

دعاية وتنمية الموارد البشرية

مجلة  
تنمية الموارد البشرية  
للدراسات والأبحاث



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596



مجلة تنمية الموارد البشرية

مركز الديمقراطي العربي

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

International scientific  
periodical journal

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



المراكز الديمقراطية العربية

الدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Democratic Arabic Center  
for Strategic, Political & Economic Studies

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

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

**الرقم المعياري**

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

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

**-المانيا برلين-**

Deutschland – Berlin

Berlin 10315 Gensinger Str: 112 Tel: 0049-Code Germany

030- 54884375

030- 91499898

030- 86450098

mobiltelefon : 00491742783717

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

**العدد الثاني عشر**

**أبريل 2021**

# **مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث**

## **مجلة دولية دورية محكمة**

**رئيس المركز الديمقراطي العربي**

**د. عمار شرعان**

**رئيس التحرير واللجنة العلمية:**

**د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس-الجزائر**

**هيئة التحرير:**

**أ. فوزي منصوري، جامعة سوق أهراس-الجزائر**

**أ. عبد الغاني لولو، جامعة سوق أهراس-الجزائر**

**أ. جمال مراد، جامعة سوق أهراس-الجزائر**

**أ. ياسين بروك، جامعة سوق أهراس - الجزائر**

**أ. فريد بونخلة، جامعة تيارت -الجزائر**

## **اللجنة العلمية:**

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. فاتح عماره، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية -الأمريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدين، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. عادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط-مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمرى الشوادفى، جامعة الزقازيق -مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. رضا سلطانية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس-الجزائر.
- د. عبد الحق طرابلسى، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس-الجزائر.
- د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.
- د. محمد جبالة، جامعة معسکر، الجزائر.
- د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.
- د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- د. عبد الغنى تيبايبة، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس-الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة ثييجي عمار الاغواط، الجزائر.
- د. نثارت يزيد، جامعة ام البوقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معن سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

## شروط النشر:

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

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

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

- تعبّر مضمونين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.  
**أهداف المجلة:**

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

كما تهدف المجلة أيضاً إلى تحقيق:

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

**مجالات المجلة:**

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

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

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

## فهرس المحتويات

### الصفحة

### عنوان المقال

09 1. التقويم التكيني بالكافيات في المدرسة الابتدائية من أجل الجودة في التعليم

**Formative evaluation of competencies in primary school for quality in education**

د. بوعزة الصالح.....

26 2. برامج تطوير القيادات من منظور مختلف

**Leadership Development Programs from Different Perspective**

د. رائد عواشرة.....

48 3. من سوسيولوجيا التنظيمات الى سوسيولوجيا الجمعيات؛ مساهمة ابستمولوجية في تمایز البنية

**From the sociology of organizations to the sociology of associations: Epistemological contribution to the theoretical construction.**

الباحث محمد امسكور، أستاذ باحث عبد الرحيم عنبي، استاذة باحثة نادية القديمي.....

68 4. أسباب ارتفاع نسبة رفض الابحاث المقدمة للمجلات العلمية المحكمة

**The reasons for the increase in the rate of rejection of papers submitted to the refereed scientific journals**

الباحث ذي يزن الأعوش.....

92 5. مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ومعوقاتها

**Areas of reforming the Jordanian social work sector and their obstacles**

د. فواز رطوط.....

116 6. الأبعاد الأربع في نجاح وتطور مؤسسات التعليم العالي

بحث حالة: جامعة بير زيت في فلسطين وجامعة طوكيو باليابان

**The four dimensions of the success and development of higher education institutions**

**Case research: Birzeit University in Palestine, and University of Tokyo, Japan**

الباحثة: ميرفت أبو عصب، الباحثة: لبنى التميمي، أ.د. خالد أبو عصب.....

139 7. تشغيل الأطفال: إهار للموارد البشرية بين جاذبية القطاع غير المهيكل وتخلي مؤسسات التنشئة

**Child labor: a waste of human resources between the attractiveness of the informal sector and the Renunciation of upbringing institutions**

الباحث. عزيز قشاني، أ.د. حسن مزين.....

164 8. الآثار الاقتصادية للفضاء غير الرسمي (غسيل الأموال نموذجاً)

**Economic impacts of the informal sector (money laundering model)**

د. خالد عبد الحفيظ محمد حمد.....

187 9. الموارد البشرية ودورها في إعادة إعمار ليبيا بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام في منطقة الجفرة

**Human resources and their role in the reconstruction of Libya**

**Applying to public sector institutions in Al-Jafra region**

د. المكاشفى الخضر الطاهر، أ. احمد الأمين قتون، أ. احمد محمد مسعود دومة.....

211 10. تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان: دراسة تحليلية

**Application of knowledge management in the human resource management of the**

**Ministry of Education in the Sultanate of Oman: an analytical study**

د. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي.....

- 229 ..... 11. محاسبة الموارد البشرية و إشكالية الإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية  
**human resources accounting and the problem of the cost of human resources of accounting disclosure**  
د. سمية لمريني، د. زهية موساوي.....
- 252 ..... 12. دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - قطاع غزة  
**The role of the Blue Ocean Strategy in improving Marketing Performance An Exploratory Study in the Palestinian Cellular Communications Company Jawwal - Gaza Strip**
- 277 ..... 13. تطوير كفاءة وفعالية التدريب الزراعي في الوطن العربي  
**Developing the efficiency and effectiveness of agricultural training in the Arab World**  
د. رياض شعبان لملوم.....
- 297 ..... 14. Freins à l'intégration des TIC dans par les enseignants  
معوقات ادماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال من طرف المدرسين  
**Souad Abdelwahed Selmi.....**

التقويم التكويني بالكفايات في المدرسة الابتدائية من أجل الجودة في التعليم

Formative evaluation of competencies in primary school for quality in education

د. بوغزة الصالح، جامعة الوادي -الجزائر.

**ملخص:**

لقد أدت جملة الاصدارات التي باشرتها الجزائر منذ الاستقلال - بشكل مستمر في قطاع التربية والتعليم - بغرض التحسين والتطوير والتكييف مع المستجدات البيداغوجية العالمية وكذا التطور التكنولوجي - إلى تبني ثلاثة مقاربات بيداغوجية في تسخير الفعل التربوي، أولها كانت مقاربة المضمدين التي كان تركيزها على المحتويات والمضمدين التعليمية والتي تجعل من التلميذ مستقبلاً ومخزناً للمعرفة دون الاهتمام بتحضيره لمواجهة مواقف وظروف الحياة الاجتماعية المتغيرة. فمفهوم التقويم يختلف باختلاف النظرة إلى العملية التربوية، فالناظرة التي تقتصر فيها التربية على تزويد المتعلمين بالمعلومات يكون تقويمها مقتصرًا على الامتحانات لقياس مدى ما حصله التلميذ من معلومات. وإن تبني مدخل الكفايات في التدريس والتقويم، جاء على أثر المؤاخذات على التدريس الهداف في النقط التالية:  
يُنتج عن الإفراط في الصياغة السلوكية أهداف ترتبط بإنجازات محدودة وجزئية وقصيرة المدى، مما قد يضعف ارتباطها بالمرامي والأهداف الكبرى التي سطرتها المنظومة التربوية.  
الممارسة السلوكية تعطي أهمية للجوانب المعرفية على حساب الجوانب السوسيو- وجاذبية المركبة.  
كثرة الأهداف الإجرائية قد تفقد العمل التربوي معناه وتؤدي إلى نوع من النفور والملل لدى المدرس والتلميذ على السواء، والسقوط في أعمال روتينية شكلية مكررة  
- المنطق السلوكي بسعيه إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الأجرأة لضبط عملية التقويم والقياس قد يقلل من فعالية التكوين الحقيقى للتلميذ واكتسابهم لمهارات وقدرات عقلية عليا بسبب التركيز المفرط على تعلمات جزئية محدودة تحت ضغط هاجس ضبط القياس والتقويم.

**الكلمات المفتاحية :** التقويم التكويني - الكفاية - الجودة - التعليم - المقاربة

**Summary:**

The series of reforms that Algeria has continuously undertaken since independence in the education sector - with a view to improving, developing and adapting to global pedagogical developments as well as technological development - have led to the adoption of three pedagogical approaches to the conduct of the educational act, the first of which was the approach of contents whose focus was on the contents and educational contents that make From the future student and store of knowledge without interest in preparing it to face the changing situations and conditions of social life. The concept of evaluation differs according to the perception of the educational process. The view in which education is limited to providing learners with information is evaluated only in exams to measure the extent of information obtained by students. And to adopt the approach of competencies in teaching and evaluation, it

came as a result of the misfortunes on purposeful teaching in the following points: Excessive behavioral formulation results in goals related to limited, partial, and short-term achievements, which may weaken their association with the major goals and objectives established by the educational system. - Behavioral practice exaggerates giving importance to cognitive aspects at the expense of socio-emotional aspects - The large number of procedural goals may lose the educational work and its meaning and lead to a kind of alienation and boredom for the teacher and the student alike, and the fall into repetitive formal work. - Behavioral logic by seeking to reach the highest level of boldness to adjust the process of evaluation and measurement may reduce the effectiveness of the real formation of students and their acquisition of higher skills and mental capabilities due to excessive focus on limited partial learning under the pressure of obsession with control of measurement and evaluation..

**Key words:** formative evaluation - competency - quality - education – approach

#### مقدمة:

تبنت الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا ثلاث مقاربات بيداغوجية في تسيير الفعل التربوي، أولها كانت مقاربة المضامين التي كان تركيزها على المحتويات والمضامين التعليمية والتي تجعل من التلميذ مستقبلاً ومخزناً للمعرفة دون الاهتمام بتحضيره لمواجهة مواقف وظروف الحياة الاجتماعية المتغيرة. وأمام الثغرات التي تم رصدها من طرف باحثين وخبراء في مجال التعليم والتعلم بدأ السعي إلى تصحيح وإدخال تعديلات تؤدي إلى الاهتمام بالرفع من مستوى جودة التعليم والتقويم ، وتمكين التلميذ من اكتساب مهارات وقدرات تفيده في حياته العملية عوض الاهتمام بتعلمات الغاية منها اجتياز اختبارات التقويم ثم نسيانها أو عدم القدرة على توظيفها في الحياة العملية مما يجعلنا أمام حاملي شهادات عليا لكن دون كفاءات عملية حقيقة. في ظل التطور الاقتصادي وحدة التنافس في عصر العولمة، و تزايد الحاجة إلى ربط التعليم بالاحتياجات الحقيقية للمجتمع لاكتساب أكبر قدرة من الكفايات الضرورية لمجابهة هذه التحديات. ونركز بالبحث على مرحلة التعليم الابتدائي لأنها تمثل التعليم القاعدي للمراحل اللاحقة، التي تتم فيها التعلمات وفق الاستراتيجية والمقاربة المسطرة ، لك من خلال العناصر التالية:

#### 1- ماهية التعليم في الابتدائي

تعد المرحلة الابتدائية من أهم مراحل التعليم بصفة عامة كونها البنية الأولى و الأساسية للتلميذ وهي كذلك بمثابة الأرضية الصلبية التي تبني عليها بقية أطوار التعليم ، وحتى يتم هذا التعليم لابد من وجود المعلم الذي يقوم بهذه الوظيفة المهمة ولكن يكون المعلم قادراً على أداء مهمته في العملية التعليمية لابد أن تتوفر فيه مجموعة من القدرات والمهارات والمعارف والخصائص التي تساعده وتمكنه من القدرات من أداء أدواره والتي تتمى عن طريق التكوين إلا لخدمة وأثناءها حتى يتمكن المعلم من التفاعل مع طلبه وتوسيع المعرفة لديهم وتطويرها وتقديم المنهج التعليمي على أكمل وجه وبطرق ناجحة، بحيث يتم النهوض بالتعليم بصفة عامة والتعليم الابتدائي على وجه الخصوص وباعتبار أن التعليم حق وطني أساسى لكل مواطن فهو أيضاً واجب، وقبل هذا من أول حقوق الإنسان كإنسان، و يتم تطوير مناهجه وبرامجه حسب ما يتواافق مع تطور المجتمع<sup>(1)</sup>

## 2- أهداف التعليم الابتدائي:

يهدف التعليم الابتدائي إلى مساعدة الطفل على أن يكون نموه متاماً في جميع النواحي الجسمية والعقلانية والروحية إلى أقصى حد تمكنه منه قدراته واستعداداته في هذه المرحلة من التعليم وذلك على النحو التالي :

2/1- النمو الجسمي: تهدف المدرسة الابتدائية إلى تحقيق النمو الجسمي للطفل عن طريق الاهتمام بالقواعد الصافية العامة وممارستها كمراقبة النظافة وان يقف على وسائل الوقاية من الأمراض المنتشرة في البيئة ، وان يكتسب المهارات الالزامية لاستخدام هذه الأساليب ويعمل بها وان يتبع ممارسة الرياضة، وبذلك يصبح مواطناً صحيحاً البدن سليم العادات ، كما يصبح عاملًا في نشر الوعي الصحي والتحرر من الخرافات الضارة .

2/2- النمو العقلي: ويقصد به اكتساب الطفل القدرة الضرورية الالزامية له في الحياة من ألوان المعرفة ، وما يتصف بها من خبرات واتجاهات سليمة ، القدرة على استخدام ما يكتسبه فيها فيما يعود عليه وعلى مجتمعه بالخير ويتمثل ذلك في أن يتمكن الطفل من أدوات المعرفة كالقراءة والكتابة والتعبير والحساب وبحيث يستطيع القراءة والتعبير عن نفسه وان يتدرّب على التفكير المنظم والبعد عن التعصب .

2/3- النمو الاجتماعي: يتمثل في فهم الطفل لبيئته المحلية فيما صحيحاً والاهتمام بمقومتها وإمكانيتها وما فيها من المؤسسات والهيئات، وتعريف الخدمات التي تؤديها وكيفية الاتصال بها والاستفادة منها ومعاونتها على أداء رسالتها كما يتعرف على العلاقات التي تسود أفراد المجتمع ووجباته نحو مجتمعه الخاص والمجتمع العربي وأن يتدرّب على المبادئ الاجتماعية والاتجاهات السليمة مثل أداء الواجب وتحمل المسؤولية والتعاون مع الآخرين في مختلف شؤون الحياة ومبادئ الإنتاج والاستهلاك والخدمات .

2/4- النمو الوجداني: يتخلص في تكوين الصفات الشخصية الطبيعية ولاتجاهات النفسية السليمة وتوجيهه وانفعالات الطفل توجيهها صالحاً كما يهدف إلى تنمية قدرة الطفل على الإحساس وذوقه في المظاهر الطبيعية والموسيقية .. الخ .

2/5- النمو الروحي: يتخلص في ذلك أن يفهم الدين وينشأ على حب الخير والإسهام في البر وبذل المعونة ومساعدة المحتجزين كما تتم في العزم والثبات والقدرة على متابعة الأحداث في تفاعل وإيمان كما تتكون لديه العقائد والاتجاهات الدينية السليمة<sup>(2)</sup>

يهدف التعليم الابتدائي إلى أقصى حد تمكنه منه قدراته واستعداداته في هذه المرحلة من التعليم وذلك على النحو التالي: مساعدة الطفل على أن يكون نموه متاماً في جميع النواحي الجسمية والعقلانية والروحية.

٢/١- النمو الجسمي: تهدف المدرسة الابتدائية إلى تحقيق النمو الجسمي للطفل بالقواعد الصافية العامة وممارستها كمراجعة النظافة وان يقف على وسائل الوقاية من الأمراض المنتشرة في البيئة، وان يكتسب المهارات الالزمة لاستخدام هذه الأساليب ويعمل بها وان يتبع ممارسة الرياضة، وبذلك يصبح مواطناً صحيحاً البدن سليم العادات، كما يصبح عاملًا في نشر الوعي الصحي والتحرر من الخرافات الضارة .

٢/٣- النمو الاجتماعي: يتمثل في فهم الطفل لبيئته المحلية فيما صحيحاً والاهتمام بمقومتها وإمكانيتها وما فيها من المؤسسات والهيئات ، وتعريف الخدمات التي تؤديها وكيفية الاتصال بها والاستفادة منها ومعاونتها على أداء رسالتها كما يتعرف على العلاقات التي تسود افراد المجتمع ووجباته نحو مجتمعه الخاص والمجتمع العربي وأن يتربى على المبادئ الاجتماعية والاتجاهات السليمة مثل أداء الواجب وتحمل المسؤولية والتعاون مع الآخرين في مختلف شؤون الحياة ومبادرات الإنتاج والاستهلاك والخدمات .

٢/٤- النمو الوجداني: يتخلص في تكوين الصفات الشخصية الطبيعية ولاتجاهات النفسية السليمة وتوجيه وانفعالات الطفل توجيهها صالحة كما يهدف إلى تربية قدرة الطفل على الإحساس وذوقه في المظاهر الطبيعية والموسيقية ... الخ .

٢/٥- النمو الروحي: يتخلص في ذلك أن يفهم الدين وينشأ على حب الخير والاسهام في البر وبذل المعونة ومساعدة المحتجين كما تتمي فيه العزيمة والمثابرة والقدرة على متابعة الاحداث في تفاعل وإيمان كما تكون لديه العقائد والاتجاهات الدينية السليمة. <sup>(١)</sup>

من أهم الخصائص التي تميز التعليم الابتدائي هي :

- تعليم موحد إذن يضمن لمجموع الأطفال تربية موحدة الزامية تدوم ست سنوات (٠٦ سنوات ) وبذلك هو يضمن للمجتمع تربية قاعدية متكاملة وتساعد على النمو الشامل لشخصيات الأطفال من جوانبها المعرفية والتكنولوجية وهذا بطابعه ودوامه المتصل خلال ست (٠٦) سنوات ، دون عائق يتحقق ديمقراطية تجعله واقفاً ملماً

- التعليم الابتدائي مرحلة منتهية يمكن أن ينتهي بطلابه إلى الحياة العملية .

- التعليم الابتدائي مرحلة قصيرة نسبياً .

- التعليم الابتدائي مرحلة تمهيدية تهيئ التلميذ للمرحلة التعليمية المواتية. <sup>(٣)</sup>

- باعتبار أن التعليم إلى أنه حق وطني أساسى لكل مواطن فهو أيضاً، وقبل هذا من أول الحقوق للإنسان، وكلما ازدادت تطوير مناهجه وبرامجه حسب ما يتواافق مع تطوير المجتمع<sup>(٤)</sup>

— وتميز مرحلة التعليم الابتدائي بأنه أول فرصة تناح للطفل من أجل تربية نظامية يتولاها فيها مربون مختصون في فنون التربية، فإذا كان الطفل قد أخذ عن أسرته لغة قومه وعاداته وتقاليدهم ومثلهم العليا، فإن المدرسة تعيد تشكيل ما قد اكتسبه من الوسط المنزلي وتصب في قوالب تربوية تتميز بالوحدة والتجانس كما تتميز بمنهج تربوي واضح الأهداف محدد الخطط له أدواته ووسائله الخاصة<sup>(5)</sup>

### 3- أهمية التعليم الابتدائي:

تمكن أهمية التعليم الابتدائي في اكتساب الطفل مهارات تتمثل في :

**1/3 - لغة الكتابة:** إذ تدور حول جعل الطفل يتقن المهارات الأساسية في اللغة العربية من قراءة وكتابة ومحفوظات وقواعد وإملاء وإنشاء .. الخ وهذا ليس فقط في نهاية المرحلة الابتدائية إن يكون قادرًا على التعبير والقراءة والكتابة وكذلك الاتصال العالم المدرسي وأفراده كالزماء والمعلمين ... الخ حتى يستطيع متابعة المراحل التعليمية إلا خارج بدون صعوبات، ويكتنزها بنجاح.

**2/3 - لغة الأرقام:** وتدور حول أساسيات الحساب والهندسة حتى يتقن التلميذ لغة الحساب ويدرك الأرقام، والرموز وهذا يساعد في حياته العملية و تكون لديه الدقة المنطقية في التعامل مع المستقبل .

**3/3 - العمل على دمج الطفل في بيئته الاجتماعية الطبيعية:** وهذا يكون عن طريق تعليميه مبادئ التاريخ الوطني والقومي لبلاده وكذلك جغرافية وطنه ثم مبادئ الصحة والعلوم فهذه المواد مجتمعة هي التي تصل إلى دمج الطفل في بيئته وبالتالي تكوينه تكويناً قومياً سليماً وبذلك يصبح مواطناً صالحاً لبلاده وأفراد مجتمعه<sup>(6)</sup>

### 4- وظائف التعليم الابتدائي :

من الواضح أن وظائف التعليم الابتدائي كانت في الماضي قاصرة تقريباً على مكافحة الأمية ثم إعداد بعض التلاميذ لمرحلة التعليم الثانوي فقط. أما اليوم فإن الأنظمة التعليمية ومنها النظام التعليمي في الجزائر لم يعد يمنع بذلك ومن هنا فهو يعمل على تحقيق المبادئ التالية:

#### 1- تعليم الطفل مبادئ اللغة العربية والحساب:

يعتبر تعليم الطفل هاتين اللغتين من أهم وظائف التعليم الابتدائي وقد كان في الماضي يعتبر الوظيفة الوحيدة لأن رسالة التعليم الابتدائي تتلخص في تكوين شخصية الطفل تكويناً قومياً وأهم مقومات الشخصية القومية هي اللغة الوطنية التي تعتبر بمثابة عقل الأمة ومستوى تفاوتها ولذلك كان التعليم ولا يزال في جميع أنحاء العالم يركز نشاطه في المرحلة الابتدائية على تلقين أساسيات اللغة القومية الوطنية للأطفال قبل كل شيء آخر.

المقصود من هذه الوظيفة هي أن يلم الطفل باللغة الوطنية والقومية مع لغة الأرقام على اعتبار أنها الأدوات التي لا يستغني عنها في تحصيل العلم ومواصلة التعليم بنجاح في بقية المراحل التعليمية الأخرى ويتكون تعليم اللغة الوطنية من لغة الأرقام عدة مهارات هي كما يلي:

**2- مهارة القراءة:** من المعروف أن الغرض الأساسي من القراءة هي اقتباس الأفكار في اللغة المكتوبة لا مجرد فك رموزها وإحسان أدائها بصورة آلية وهي على نوعين: قراءة جهرية وقراءة صامتة والمتعلم يكون بحاجة إلى القراءة الصامتة على اعتبار أنها أشيع استعمالها في الحياة اليومية وادعى على سرعة الفهم من القراءة الجهرية ولا يخف أحد من معرفة القراءة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هو وسيلة

يتوصل بها المتعلم أي تعلم نفسه بنفسه اللغة ويميزها من العلوم الأخرى في المدارس وغيرها من مجالات الحياة الأخرى.

**3- مهارة الإصغاء:** الغرض منها هو اقتباس الأفكار من اللغة المحلية والإصغاء للمهارات اللغوية التي ينبغي لكل متعلم أن يتلقنها في عصرنا الحالي<sup>(7)</sup>

#### أ- النظرية البنائية:

من مسلمات وفرضيات المدرسة البنائية أن: "الذات ليست سلبية في التفاعل مع المحيط فهي تخضع ما تتلقاه لعمليات الفهم والتأويل والادراك، وتعد بنياتها للتلاوم مع ما يحيط بها" (بياجي) كل تعلم جديد يعتمد على بنيات معرفية متشكلة من بنيات محتويات ومضامين مكتسبة سابقاً "أوزيل" تطلق من مسلمة مفادها أن الفرد الذي يتعلم نادراً ما يوظف كل طاقاته وقدراته أثناء التعلم ، ومن ثمة فإن تطوير القدرات إلى أعلى مستوى، يمكن أن يتم من خلال تبني طريق وأساليب بيداغوجية معرفية، إن الهدف الأساسي في هذه النظرية ليس هو تزويد المتعلم بمعرف ومعلومات جاهزة، بقدر ما هو تطوير وتكيف نشاطه العقلي والوجداني والنفس حركي لكي يصبح قادراً على استثمار قدراته بشكل فعال<sup>(8)</sup> وما توضحه البنائية هو أن الفرد المتعلم هو الذي يبني معرفته وأن عملية البناء هذه تتم من خلال وضعية، تجربة والتفكير في جملة النشاطات والممارسات المتبناة وبالتالي فالموارد المعرفية المجندة تكون قابلة للتحويل في وضعيات وتجارب مماثلة أو مختلفة وفق كفاءة الفرد. ويرى فيليب برينو Perrenoud Philippe أن مصطلح تجنيد لا يعني فقط استعمال وتطبيق بل يعني أيضاً تكيف، تمييز، إدخال، تعليم، تخصيص، إدماج، تنسيق أي توجيه مجموعة العمليات العقلية المعقّدة التي عندما ترتبط بالوضعية (الوضعيات) تحول المعلومات والمعارف بدل تبديلها، ولا يمكن أن تفصل بين الفرد المتعلم والوضعية ذلك أن الفرد المتعلم ينشط وينتج في إطار وضعية انطلاقاً من جملة الموارد المعرفية التي يمتلكها.

والوضعيات تتغير انطلاقاً من الموارد المجندة من طرف الفرد المتعلم والبيئة الاجتماعية والبيئي الذي تنتج فيه أو تظهر فيه إذن فالتعلم يصير فاعلاً في الوضعية.

ويرى فيليب جونتير Philippe Jonnaert بأن البنائية كمراجعة تساعدنا على الإجابة على :

-كيف يطور أبناءنا معلومات و المعارف ترتبط بما نقدمه لهم داخل الأقسام ؟

أي أن البنائية تساعد المعلمين على إيجاد إجابة ترشدهم إلى كيفية مساعدة المتعلمين على بناء وتطوير معلوماتهم ومعارفهم. والبنائية وفق جونير دائماً ترى بأن المعرفة لا توجد في موضوع المعرفة ولا عند الفرد المتعلم بل هي تنمو وتطور من خلال التفاعلات التي تحدث بينهما فالتعلم يعني معارفه من خلال نشاطاته وأفعاله ومن خلال تجاربه ومشاريعه وبالتالي فلابد من توافق الشروط والظروف التي تجعل المتعلم يجرِّب وينبني معارفه بنفسه. وترتبط البنائية ببيداغوجيا الكفاءات من حيث أن الأساس في البنائية أن المعلم يقدم خلية من المعلومات ويضع أسئلة تستهدف إثارة التلاميذ لمناقشة الموضوعات حتى يكتشفوها بأنفسهم، ويرى كل من بياجي وبرونر أن نظريات التعلم تشمل :

الخبرات التي يجب تعلمها (الأهداف الاجرائية)، تنظيم المعلومات (التخطيط للمادة)، طريقة تنظيم الخبرات التعليمية (استراتيجية)، طبيعة التغذية الراجعة (التقويم البنائي). وفي المجال البيداغوجي تقوم البنائية على استراتيجيات يضعها المعلم، لمساعدة المتعلمين على بناء معارفهم ، ويمكن تلخيص ذلك فيما قاله أنطوان بروست (إن المعرف لا تمر وذلك خلافاً للاعتقاد السائد بل يتم بناؤها بصفة مستمرة من قبل المتعلم )<sup>(9)</sup>

ولقد أثرت البنائية على التصورات التعليمية الديداكتيكية حيث وجه الفعل التربوي نحو وضعيات تفاعلية تثير لدى المتعلم الحاجة إلى البحث وصياغة المشكلات وإثارة القضايا وخلق فرص المبادرة والإبداع وتقوم هذه التصورات الديداكتيكية على فكرة مركزية تجعل من المعرفة السيكولوجية بالطفل منطلقاً لبناء وضعيات تعلم تسمح له باكتساب مفهوم أو عملية معينة وذلك اعتماداً على إدماج هذا المتعلم داخل محیط حتى يتيح له استعمال وسائل استراتيجية تؤثر على هذا المحیط وتمكنه من الارتقاء من الإحساس إلى التمثل والبناء وقوام هذه الاستراتيجية ما يلي:

1- يوضع المتعلم في مواجهة مشكل مستمد من الممارسة اليومية.

2- بحث المشكل المطروح ومناقشته.

3- بحث متعدد الاتجاهات قصد حل المشكلة بنفسه ووتيرة وأسلوب كل متعلم.

4- تخلص حضور المدرس وتدخله.

5- استئناف المناقشة الجماعية واستخلاص النتائج.

مما تقدم يظهر أن أهم الطرائق البيداغوجية الفعالة الملائمة للمدرسة البنائية ولبيداغوجيا الكفاءات هي تلك التي تعين المتعلم على أن يتعلم بنفسه وذلك من خلال تتميم قدراته على التفكير الخلاق والذكي وتجعل منه مركز النشاط في العملية التعليمية التعليمية وهذا دور إيجابي أثناء تعلمها داخل المدرسة وخارجها ولعل أهم هذه الطرائق التي أثبتت فعاليتها طريقة حل المشكلات وطريقة المشروع التي تركز على أنشطة التعلم.

أنشطة التعلم تتخذ أشكالا وأنواعا مختلفة وتظهر من خلال سلوكيات وإنجازات أو تصرفات ظاهرة أو باطنة تختلف من فرد إلى آخر وتعكس درجة التعلم التي توصل إليها الفرد.

#### 5- خصائص أنشطة التعلم بالكفايات: (10)

تتمثل الخصائص فيما يلي :

- اعتبار المتعلم محور العملية التربوية.
- التركيز على إدماج الكفاءات المستعرضة(الأفقية) في الأنشطة التربوية.
- الاهتمام بتنمية الأنشطة الفكرية والتحكم في توظيف المعرف.
- جعل المتعلم يوظف مجموع الإمكانيات المتعددة (معارف سلوكية، قدرات، سلوكيات مختلفة).
- إدماج التعلمات يقاس كما بعد الأنشطة التي تتدخل لتحقيقه ويقاس نوعيا بكيفية تنظيم هذه التعلمات. وإن أهم أنشطة التعلم:

1-أنشطة الاستكشاف.

2-أنشطة التعلم عن طريق حل المشكلات.

3-أنشطة الإدماج.

4-أنشطة التقويم.

#### 6- نموذج التعلم البنائي: (11)

1- التعليم ينظر إليه كحواجز يجب تجاوزها: تسخير الوسائل والوقت اللازمين لتجاوز هذه الحواجز والصعوبات التي يتم تحديدها (أهداف-حواجز).

2- يفضل إثراء النشاط العقلي للمتعلمين بصورة آلية: يختار المتعلم طريقة تفكيره.

3- يعود المتعلمين على التفاعل بينهم داخل القسم: يفضل العمل في مجموعات (3 إلى 4 إلى 6 متعلمين) بإثارة النقاش العلمي وتجنب الحوار الشكلي.

4- إعادة النظر في مكانة الخطأ: اعتبار الخطأ جزء من سيرورة التعلم لا يجب تجاوزه.

5- تفضيل مقاربة حل الإشكاليات: كل معرفة هي إجابة على تساؤل.

6- تحقيقها في الدرس يتم بـ:

\* اختيار وضعية الانطلاق:

- يبادر بها الأستاذ.

- ينطلق منها التعلم.

\* صياغة تساؤلات التلميذ:

- عمل يتم بتوجيه من الأستاذ.

- بروز التصورات الأولية.

تطوير أو صياغة الفرضيات، تصور خطة البحث:

- إعداد بروتوكولات كتابيا.

- التبليغ الشفوي في القسم.

\***نشاطات البحث:**

- إنجاز البرتوكول داخل الفوج.

- إجراء المناقشة.

\***اكتساب المعرفة و هيكلاتها:**

- بناء المعارف المتوصل إليها داخل الفوج أو القسم.

- أثر كتابي وتقني المعرفة المكتسبة.

6- **وظيفة التقويم البنائي (التكويني) وخصائصه**

1- **وظيفة التقويم البنائي (التكويني):**

يعتبر التقويم التكويني الداعمة الأساسية التي تبني عليها قرارات و إجراءات بيداغوجية ؛ يجري فعله أثناء سيرورة العملية التعليمية التعلمية أي خلال ممارستنا للفعل التربوي بهدف تنظيمه و إعطائه أكثر فعالية. يزود هذا التقويم المعلم بمعلومات ضرورية تسهل عليه معرفة التغيرات الموجودة سواء على مستوى عمله البيداغوجي أو على مستوى عملية التعلم، كما يزود التلمذ بمؤشرات تسمح له الكشف عن قدراته أو ناقصه. ويهم التقويم التكويني بالنتائج كما يهتم باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الفعل التربوي : تشير تاجليونت كريستين إلى<sup>(12)</sup> أنه لا يوجد معنى لعملية التقويم بدون أهداف التعلم المقصودة، وبال مقابل لا وجود للهدف إن لم يدمج في وصفه طريقة تقويمه " بمعنى، أن التقويم لا يمكنه أن يتم بصورة علمية إن لم تحدد له مسبقاً أهداف تربوية يسعى المعلم إلى تحقيقها على مستوى المتعلم، ولا يمكن للهدف التربوي بدوره أن يتحقق إن لم تكون هناك طريقة تساعد في تقدير مدى تحقيق الأهداف التربوية، مما يؤكد على أن التقويم عملية تكوينية مشتركة تخص كل من المعلم والمتعلم في نفس الوقت. ولما كان السلوك القابل للملاحظة والقياس (الهدف الإجرائي في بيداغوجيا الأهداف (يتمثل الجزء الظاهري للكفاءة ونتائج التعلم، نجد القراءات البيداغوجية المختلفة في مجال التقويم تؤكد على أن عملية تقويم الأهداف الإجرائية التي تصف السلوك المنتظر من المتعلم القيام بها ليست غاية في حد ذاتها، وإنما الأهم

يكمن في نتائج التعلم لأن هذه النتائج ستساعد كل من المعلم والمتعلم على التحكم في دوره"<sup>(13)</sup>

أي من خلال التقويم التكويني، يقوم المعلم بتشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة الخاصة بعمليتي تعليمه وتعلم المتعلم، مما يسمح لهذا الأخير بادرأك مستوى المعرفي وطبيعة المجهودات التي سيبدلها ليصل إلى مستوى الكفاءة. بهذا يصبح التقويم التكويني أداة بناء التعلم وجزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية - التعليمية التي تستلزم تقويمًا بيداغوجيا يرتكز على :

- تحديد الأهداف التربوية (عامة، خاصة وإنجذبانية) والنتائج المنتظر تعلمها .
- المساعي التعليمية والمقصود هنا " المقاربة بالكافيات" مع تحديد الكفاءة المقصودة .
- التفكير في سيرورة التعلم الملائمة للمتعلم .
- تحليل نتائج التعلم لتحديد نقاط الضعف والقوة لدى المتعلم وتوجيهه بلاحظات واقعية وموضوعية.
- ولما كانت "يداغوجيا الكفاءات" تتطلب من المكون التحكم في التقويم التكويوني التي ستنطرق اليها كما يلي :

إن التدريس بالكافيات يبني تصورا جديدا للتقويم حيث يعتبره جوهر الفعل التربوي ومسارا له خطوة خطوة، فهو مدمج فيه وملازم له وهدفه كشف النقصان وتشخيص الاختلالات والتذبذبات التي يمكن أن تحصل خلال عملية التعلم وعلاجها وتجاوزها بصفة عادية منتظمة.

نستشف من هذه العبارة أن النمط الذي ترکز عليه مناهج الإصلاح هو التقويم التكويوني أو البنائي الذي يجب أن يعتمد في الممارسة اليومية. لكن يبقى هذا النمط يكتسي الطابع النظري عند الكثير من الأنظمة التعليمية والتربية العالمية ، لا سيما العربية منها .

#### 1/1- تعريف التقويم البنائي:

كان Scriven أول من استخدم هذا المصطلح سنة 1967 في مجال تطوير المناهج. وأوضح أن فائدته لا تقتصر على تحسين المناهج وتطويرها فقط بل يمكن أن تتعداها إلى تحسين عملية التعليم أو التعلم ثم طوره bloom وأخرون سنة 1971.

و يعرف bloom التقويم البنائي (التكويوني) بأنه التقويم المنظم الذي يتم خلال مسار عملية التدريس والتعلم..

و يرى ساندرزو كاننجان 1973 بان مصطلح التقويم البنائي يشير إلى عملية الحكم على العمليات أو النواتج التي يمكن أن تعدل من صورتها.

أما قرين Green فعرفه على انه التقويم الذي يستخدم دوريا و بانتظام.

ويعرفه جيري Jerry 1981 بأنه مدخل جديد لنقديم الاختبار من حيث التكامل بين عمليتي التعليم والتقويم وأنه ليس اختبار يقدم في نهاية وحدة التعلم فحسب بل إنه جزء مكمل للعملية التعليمية يساعد على احتزاز أهم النتائج السالبة المصاحبة لعمليات التقويم المعتادة ويصبح التقويم ذا طابع مستمر هدفه تشخيص نقاط القوة والضعف في تحصيل التلاميذ وتقديم المساعدة وتحديد مدى تقدمهم.

أما اللجنة الوطنية المناهج فعرفته على انه محرك عملية التدريس بهدف تحديد ما إذا كان التعلم يسير وفق بناء الكفاءات المستهدفة.

## 2- أهداف التقويم البناءي:

- مساعدة المتعلم في تعلمه بتبعه خطوة خطوة حتى يحقق الأهداف.
  - قيادة تعلم المتعلم وتجبيه في الاتجاه الصحيح.
  - يقدم تغذية راجعة تخبر المتعلم بما تعلمه وبما لا يزال في حاجة إلى تعلمه.
  - يصف الطرق العلاجية البديلة في ضوء تشخيص مواضيع الصعوبة في التعلم وأسبابها و يتوقف اختيار هذه الطرق على الفروق الفردية (تفريد التعليم).
  - يساعد المعلم في تحسين تدريسه (جودة التدريس) على التأثر بنتائج التقويم التجمعي .
  - إعادة النظر في المنهاج وتعديله إذا كان عاملاً من عوامل عدم التعلم أو صعوبته .
  - و غالباً ما يكون عدم التعلم خارجاً عن إطار المنهاج، وإنما يرجع إلى المعلم أو التلميذ ... الخ
  - ومنهاج الإصلاح تؤكد على أن هذا التقويم هو المحرك لعملية التدريس وهو الذي يحدد ما إذا كان التعلم يسير وفق بناء الكفاءات المستهدفة وبالتالي فهو الذي يعمل بصورة دائمة على تصويب تعلمات المتعلمين وتصحيح مسارهم التعليمي بواسطة أساليب علاجية ملائمة توصلهم إلى الأهداف البيداغوجية المدرجة المؤصلة للكفاءة والتي يمكن قياسها بسهولة في نشاط الإدماج الذي يحدد مدى تحقّقها بصورة دقيقة وجالية.

3-وظائف التقويم البنائي:

- إخبار المعلم والمتعلم بدرجة تحكمهما في تعليم معين .
  - كشف صعوبات التعلم.

كشف وسائل تجاوز هذه الصعوبات التعليمية التعلمية :<sup>(14)</sup>

#### ٤- أجرأة التقويم البنيائي:

**أ- التشخيص:** ويتم من خلال رصد المعلم لمعلومات ومؤشرات تبين مدى تقدم تعلمات المتعلم بعد تشخيص نقاط التعثر لديه وإدراج أنشطة تقويمية علاجية بغرض هيكلة المكتسبات وبنائها (**المعارف الجديدة**) ودعمها.

**بـ- تشخيص أخطاء المتعلم ثم استثمارها :**

DIDACTIQUE يرى المختصون في التعليمية أن الخطأ يعد ظاهرة طبيعية ترتبط بظاهرتي الالكتساب والتحصيل وانه لا يعالج بالأساليب الجزائية (العقابية) بل يتطلب معرفة أسبابه لتحديد بدائل العلاج وبالتالي فالخطأ يعد مؤشرا دالا على قصور التحصيل ويمكن الانطلاق منه وتحويله إلى أهداف تعلمية تعليمية وتحفيز التلميذ إلى تحقيقها والوصول إليها حتى تبني عليها أهداف وكفاءات أخرى.

## 5/1- خطوات التقويم البنائي:

يتدرج هذا التقويم وتدرج مراحل الكفاءة (أهداف تعلمية، مؤشرات كفاءة، كفاءة قاعدية، مجالية، مرحلية، ختامية) و يحدد مختصو التعليمية هذه الخطوات لتطبيقه:

- تحديد الأهداف على مستوى الكفاءات القاعدية أو المرحلية.
- ترتيب الأهداف ترتيبا هرميا.
- وضع المؤشرات لكل كفاءة من الكفاءات القاعدية أو المرحلية.
- تحديد المحك أي الأهداف التعليمية التي نقيس في ضوئها الأداء.
- إعداد بنود الاختبار بحيث تتخذ الأسئلة صورة إنجازات عاجلة، سريعة، آنية، جزئية يكون تدرجها تبعاً لدرج الأهداف التعليمية ومقاطع التعليم والتعلم . ومن الأدوات الأكثر شيوعاً وملاءمة في التقويم البنائي الاختبارات الموضوعية كالاختبار من متعدد ، ملء الفراغ والأسئلة التي تسمح بالتقويم الذاتي والحصول على التغذية الراجعة .

## 6/1- التغذية الراجعة :

تلعب التغذية الراجعة دوراً أساسياً في عملية التقويم التكويني بالنسبة لكل من المعلم والمتعلم ذلك أن المعطيات المحصل عليها ستستمر في الضبط والتحكم في التعلمات القادمة، كيف؟

بعد إجراء اختبار التقويم التكويني يقوم المعلم بتحليل إجابات المتعلمين على المفردات المستهدفة وحساب عدد الإجابات الصحيحة من الإجابات الخاطئة وتحديد الصعوبات التي واجهت المتعلم أي تحديد المفاهيم والمبادئ التي وجد المتعلم صعوبة في تعلمها. وإذا أجاب معظم المتعلمين إجابة خاطئة على مفردات معينة فان هذه المفردات تمثل العناصر التعليمية المستهدفة للإتقان في وحدة التعلم . فيوضع المعلم استراتيجية علاجية نامية بالنسبة للمتعلم، فمعرفته لنتائج الاختبار مع تشخيص المفردات التي اخطأ في الإجابة عنها وإعادة شرحها له تجعله يعدل من سلوك تعلمه خاصة إذا رافقها التشجيع والتحفيز.

## 7/1- إجراءات التقويم التكويني:

ليتا 1978 الإجراءات التالية للتقويم التكويني: LETA تحدد

- تحديد الكفاءة (الأهداف).

- تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف.

- تقويم التطبيق في خطة تحقيق الأهداف.

- تحديد أهداف التحصيل والمخرجات السلوكية.

## 8/1- مستلزمات تنفيذ هذا التقويم البنائي:

مناهج الإصلاح تحدد دوراً جديداً للمعلم هو تسخير التعلم

و تسخيره وفق الفروق الفردية الملاحظة داخل الفوج التربوي وبما يوصل الجميع نحو الأهداف والكفاءات المرسومة وهذا يتطلب من المعلم كفاءات نوجزها فيما يلي :

- معرفة وظائف التقويم واستيعابها : إن المعرفة الواضحة لأهداف التعليم ومراحله وخصوصياته يسمح للمعلم بادراك وظيفة التقويم. مما يجب أن يتعرف عليه المعلم هو التغيرات المراد إحداثها عند المتعلم حتى يضع الاستراتيجيات المناسبة لـ إحداثها (أولاً التخطيط، فالتنفيذ، فالتفقييم).
- القدرة على صياغة الأهداف البيداغوجية صياغة إجرائية: المتصفح لمناهج الإصلاح والوثائق المراقبة لها (أولى، ثانية وثالثة) يلاحظ بأن مقاربة التدريس بالكفاءات تتبنى وتبقى على العمل بمقاربة الأهداف، كيف؟ المعلم مدعو بعد تحليل حقل التعليم وإجراء عملية مسح للمادة الدراسية باستخلاص أهم المؤشرات الدالة على تحقق الكفاءة والتي بدورها تفرع إلى مجموعة من الأهداف البيداغوجية السلوكية والتي تصاغ صياغة إجرائية.
- القدرة على توسيع الأنشطة التقويمية : بحيث يمتلك المعلم القدرة على اختيار الوضعيات الإشكالية فالوضعيات التقويمية المتعددة التي تجعل التلميذ يترجم ويوظف المعارف التي بناها إلى بناء أدوات وشبكات التقويم وتطبيقاتها (بدءاً من شبكة ملاحظة إلى شبكة تحليل محتوى لهدف تعليمي).
- القدرة على تحليل نتائج تعلم المتعلمين: ونعني بها القدرة على إصدار الحكم وتقدير مستوى الإنجاز استناداً إلى محركات مناسبة وأيضاً تشخيص ثغرات وأخطاء المتعلمين وتحليلها وتصور أساليب علاجها (واجبات منزلية، استدراك وبيداغوجيا الدعم).

أما فيما يخص الشروط التي يتميز خصائص التقويم التكويني فهي كالتالي :

#### 1- التقويم التكويني عملية شاملة :

يعنى أن يكون التقويم شاملاً لجميع الأهداف التربوية تلك الخاصة بالمعرفة (*savoir*) والمعرفة- الفعلية (*savoir-faire*) والمعرفة الوجودانية (*savoir-être*) وال المتعلقة بالأهداف المعرفية والنفس- حركية والوجودانية.

يبني التقويم التكويني على معايير :يعنى أن تحدد المعايير التي تقيس مدى تحقيق الأهداف التربوية على مستوى المتعلم، وتبين مستوى اكتساب الكفاءات والتحكم فيها وبناء عليها، يمكن للمعلم أن يصدر الحكم بالفشل أو النجاح، لذا سميت معايير التقويم (*critère d'évaluation*) بمعايير النجاح (*de réussite*)

#### 2- التقويم التكويني عملية مستمرة:

يعنى أن يكون التقويم مستمراً ومتكررا طوال الفترة التعليمية/ التعليمية، وذلك حتى يصبح بمثابة مصدر التدريم المعرفي الذي من شأنه أن يثير رغبة التعلم لدى المتعلم عن طريق التعديل والتصحيف. وليس المقصود هنا رتبة المتعلم حسب نتائج الاختبار أو الامتحان، وإنما الأهم هو أن يقوم المتعلم باختبار أدائه

من خلال سيرورة اكتساب المعلومات. لهذا، يجب على المتعلم أن يكون على علم بمعايير النجاح التي حددتها المعلم حتى يعمل على تحقيقها أو تجاوزها .

التقويم التكويني تقويم تحليلي (*évaluation analytique*) بمعنى أن التقويم التكويني يعتمد عملية تحليل نتاج نشاط المتعلم سوى كان كتابي أو شفوي أو حركي، وذلك لأن النشاطات التي يقوم بها المتعلم لا تمثل إلا الجزء الظاهري للكفاءة، أما فيما يخص مصدرها، فيتمثله الجزء الباطني الذي لا يمكن ملاحظته، ولكن يمكن التعبير عنه عن طريق الأداء. فتحليل هذه النشاطات حسب أسس علمية، يسمح لنا بادرارك مؤشرات النجاح أو الفشل من جهة ومن جهة أخرى، يسمح لنا بالاطلاع على مستوى كفاءات المتعلم المتعلقة بالمعرفة والمعرفة الفعلية والوجودانية .

وبناءً على ما سبق، يمكننا القول أن التقويم التكويني عبارة عن عملية مستمرة تتم في ثلاثة مراحل، يسعى فيها كل من المعلم والمتعلم إلى التحقق من مستوى الكفاءات المراد اكتسابها وتقدير مدى تحقيق الأهداف التربوية الخاصة بمادة التعليم والتعلم، حيث يجري ذلك باستخدام مقاربات بيداغوجية تتحول حول القدرات المراد تتميتها و الكفاءات المراد اكتسابها انطلاقاً من أهداف إجرائية تحدد نشاط التعلم و معايير نجاح تمثل أداة قياس لمدى نجاح الأداء ومؤشر تعلم المتعلم. ويمكن الكشف عن ذلك، من خلال تحليل نتائج التعلم المحصل عليها والمعبرة عن النجاح أو الفشل. والغرض من هذه العملية، هو توجيه المتعلم وتطوير مناهج التعليم ووسائله التعليمية .

## 9/1 - خصائص التقويم التكويني وفق بيداغوجيا الكفايات

بعد التقويم في استراتيجية التعليم الجديدة عنصراً من عناصر النسق التربوي لفعل التعليم و التعلم، وهذا بعد بيداغوجي أساسي فيه، فهو يشكل نشاطاً ملزماً لسيرورة كل عمليات التعليم والتعلم في مختلف مراحلها و مجالاتها، ومستوياتها و مكوناتها، ويعتبر في ذلك بمثابة جهاز لقياس مستوى نوعية الأداءات الخاصة بكل طرف من أطراف العلمية البيداغوجية وتفاعلاته عناصرها وأهدافها و نتائجها بقصد التعديل أو التطوير أو التجديد، لتفعيل حركة النشاط التربوي بصورة أفضل. ونميز بين نوعين من التقييم بين النظرة الكلاسيكية والحديثة كما يلي:

### • التقويم تبعاً للمحتويات والأهداف:

في هذا التقويم يقدم المعلم لتلاميذته تمارين مشابهة لتلك التي اعتاد أن يقدم أثناء التعلم أو في حصص التطبيق: في اللغة العربية يعطي أفعالاً تصرف أو جملًا يطلب تكميلها، وفي الرياضيات يعطي عمليات يطلب نجازها، بجملة من الأسئلة تتطلب الاسترجاع أو تطبيق معارف ومهارات مكتسبة.

وممارسة التقويم هذه نتيجة منطقية للعلمات لأن تعلم المعارف يتم عبر منطق المحتويات أو الأهداف المتشتتة، الشيء الذي يقول في أغلب الأحيان إلى تقويم تجمعي وإلى ترتيب التلميذ على أساس معدل يقدر عادة ب 50 %.

ويعتبر التلاميذ الذين لم يتجاوزوا هذه العتبة في وضعية إخفاق، فعليهم إعادة السنة أو مغادرة المدرسة.

#### • تقويم مكتسبات التلاميذ وفق الكفائيات

يعتبر التقويم وفق "المقاربة بالكافيات" عملية تربوية ترمي إلى تعديل المفاهيم العلمية من خلال تصليح الاعوجاج الخاص بالكافاءات المعرفية والتقنية للمتعلم، مما يجعل من التقويم في نفس الوقت أداة قياس وتقدير لمدى تطوير الكفاءات وعامل تكوين للمتعلم ، لهذا أصبح التقويم التربوي حسب التعليمات التربوية الخاصة "ببيداغوجيا الكفائيات" يستلزم من المكون تحديد أهداف ومعايير نجاح خاصة بالكافيات المقصودة، حيث يسمح ذلك للمكون بالاطلاع على نقاط الضعف ونقاط القوة الخاصة بتعلم المتعلم، إلا أن واقع مجال التقويم يبين أن المعلم الجزائري يعاني من صعوبات في تطبيق هذه التعليمات. ولتوسيع ذلك سنتعرض في هذا المقال إلى ما يلي:

في التقويم وفق المنظور الأول، يتولى المعلم تقويم مكتسبات التلاميذ من الموارد. أما في التقويم وفق المقاربة الكفائيات فإن المعلم يقوم إنتاج تلاميذه وفق المنظور الإدماجي. يعني هذا أن يعرض عليهم هنا وضعية، مستوى التعقيد فيها يوازي مثيله في الوضعيات السابقة من أجل تقويم كفاءاتهم. يترك المعلم هنا التلاميذ يعملون بمفردهم دون أن يساعدهم أحد. من أجل ذلك، على المعلم:

▪ إعطاء المسؤولية كاملة للتلميذ وذلك بمنحه الفرصة لاختيار كل المراحل المؤدية للحل: فهم النصوص، رصد المعلومات والمعطيات، تجديد الموارد وانتقاء مراحل خطته. ومن أجل مساعدة تلميذ تعذر عليه حل سؤال ما، يمكن أن تعرض عليه مجموعة من الأسئلة المستقلة بعضها عن بعض، حتى إذا تعطل في الإجابة عن سؤال الأول يمكنه الانتقال إلى السؤال الموالي. فلعله يجيب عنه. بإبلاغه برأيه في المواطن الإيجابية التي حقّقها قصد دعمها وفي المواطن السلبية من أجل تعديلها أو معالجتها عند الضرورة.

▪ مساعدته على إدراك المسافة التي قطعها في تعلمه وما بقي عليه في مجال حل الوضعيات المشكلة. ▪ تثمين جهد التلميذ بإبراز مواطن النجاح في إنتاجه وتسليط الضوء عليها أكثر من غيرها من مواطن النقص أو التعرّض. فليس ثمة كائن أقدر من المعلم على إدراك مؤشرات نمو كفائهاته ضمن مسيرة لا تخloo حتماً من الصعوبات والعرaciil، ويميز التربويون ثلاثة مراحل في العمل الديداكتيكي وهي: مرحلة الانطلاق- مرحلة العمليات- مرحلة الوصول، وهي تلك المتعلقة بمخرجات التعليم .

ب- تبعاً لهذه المراحل الديداكتيكية يمكن التمييز بين ثلات أنواع من الأهداف في سياق التدريس بواسطة الكفاءات، ويتعلق الأمر بـ :

- 1- أهداف مرتبطة بوضعية الإنطلاق
- 2- أهداف مرحلية تدرج في سياق العملية التعليمية/التعلمية وهي نوعان: المميزة والمدمجة .
- 3- الأهداف الختامية المدمجة.

وتعود هذه الأهداف مرجعاً يتم في ضوئه التقويم ، إضافة إلى كونها موجهة لخطوات العملية التعليمية /التعلمية ، ومسيرة لدرج الخبرات في الوحدات التعليمية .

ويختلف نوع التقويم باختلاف الهدف منه وبالمرحلة التي يتم فيها ، ويمكن التمييز على هذا الأساس بين ثلاثة أنواع من التقويم وهي : ( التقويم التشخيصي، التقويم التكويني ، التقويم الختامي أو التجميلي )

#### خاتمة :

انطلاقاً مما سبق وبالرجوع إلى الواقع التربوي للمدرسة الجزائرية في مجال التقويم، نجد أغلب المعلمين الجزائريين لا زالوا يمارسون التعليم المتمحور حول المعلم ومعظمهم يجد صعوبات في تطبيق "بيداوجوجيا الكفايات" و التقويم التكويني، وان طبيعة الأسئلة المطروحة فهي لا تقيس في معظم الحالات إلا قدرة الاسترجاع والتذكر كما كان عليه في التقويم التقليدي، وذلك بالرغم من أن التعليمات التربوية الواردة في المناهج التعليمية تؤكد على استعمال التقويم التكويني (*évaluation formative*) الذي يسعى وراء تكوين الفرد من خلال التقويم الذاتي. وهذا يدعو إلى إعادة النظر في المناهج والمقاربة المتبناة من جهة، واعتماد تكوين أكثر نجاعة، للهيئات المؤطرة للمنظومة التعليمية، على طرق التعليم والتقويم من منظور المقاربة بالكفايات من أجل تحقيق الجودة في النتائج المدرسية والتعلمية ببلادنا

الهؤامش :

- <sup>1</sup> محمد زيدان،المدرسة الشاملة، دار لبنان للطباعة والنشر ،بيروت ص159
- <sup>2</sup> مجلة العلوم الإنسانية ،العدد الحادي عشر ،قسنطينة ،جوان 1999
- <sup>3</sup> وزارة التربية والتعليم،دليل الإشراف التربوي، طبعة معدلة غير منشورة، دائرة الإشراف التربوي، مديرية التعليم، مسقط.سلطنة عمان 2005 م ص13
- <sup>4</sup> محمد زيدان :المدرسة الشاملة ،دار لبنان للطباعة والنشر ،بيروت ص59
- <sup>5</sup> عبد الرحمن بن سالم :المرجع في التوزيع المدرسي،الجزائر،طبعة الثانية،1994ص72
- <sup>6</sup> وزارة التربية الوطنية،المجلة الجزائرية للتربية،العدد الأول،الجزائر ،نوفمبر،2006 ص ص13-14
- <sup>7</sup> حسين حسن البلاوي :الإصلاح التربوي في العالم الثالث ،عالم الكتاب ،القاهرة ،. 1998ص84
- <sup>8</sup> المركز الوطني للوثائق التربوية ،الكتاب السنوي 2003 ،ص 20
- <sup>9</sup> محمد بوعلاق، مدخل لمقاربة التعليم بالكفاءات، قصر الكتاب ص10
- <sup>10</sup> شلفاوي محمد/فليفلة بعيطيش/مرزوق ناصر،المقاربة بالكفاءات والممارسة البيداغوجية،المعهد الوطني لتكوين متخصصي التربية وتحسين مستوىهم، دائرة البحث والتوثيق،الجزائر العاصمة2007 ص ص 34-35
- <sup>11</sup> ستر الرحمن نعيمة،مدى مساعدة مفتشي التعليم الابتدائي في إعادة تأهيل المعلمين للمستجدات البيداغوجية الواردة في مناهج الإصلاح"رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة فرحيات عباس سطيف 2007 م
- <sup>12</sup> صلاح علام ، ذكراء العربي اسلامياني ،الحسن بوبكراوي في مقال "إشكالية تقييم الكفايات في بناء المعرفة إلى تصحيح الورقة ، حالة الجغرافيا، مجلة علوم التربية العدد 35 2007 م ص72
- <sup>13</sup> حمد الله اجبارة،مؤشرات كفايات المدرس،منشورات على التربية،ط1،الدار البيضاء،2009 ص14
- <sup>14</sup> TAGLIANTE Christine l'évaluation, Par CLE international. 1991, P11-12
- <sup>15</sup> مديرية التعليم الأساسي ،ديسمبر2003 ،مناهج السنة الثانية إبتدائي ، ص 41-42.بتصرف
- <sup>16</sup> عبد الكريم غريب،استراتيجيات الكفايات وأساليب تقويم جودة تكوينها. ص202.بتصرف

برامج تطوير القيادات من منظور مختلف  
Leadership Development Programs from  
Different Perspective

د. رائد عواشرة، دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة فلندرز، فلسطين.

**ملخص**

تتناول هذه الدراسة تطوير وإعداد القادة وتعرض المشكلة الأساسية تكون برامج تطوير القيادات لا تتجه في إعداد قادة حقيقين بقدر ما تعمل على إنتاج تابعين ونسخ من الأفراد عن آخرين، وبهذا تحول البرامج من تطوير إلى إستساخ لمسؤولين آخرين. وعلى مدار الدراسة تبحث وتناقش سؤال البحث الرئيس وهو ما هي طبيعة البرامج التي يمكن لها أن تساهم في تنمية وإعداد قادة حقيقين وغير مستنسخين عن غيرهم من المسؤولين السابقين. والإجابة تكون من خلال التحليل وتقديم إطار لبرامج إعداد القادة مرتكزة إلى أعمده أساسية مبتكرة في العمل التنظيمي ومنها الموضوعية والإستقلالية وعرض المتلاقيات لغرض المساهمة في تنمية قيادات يمكن وصفها بأنها قيادات حقيقة وليس تابعة، تعمل على تكوين شخصيتها وموافقها، أي تنمية وبناء شخصيات قيادية وليس نسخ قيادات كما تريد الإدارات العليا. وتبين الورقة البحثية أن إطار إعداد لبرامج القيادية يستند إلى مكونات مفصلية وهي الإطار المعرفي والمهارات مضافة لها الذكاء العاطفي الشخصي، فيما تتراوح مكونات البرامج وفقاً للقيادات وإحتياجاتهم، وتتعدد وسائل التعليم التي يمكن استخدامها حالياً ومستقبلياً.

**كلمات مفتاحية:** إطار، برامج قيادات، تنمية وإعداد قيادات، نسخ قيادات، وموائمة.

**Abstract**

This paper study leadership development programs (LDP) and why it fails to develop current and potential leaders. It highlights the main problem that LDP does not succeed in preparing real leaders as much as they work to create subordinates and copy a number of individuals from others; thus LDP has turned from development to reproduction for others. Through over the research, the main question which is the nature of the programs that contribute to the development and preparation of leaders has discussed. The answer is by presenting a framework for new LDP to prepare leaders based on the basic pillars which includes: objectivity, independence, and displaying contradictions for the purpose of creating real leaders not followers. The research paper shows that the framework for preparing new LDP is based on the cognitive framework and skills in addition to personal emotional intelligence, while the components of the programs vary according to the students and their needs, and the multiplicity of educational methods used in terms of current and future means.

**Keywords:** Leadership frame, leadership program, leadership development, copying

## 1. مقدمة

تواجه المنظمات المختلفة التحدي في العثور على القادة اللذين يمكن لهم الوصول الى الأهداف الإستراتيجية والمخصصة لهذه المنظمات. فالقطاعات الثلاثة في جميع أنحاء العالم لديها إهتمامات بتوفير قادة مستقبليين؛ فالشركات الربحية تسعى إلى زيادة أرباحها وحصصها من السوق، بينما تسعى الأحزاب السياسية في الحفاظ على السلطة أو الوصول لها في حالة كانت خارجها، وتتطلع المنظمات المهنية أيضا في توفير قادة مهنيين متخصصين في مجالاتهم، فلا يكاد قطاع أو فرع أو شبكة أو منظمة إلا وتحدث عن تطوير كوادر وقيادات وتأمينها. إنها الصيرورة والتطور إلى إستمرار حياة المنظمات وتجديدها وأهدافها وتطوير عملها.

وتكتسب برامج تطوير القيادات أو تنمية المهارات القيادية أهمية خاصة كونها برامج مخصصة لمفاصل وكوادر المنظمات ولأنها تتصرف بالإستمرارية في رفد المنظمات بالقيادات المستقبلية لكونها إحدى أهم أدوات توفير القيادات. إن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات في العالم وتحديدا في المنطقة العربية او ما يسمونها بالشرق الأوسط هو في العثور على قيادات كامنة في الحاضر والمستقبل<sup>1</sup>. فوفقاً لتقارير شركات إستشارية ومنها الرأسمال البشري العالمية فإن المنظمات تواجه تحديين وهما الأول، العثور على قادة محتملين مؤهلين وتطويرهم للعب الأدوار الحالية والمستقبلية، والثاني هو النجاح في تطوير هؤلاء القادة المحتملين حيث ان الاشكالية تكمن في نجاح عدد قليل من هؤلاء المرشحين وبالتالي توفر قلة من القادة اللذين يمكن لهم الإمساك بزمام الأمور<sup>2</sup>.

إن العمل على توفير قادة كما تم الذكر يهدف إلى الاستمرار في تحقيق نجاح للمنظمات التي تعمل وفق ظروف دائمة للتغيير، والظروف المتغيرة ذات شقين متصلة بواقع حال المنظمات داخلياً والظروف أو البيئة الخارجية التي تعمل في وسطها، وبالتالي فان القادة يهمهم ويتطلعون دائماً للاستمرار في النجاحات، بعبارة أخرى يتطلعون إلى إحداث التغيير بكون التغيير مستمر ولا يتوقف. إن التغيير هو أحد أهم الواجبات والمهام الرئيسية التي على القادة الاضطلاع بها تفكيراً وتحطيطاً وتنفيذًا. وفي سياق الحديث عن التغيير، فقد درج الحديث أن التغيير في المؤسسة وإن كان يتم بطرق عديدة إلا أن الظروف الموضوعية أو البيئة الخارجية هي التي تكون العامل المحفز أو الذي يحدث التغيير. وبإختصار فإن التغيير يكون نتاج التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية أو داخلياً بقرار إستراتيجي،

وفي كلتا الحالتين، فإن المنظمات تبحث عن صيد الفرص أو تحويل التحديات التي تواجهها إلى فرص لمصلحتها<sup>3</sup>.

إذن إن الحاجة تكمن في تطوير وتأمين قيادات بصورة مستمرة تكون قادرة على تحقيق الإنجازات المستمرة والتعامل مع المتغيرات وإحداث التغيير لصالح مزيد من التقدم والنجاحات. إن الغرض من هذه الورقة البحثية هو الوقوف على طبيعة برامج تطوير القيادات الذي يجري تنفيذه والغاية من وراء تنفيذ البرامج، إن كانت تهدف إلى إحداث تغيير وقيادات حقيقة قادرة على التفكير بـاستقلالية أم إنها تهدف إلى نسخ موظفين وافراد تحت مسميات قيادات مستقبلية وحالية، نسخ وليس تطوير، أفراد تابعين وليس مستقلين.

يتكون هذا البحث من عدد من الأجزاء الأساسية موزعة على عناوين رئيسية وفرعية لغرض التوضيح. فالجزء الأول يتناول مشكلة وأهداف البحث ويبين السؤال الرئيس فيما يعرض الجزء الثاني المنهجية ومحددات البحث، وبعدها يدشن ما يلزم من معلومات لهيكل الدراسة والمراجعة الأدبية، يليه تقديم الجزء المتعلق بعينة من برامج القيادة، يتبعها توضيح لمكامن الفشل للبرامج القيادية، يليها تقديم الإطار المقترن للبرامج القيادية بشقيه أعمدة ومكونات الإطار، ومن ثم نقاش ما تم تقديمها والنتائج، يليها الخاتمة والدراسات اللاحقة الموصى القيام بها.

## 2. مشكلة وأهداف البحث

فيما يلي توضيح لما هي مشكلة وأهداف البحث وكذلك تبيان ما هو سؤال الدراسة الرئيس؟

### 2.1 مشكلة البحث

تكمّن مشكلة البحث في طبيعة برامج تنمية القيادات أو إعداد القادة على ضوء النقاش الدائر في إن كانت هذه البرامج تساهم حقاً في إعداد وتنمية قيادات مستقبلية من جهة وإن كانت هذه القيادات حقيقة أم أنها نسخ متعددة، يتم إنتاجها على مقاس ومتطلب الإدارات العليا والقائمين على المنظمات. هذه هي مشكلة الدراسة والتي تستوجب إيجاد طرحاً بديلاً لها لتجاوز هذه المشكلة وتوفير إطار يساهم في توفير قيادات حقيقة تنمو في حديقة بيئية طبيعية دون تدخل جيني أو عملية إستتساخ.

## 2.2 أهداف البحث

يهدف البحث إلى تبيان الخل الذي يكمن في برامج إعداد القادة من منطلق القيادة وتكوين الشخصية القيادية المستقلة وليس الشخصية التابعة المستسخة. كما يهدف إلى تبيان الجهة أو الجهات المسؤولة عن الفشل في إعداد القادة، وأخيراً إن أحد الأهداف هو تبيانلذوي العلاقة في برامج تطوير القيادة مقومات النجاح من خلال توفير إطار تتموي ملائم لإعداد القادة المستقبليين.

## 2.3 أسئلة البحث

على ضوء عرض مشكلة البحث أعلاه، فإن السؤال الذي يستوجب طرحه ما هي طبيعة البرامج التي يستوجب طرحها وتوفيرها لغرض إعداد قادة، تساهم في عملية التنمية والتطوير، وتتتج قادة حقيقيون ليس تابعين أو مستسخين؟

ومن السؤال الرئيس يشتق عدد من الأسئلة الفرعية لغايات التوضيح والمساهمة في الوقوف على ماهية المعوقات الحالية والمشاكل التي تواجه البرامج القيادية الحالية، وما هو الإطار المقترن والمناسب للبرامج القيادية؟

## 3. المنهجية والمحدّدات

### 3.1 المنهجية

ولغاية الإجابة على أسئلة البحث فإن الركون إلى منهجية الوصف والتحليل للبرامج إعتماداً على المصادر الثانوية من مراجعة أدبيات وأبحاث منشورة مدعاومة بخبرة الباحث العملية والتجريبية الشخصية، وبالتالي تكون المساهمة والإضافة متعلقة بالأفكار والموافق والإطار الجديد. فالمنهجية في الجزء الأول من الورقة البحثية تعتمد الوصف والتحليل، وفي الجزء الثاني فيكون بالوصف والإقتراح لغرض التطوير.

### 3.2 محدّدات

يجدر الإشارة أن هذه الورقة البحثية وإن اعتمدت على المصادر الثانوية وتجربة الباحث العملية إلا أنها موضوعية. فتجربة الباحث تشير إلى أن البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر رسمية كالتقارير والمقابلات مع المسؤولين لا تخرج عن كونها بيانات علاقات عامة

### 4. إقرار بالحاجة للبرامج القيادية

لم يعد موضوع القيادة والمهارات القيادية موضع جدل بكونها تكتسب من المحيط أو أنها غريزية؛ فقد حسم الموضوع لصالح أن القيادة مهارات يتم اكتسابها وتعلمها، وإن القادة يمكن تطويرهم من خلال برامج معدة لهذا الغرض. فالقيادة التي يمكن تعريفها بطرق مختلفة: فهي إدارة العملية أو إدارة كافة

أنشطة وجوانب المؤسسة أو المجموعة مالياً وإقتصادياً وسياسياً وإنجعانياً، وهي أيضاً سلوك الفرد إتجاه الجماعة، وكذلك فإن برنامج تطوير القيادات بالمعنى البسيط هو تعلم كيف يمكن إدارة العملية والأنشطة، وكيف يجب أن يتصرف الفرد إتجاه الجماعة.<sup>4</sup>

كثيرة هي النظريات التي تناولت موضوع القيادة، وقد سميت هذه النظريات بأسماء متعددة ومنها ما يعرف: بنظرية القيادة التحويلية، القيادة الإلهامية، قيادة المعاملات من خلال الأطر التنظيمية الرسمية، القيادة التجاوزية، القيادة الخادمة، تعلم القيادة، والقيادة التنموية<sup>5</sup>. كل هذه النظريات تفهمت ضرورة تطوير القيادات سواء كانت بشكل جماعي أو فردي. دراسة كمال<sup>6</sup>، استندت إلى حقيقة أن هناك إقرار بضرورة التعلم في المنظمات ومنها البرامج القيادية في دبي، ولغایات مواكبة التطورات المحلية والدولية، وقد ركزت دراسة الباحثة على العوامل التي تؤثر على نقل التعليم في المؤسسات الحكومية. وخلصت الدراسة التي أجرتها إلى أن أسلوب القيادة التحويلية هو الأسلوب الأكثر إنتشاراً، أي نقل ما تم تعلمه من الكبار للصغار، من المستوى والمسؤولية الأعلى إلى المستوى والمسؤولية الأقل منه. وخلصت الباحثة إلى أن بيئة العمل الداعمة يمكن أن تعزز قدرة تحفيز المتدربين في نقل المهارة والمعرفة المكتسبة في مكان العمل.

وفي دراستهما يرى ياسر ونعميم أن الشركات تواجه تحديان رئيسيان وهما خدمة المنظمة والعمل على الوصول للتغيير المطلوب، ولهذا فإن الغرض من تطوير برامج القيادة هو النجاح في تطوير أعضاء المنظمات وليس فقط عدد قليل من الأفراد، وذلك لغايات ضمان إستمرار امداد القيادات والمتابعة في خطط إستدامة قيادات المنظمات ووحداتها. المهم أن الباحثين يقرأوا بإن للقيادة الحالية للمنظمات لها تأثير مباشر على تغير منظماتها، واتجاهاتها وعملياتها<sup>7</sup>.

كما وإن دعوات تطوير وإعداد القيادات ومنها النسوية، أخذت شكل جملة من الدراسات التي تم عملها في السعودية وتعلق بتمكين المرأة قيادي؛ فمنها دراسات تهدف إلى الكشف عن مقومات نجاح الدور القيادي للمرأة السعودية في بعض المؤسسات على اختلاف أنواعها. ومن هذه الدراسة ما تطرق إلى دور المرأة في الانتخابات وال المجالات التي قامت بها الدولة لفتح مشاركة المرأة مجتمعياً ومحلياً وحصلوها على دور قيادي. وأخرى تناول تطوير قيادات إدارية ب المختلفة المستويات، وتطوير قيادات نسوية تعليمية تقدم ريادة خدمية في التعليم<sup>8</sup>. أي أن جميع هذه الدراسات كانت تتضمن تربية مهارات المرأة القيادية وتمكنها من دور قيادي في ظل رؤية محددة مسبقاً حكومية أو محلية.

#### 4.1 القائد والتابع

ومن الموضوعات التي لها صلة مباشرة في برامج إعداد القادة هي موضوع وعلاقة القائد والتابعين، فجملة من النقاشات والتي يمكن ان تنشأ مع هذه المفاهيم. فإذا كان لكل قائد تابعين، فهذا يعني ان التابعين لا بد لهم من قائد. كما ان العملية تبادلية وفقا للظروف والمقومات، فالقائد في ظرف ما قد يكون تابعا في ظرف آخر.

تناقش أدبيات القيادة أن مقومات القائد وتعريفه هي التي يجب أن تتركز في القدرة على مخاطبة عقول الآخرين والتأثير على يهم وإقناعهم، أي أن القيادة هي التأثير على الآخرين. إن مبحث القيادة هو إطار العلاقات بين فرد وأخرين تتعدى العلاقة التنظيمية والعلاقة الرسمية والعلاقة الموقعة إلى علاقات ترتبط بتأثير طرف على آخر، طرف أول يسير والثاني يتبعه بتأثير عن اقتناع<sup>9</sup>.

#### 4.2 التحديات والعقبات

تواجده برامج تطوير القادة العديد من التحديات والعقبات، فمنها ما هو متصل بالأهداف، وبطبيعتها، والمرجو منها، ومنهجيتها، وكذلك أدواتها. وفيما يلي بعض مما تيسير من هذه التحديات.

فبرامج القيادة لها عدد من التحديات المتعلقة بقطف ثمارها، أو نتائجها، فترى كمالي أن تدريب القادة وإكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة والمحددة من قبل الادارات العليا لا يأتي سريعا، بل هم عملية تراكمية وبطئية<sup>10</sup>. لقد وصف الباحثين وهما هارت وهومن: عملية تطوير القادة كانها زراعة للحديقة تتطلب المناخ، والادوات، والجهود، والوقت، والعناء، والاحتضان للوصول إلى ورود جميلة<sup>11</sup>. إذن لا خلاف على إن القيادة وتعلمها كمعارف ومهارات هي بطئية ولكن الخلاف من يقرر ماذا يتعلم المتربون. فيما يبين أحد الباحثين، وهو كيم في دراسته التي عملها على المستشفى في القطاع الصحي، التحديات التي تواجه المنظمات في موضوع برامج القيادة، وبين أن المستشفيات لا تهتم كثيرا في برامج القيادة ولا تخصص موازنة للتطوير القيادي، وبين أن السبب هو مالي. ويرى أن التجمعات المهنية يمكن أن تساهم في دفع البرامج القيادية للتقليل من الكلفة والتحفيز بين أعضاء التكتل أو التجمعات المهنية<sup>12</sup>. وعلى صعيد متعلق بتصميم البرامج، فقد بينت الباحثة جمالى أن أهم العقبات أمام إكتساب المهارات القيادية هو ممارسة القيادة، وهذا يشير إلى أن الإطار المعرفي لا يكفي ولا بد من ترافق ممارسة القيادة، أي الأسلوب العملي<sup>13</sup>.

إن أهم إنجاز يمكن أن يتم تحقيقه أو تسعى له برامج تطوير وتنمية القيادات المستقبلية هو قدرة المتدرب أو المشارك من تحديد مهارات ما وراء المعرفة التي يقصد بها قدرة المتدرب على تحديد ما ينقصه بعد مراقبة وضعه.

### **4.3 إحداث التغيير وبرامج القيادة**

تفق معظم المنظمات العامة على أن الوظيفة الحالية للقادة هي إحداث التغيير، والتغيير بالمعنى الواسع والمحدد للكلمة، فالتغيير لما فيه مصلحة للعامة، والمنظمة والفئات المستهدفة. إن التحدي الذي يواجه القيادة بالتغيير يجب أن ينعكس أولاً على موظفي الإدارة العليا ومن ثم الوسطى ومن ثم الإدارة الدنيا وسائل الموظفين. إن إدخال ممارسات وتقنيات جديدة لتحسين مهارات وسلوك الموظفين المهني. طبعاً لا ضمان بأن التغيير سينجح، فيمكن للفشل أن يكون حميداً القائمين على عملية التغيير. إن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد بشكل أساس على الكفاءات البشرية بتوفرها ونقص الكفاءات والمهارات. من المؤكد أن عملية التغيير لا تتم في يوم وضحاها وليس نتائجاً سريعاً لعدة أيام بل عملية تتطلب التخطيط والمراجعة المستمرة على مدار سنوات<sup>14</sup>.

نظريات التغيير التنظيمي والإدراي أعطت أهمية لبرامج التطوير القيادي، ولهذا لا تجد نظرية من نظريات التغيير إلا وتنتسب إلى دور برنامج التغيير القيادي في التغيير. فلوين اقترح التدريب القيادي في نموذج الخطوات الثلاث للتغيير؛ اقترح التدريب كجزء من تغيير المرحلة<sup>15</sup>. فيبورك تناول أهمية التدريب بما فيها التدريب القيادي في تحقيق التغييرات<sup>16</sup>، وكذلك فعل كوتلر حين أكد على ضرورة التعليم القيادي في نموذجه الثماني خطوات، من خلال برامج ماجستير أو برامج مهنية لغرض التغيير وتبني التغييرات<sup>17</sup>. لقد تم ذكر التعليم والتطوير القيادي مرات عديدة، بحيث أن كلا التعليم القصير والطويل والأكاديمي يساهم في دفع التغييرات إلى الأمام<sup>18</sup>.

إن فلسفة البرامج القيادية ترتبط بالتغيير، وهناك نوعان من التغيير وهما ثوري - جذري والنوع الثاني تحسيني يبني على جوهر الموجود ويستمر وفقاً لهواه. إذا كانت إحدى مهام القائد هو ضمان التطور وبعبارة أخرى ضمان التغيير بما يناسب البيئة المحيطة والأهداف العامة، فهنا قد تكون أيضاً المعضلة فكلا النوعين من التغيير والبرامج هو محدد ومقر سلفاً، فالاتفاق المسبق يعني أنه رسم مسبقاً. هذه حقيقة عامة، فالمخرجات تعتمد على المدخلات البرنامج وماهيتها، فمن يزرع القمح يجني قمحاً ولن يجني تفاحاً. ليتذكر القارئ ذلك وهو يقرأ هذه الدراسة، ويسأل أي نوع من البرامج هي الأصح للملتحقين في البرامج القيادية؟

## 5. عينات من البرامج القيادية

هذا الجزء يخصص لتحليل بعض البرامج القيادية وهدفها تبيان ماهية البرامج وتوضيح أن الموضوعات المشكلة لا تكمن في عناوين الموضوعات النظرية التي تم وضعها في برامج القيادات والتي يبدو تصنيفها جاء كبرنامج مهني على غرار الدراسات العليا، وإن كانت كذلك برنامج ماجستير مصغر. لن يتم الدخول في تحليل العناوين وكيفية الوصول إلى المواد ومدى إرتباطها في الكفاءات المطلوبة، بل سيتم مراجعتها وفقاً لأعمدة إطار الكفاءات المقترن لاحقاً في هذه الدراسة ومتراقباً مع الأطر والمهارات المطلوبة. وأدنى في الشكل (1) من كتيب المدرسة الوطنية الفلسطينية المنشور عام 2017.

**شكل (1) ملاحظات من برنامج اعداد القادة للمدرسة الوطنية**

أعمدة البرنامج القيادي	الموضوعية
لم يبين دليل التدريب ذلك، ولكن تقارير المدرسة أشادت بتجربة السلطة الفلسطينية والإشادة بها، وقد تم الحديث عن تطورات نوعية حصلت في الفترة الماضية. وتم الإشادة بتجربة برامج إعداد القيادات من قبل تقارير المدرسة وهي تقارير علاقات عامة.	
لم يبين كتيب البرنامج التدريبي للمدرسة الوطنية الفلسطينية ان كان البرنامج يجمع بين المتافقين، بين معارف ومشارب متاقضة ومتعددة، وتجارب من جهات متعددة؛ فالموضوعات النظرية من (بناء فرق العمل، الإدارة والقيادة، المالية، علاقات عامة، تخطيط، وسياسات مالية، ومؤشرات إقتصادية، كتابة تقارير، ...، ولغات) لا توضح شيئاً. ولكن إن المتحدثين اللذين تم استضافتهم في البرامج جميعهم يتبعون نفس النهج ، بمعنى لا وجود للجمع بين المتافقين.	المتافقين
لم يتم تبيان البرنامج أن كانت محتوياتها وما هييتها وطبيعة تنفيذها بها من الإستقلالية بمعنى تساهم في توطيد شخصية مستقلة. ولكن اعتماداً على التجربة الشخصية والخبرة في التعامل مع المؤسسات الفلسطينية فهي بالعادة تكون دعوية ودعائية هدفها تشكيل شخصية المشار كـما تشاء وليس السماح للمتدرب في بناء وعي مستقل وشخصية قيادية مستقلة.	الاستقلالية
مكونات وحقول البرامج القيادية	
يبين أن هناك موضوعات متعددة في البرنامج مثل: محاضرات ونقاش	الإطار المعرفي

والإستماع الي تجارب موظفين كبار، ودراسة حالة جميعها تساهم في توفير معلومات ولكن هل تعمل على خلق إطار معرفي يمكن أن يقدم ويقود تغييرا.	
يوجد فترة تدريب عملية لمدة شهرين دون توضيح كاف عن ماهية التدريب	الإطار المهارتي
هناكغياب لموضوعات الإنماء والذكاء الذاتي لخدمة المجتمع وال العامة وترسيخ القيم الذاتية الحسنة.	الذكاء الذاتي والعاطفي
هذا سؤال مهم يتطلب اجراء دراسة لمعرفة ان كانت موضوعات التدريب قد اسهمت في خلق وعي ذاتي وتحديد لاحتياجات الفردية وان ساهمت في خلق وعي ذاتي لكي تعمل على تحول هذا الوعي ويدخل في منظومة المهارات والفعل .	ما وراء المعرفة

إعداد: رائد عواشرة، مستوحاة من المدرسة الوطنية 28

لقد تم مراجعة عينة من برامج قيادية متوفرة على الشبكة العنكبوتية مثل برامج تطوير القيادة التابعة للمدرسة الوطنية الفلسطينية، السلطة الفلسطينية في الضفة الغربية المحتلة. وتبيّن أنه في الأطر المعرفية ما زالت الحاجة لتضمينها من الموضوعية والإستقلالية والمتاقضات لغايات تكوين وعي ومعتقدات فردية تساهم في إنتاج قادة مستقلين.

صحيح أن البرنامج في المدرسة الوطنية يوفر مشروع تخرج يدرس ويتناول إحدى قضايا الشأن العام ولكن السؤال هل ساهم هذا المشروع في التشارك مع رؤية الإدارة العليا للمنظمة وساهم في إعداد صياغة الرؤية والرسالة بين المشاركين في برامج إعداد القادة أم فقط إخذها كأساس وإن كان أساس صوري.

نفس الشئ يقال عن توفر فترة زمنية من التدريب يفترض ان يقضيها الملتحق في برنامج القيادات في مكان غير عمله. وهنا جوهر الموضوع وتكون المعضلة، فهل حقاً إستلم مهام حقيقة وتم السماح له من قبل المدراء المسؤولين في المؤسسة التي يتدرُّب بها أن يطلع على التفاصيل ويساهم بربط التفاصيل الصغيرة في موضوع المشكل والصورة العامة في الوقت الذي ينأى أصحاب الواقع الوظيفية الحقيقة عن إطلاع زملائهم بما يجري. إن التكهن أو الإستنتاج بأن التدريب سيكون سطحي وليس عميق متعلق بحالة الفساد المؤسسي المنتشرة في مؤسسات السلطة الفلسطينية، فطبقاً للدراسات والتقارير الدولية، فإن حالة الفساد في مؤسسات السلطة الفلسطينية والتي يذهب مسؤوليتها دولة فلسطين متعددة وعميقة، وهذا موقف العامة في الاراضي الفلسطينية المحتلة أيضاً، حيث 81%

من الفلسطينيين يعتقدون بوجود فساد في مؤسسات السلطة<sup>19</sup>، ويعتقد خصوصاً المحسوبية والواسطة منه تصل إلى 77%.<sup>20</sup>

يرجى الملاحظة انه مه أهمية وضرورة تتمتع الفادة والمسؤولين بالذكاء العاطفي بجانب المعارف والمهارات لغيات القدرة على التواصل والإقناع<sup>21</sup>، إلا أن المدراء والمسؤولين يتعلمون ويضيفون من تعاملهم وعلاقتهم الداخلية في المؤسسات نوع خاص من الذكاء الذاتي والعاطفي جوهره الإلام بمهارات البقاء والحفاظ على الموقع، وبناء التحالفات، وبعض من المكر الذي يعتبر خليط من النفاق والتحالفات وعدم الوضوح وتعلم التهرب من المسؤولية ولم الغير.. الخ من ما يمكن لصقه بموضوع المكر.

### 1.5 البرامج أداة موائمة

تعتبر برامج تطوير القيادة أداة بيد الإدارات العليان خلال إدارة الموارد البشرية في المنظمات لموائمة عمل الوحدات التنظيمية وقيادتها مع رؤية وأهداف المنظمات<sup>22</sup>. إن القيادات الحالية والمستقبلية للوحدات هي التي يمكن لها القيام بالمهام التي تم تكليفها من الإدارات العليا، وهي مفتاح ضمان وحدة المنظمات، ولهذا تكتسب برامج تدريب القيادة أهمية في إستمرار نهج وعمل المنظمات. ولتأكد على دور القيادات المستقبلية، فتعمل الإدارة العليا والموارد البشرية على الإمساك بالخيوط التقنية والإدارية وللتتأكد من الإمساك بزمام المنظمة. بعبارة وقراءة مختلفة، فإن برامج القيادات المستقبلية تعمل على نسخ أفراد يمكن لهم أن يحتلوا موقع مهمة في المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة لضمان إستمرار نهج ومصالح الإدارة العليا الحالية، وحينها تصبح برامج تطوير القيادة أداة تقيد وجز وليس أداة تطوير وإطلاق العنان للابداع والتفكير خارج الصندوق لصالح العمل الجمعي والمنظمة.

### 2.5 إدارة المنظمات وبرامج التطوير القيادية

طالما السؤال هو متعلق بإدارة المنظمات، فإن الإدارة العليا تتطلع بتزويد أنواع ودوائر المنظمة بقيادات مسؤولة قادرة على إدارة وتطوير الوحدات وتطوير الخدمات والمنتجات. إذن تتطلع المنظمات إلى خلق جيل حالي وللتتأكد من إستمرار هؤلاء وضمان تدفق القيادات وإستمرارهم للذين يريدون قيادة الوحدات التنظيمية. إذن هذا ما تريده المنظمات من برامج التطوير القيادية، واهتمامها لهذا السبب. ولكن لإدارة المنظمات فهمها الخاص بالنوعية والمهنية والمدخلات والخرجات. إذن إن الهدف هو تلبية احتياجات ونقص الوحدات التنظيمية من القيادة الحالية والمستقبلية داخل المنظمات.

يعتمد المرجو من برامج القادة على الجهة التي يتم النظر منها، وتحديداً على الأطراف المختلفة وأحياناً على مجموعات حتى في الطرف أو الجهة الواحدة.

فالأداره من خلال المدراء يرغبون في قياديين مستقبليين يكونوا على غرارهم، يشبهونهم، يتبعون منهجهم، نسخة منهم. يفهمهم من يشبهونهم، عملون على العمل على إستمرارية المؤسسة، وتحقيق الربحية والأهداف التي يروها المدراء وترقية ومعاقبة ما يحبون من الموظفين. إن الملتحقين في البرامج قد يكون لديهم تطلعات مختلفة، فمنهم من ينظر إلى البرامج بكونها أدلة تساهمن في وصولهم إلى مناصب عليا سواء اكتسب المتدربين فائدة جوهرية ومهمة من وراء البرامج أو لا. وجاء يريد أن يتعلم ويبذل جهد في التعلم لكي يكون مؤهلاً بنظره ونظر مسؤوليه أن ينتقل إلى الجهة العليا. بعض من الملتحقين في البرامج القيادية يهتمون في فهم وصقل مواهبهم ومهاراتهم بالطريقة التي يفكرون وبهضمون ما يتم التعرض له من فعاليات قيادية.

هناك فرق بين مدرب وأخر، فبعض المتدربين يذهبون في تحليل المادة التي تدرس لهم وماذا يمكن ان تؤثر بهم وعليهم، ان كانت حقاً يمكن لها أن ومن المهاارت والأسس الازمة للوصول الي تفكير مستقل، عميق ومنتج. البعض يريد ان يحصل على علامة عالية في التقييم لهذه البرامج تماماً مثل الحصول على علامة عالية في المساقات الجامعية. وبكون برامج تطوير القيادات أيضاً من برامج التعلم، فيتم التخطيط والتصميم للبرامج ووضع المنهجية الازمة للتعليم، وإيجاد المدربين والمنخرطين، وتحديد الموضوعات، والأوقات... الخ لما تعتقد الإداره إنه مفيد لمتدربيها. إن الحديث العام أو الجمل ذات الطابع العام بالعادة لا يتم الاختلاف عليها؛ سنسمع العديد من الإجابات المتفق عليها عن المرجو من برامج إعداد القادة ومنها:

- توفير قيادات جديدة تقود دفة السفينة
- تطوير العمل وتزيد الأرباح
- تكسبهم مهارات و المعارف لازمة للقيادة
- تستطيع ان تجمع الكثير حولها

### 3.5 تصميم البرامج/ يدل على أهدافها

إكتسب موضوع التصميم أهمية جوهرية لكونه يحدد مخرجات البرامج بمعنى أن من طبيعة تصميم البرامج يمكن إستقراء ما الذي يمكن أن تصنعه. فما المقصود بالتصميم؟ إن المقصود بالتصميم يعني: من يشارك في تطوير البرامج، ومن هو صاحب القرار في كيفية تطوير البرامج، والية التطوير، ومحتويات البرامج والموضوعات، وكيفية اختيار المرشحين، وكيفية اختيار المؤثرين والمعلمين والمرافقين، والأهم ماذا تبغي الإداره من وراء البرامج: تشكيل أفراد بالصورة التي تريدها الإداره

العليا وهم نسخ من المسؤولين الحاليين، أم المرجو هو الوصول الى شخصيات قيادية ذات تفكير وقرارات مستقلة وليس تابعة.

إذا تناولنا محتويات وموضوعات البرامج المطلوبة، فهي بلا أدنى شك بحاجة لأن تحتوي على موضوعات تساهم في تحفيز التفكير والوصول إلى قناعات مستقلة لأن القيادة هي بالأساس علاقة تأثير تعتمد على الإقناع<sup>23</sup>. إن إحدى المهارات المطلوبة هي التي يتطلب التركيز عليها في تصميم البرامج ومنها مهارات رفع الذكاء.

وعليه هناك طريقتان لتطوير البرامج؛ الأولى بالتركيز على ما تريده الإدارة العليا وبناء البرامج على هذه القاعدة والطريقة الثانية هي طريقة المشاركة من خلال ذوي العلاقة من شركاء والفرقاء من المشاركيـن، وإدارة أقسام المتدربـين، وإدارة الموارد البشرية، والفتـات المستهدفة. أنه لمن الأهمية بمـكان تضمين العديد من الفتـات المستهدفة مـقرونة مع الإـدارة العـليـا مثل القـادـة المحـتمـلـين، واستـمزـاج اـراءـ الموـظـفـينـ حولـ المؤـسـسـةـ والـمرـجـوـ تـحـقـيقـهـ لـكـيـ تـسـاهـمـ جـمـيعـهـاـ فـيـ تـقـديـمـ بـيـانـاتـ تـسـاعـدـ فـيـ اـعـدـادـ وـتـصـمـيمـ بـرـامـجـ تـطـوـيرـ الـقـادـةـ.

## 6. مكامن فشل البرامج / كبوات/ إستنساخ

الجدول أدناه رقم (2) مناطق فشل برامج القيادات والتي من خلالها يتم إستنساخ أفراد بدلا من تطوير قيادات مستقلة ومبدعة قادرـةـ عـلـىـ التـفـكـيرـ خـارـجـ الصـنـدـوقـ

شكل رقم (2) محاور الفشل	
البند	التوضيح
الهدف من البرنامج	بالعادة تـريـدـ الإـادـرـةـ العـليـاـ أـشـخـاصـ نـسـخـ،ـ يـتـصـرـفـونـ كـمـاـ تـريـدـ الإـادـرـةـ،ـ وـبـرـامـجـ الـقـيـادـةـ هـوـ إـحـدـىـ وـسـائـلـ النـسـخـ.ـ يـقـومـ الـبـرـامـجـ عـلـىـ أـخـدـ رـؤـيـةـ الـجـهـاتـ الـعـليـاـ كـمـسـلـمـاتـ دـوـنـ نقـاشـهاـ،ـ وـبـالـتـالـيـ لـاـ نـقـاشـ لـلـرـؤـيـةـ وـالـأـهـدـافـ الـعـامـةـ.
تصميم البرنامج	يـكـونـ تـصـمـيمـ الـبـرـامـجـ مـبـنيـ عـلـىـ تـوجـهـاتـ رـسـمـيـةـ وـبـالـعـادـةـ بـهـاـ نـوـعـ مـنـ التـمجـيدـ لـلـمـنـظـمـاتـ وـالـقـادـةـ الـحـالـيـيـنـ،ـ بـلـاـ نـقـاشـ وـتـحلـيلـ مـسـتـدـ الـىـ تـكـوـينـ فـكـرـ اـسـترـاتـيـجيـ.
محتويات البرنامج	يـرـكـزـ الـبـرـامـجـ عـلـىـ مـوـضـوعـاتـ تـتـفـيـذـيـةـ وـمـتـخـصـصـةـ فـيـ أـحـسـنـ الـأـحـوـالـ بـدـلـاـ مـنـ خـلـقـ حـالـةـ مـنـ الجـدـلـ وـالـنـقـدـ الـبـنـاءـ،ـ وـبـالـتـالـيـ لـاـ تـسـاهـمـ فـيـ خـلـقـ

قاعات مستقلة.	
يتم من خلال نمط من العلاقات الشخصية بعيداً عن القدرات الكامنة، ويتم بترتيب ضمن شبكة من العلاقات والزبائنية بمعنى فساد. تقتضي الرسميات الترشيح من المسؤول المباشر والذي يدور في نفس الفلك، وتفرض بعض الأسماء من أعلى على قائمة المتدربين.	الترشيح
بالمعارف والعلاقات بشكل أساسي	طريقة الإختيار
محدد من قبل الجهات المسؤولة ويستمر بتدفق في مسار واحد يعلم المهارات التي تريدها الجهات المسؤولة وبالعادة لا تخرج عن شكليات وصور من أهمها النفاق والزبائنية وكيفية التشبيك لأغرض ومنافع شخصية	الإطار المعرفي
فقط يتم التعلم كيف يمكن ان تتلاعب الآخرين، ولا يكون هناك اهتمام بانماء الذكاء الذاتي لخدمة المجتمع العامة وترسيخ القيم الذاتية الحسنة.	الذكاء الذاتي
إعداد: رائد عواشرة	

## 7. الإطار المقترن للبرامج القيادية

يخصص هذا الجزء لعرض الإطار المقترن للبرامج القيادية بحيث يقدم مدخلاً مهماً لبناء البرامج التطويرية، وينطلق من مبدأ مهم أن تكوين الشخصية القيادية يجب أن تتم بصورة مستقلة لكيا لا يتحول المشركون إلى نسخ كربونية لما يريد المسؤولين، وحتى لا تصبح برامج القيادات هي صناعة مكررة لنسخ تؤدي دوراً مرسومة مسبقاً.

ويستند الإطار إلى ثلاثة عوامل رئيسية يمكن تسميتها بالأعمدة وهي:- الموضوعية والمتناقضات والاستقلالية وفيما يلي توضيح لهذه الأعمدة

### 1.7 أعمدة البرامج القيادية

#### • الموضوعية

بالعادة، فإن الإدارة العليا وجهاً للقرار تعمل مع مصممي البرامج على الوصول إلى أهداف للبرامج تتعلق بماهية هذه القيادات التي تتوارد إنتاجها، بمعنى، كيف يجب أن تفك وتفاضل وتأخذ القرارات وتتصير لغرض استمرار النمط الذي أنشأت من أجله، بمعنى أن تستمر فيما دشنـه السـابقـين، وحيـنـها تـصـبـحـ كـمـاـ أـسـلـفـنـاـ بـرـامـجـ الـقـيـادـاتـ منـ تـطـوـيرـ إـلـيـ نـسـخـ.ـ أـمـاـ وـفـقـ مـبـداـ الـمـوـضـوـعـيـةـ،ـ فـيـسـتـوـجـ بـعـدـ التـقـيـيدـ فـيـ المـوـقـعـ أوـ الـمـوـضـوـعـاتـ،ـ أـوـ طـرـقـ التـفـكـيرـ،ـ وـالـرـبـطـ وـالـاسـتـاجـاتـ،ـ وـاسـتـخدـامـ التـفـكـيرـ النـقـديـ وـالـتـحـالـيـ.ـ وـعـدـ التـقـيـيدـ أـيـضاـ فـيـ الـمـدـرـسـةـ أوـ السـلـوكـ أـوـ فـيـ طـبـيعـةـ درـجـةـ التـغـيـيرـ المـطلـوبـ.ـ بـعـنـىـ أـنـ

واجب البرامج القيادية تقديم المعلومات وعرض المهارات الالزمة وترك القيادات المحتملة أن تقرر ما يجب أن تتبناه وتعتقد و يكون مناسبا لها ولقرارتها.

#### • المتناقضات

يقال أن الإنسان إين بيته والفرد على دين أهله، والمقصود به أن البيئة أو المناخ الذي يعيش به الفرد يساهم بشكل كبير في صياغة قناعاته وموافقه وتصرفاته. طبعا ليس هذا موضوع النقاش، بل الطرح لأحد أعمدة البرامج القيادية وهي المتناقضات والتي تتمثل بضرورة ان تشتمل برامج القيادات على الاشیاد ونقائضها. للتوضيح بعض الامثلة الحوكمة الجيدة والفساد، الانتخابات والتعيينات، المركزية واللامركزية، القراءة والاستماع، النوع والكم، الاستراتيجي والتكيك، الرأسمالية والاشتراكية، ... الخ وهكذا دواليك من المتناقضات.

#### • استقلالية تكوين الرأي

يجب أن تترك حرية تكوين الرأي للمتدربين أنفسهم، فهو من يملك حق تكوين قناعاتهم بأنفسهم. حينها فقط ومن خلال تفاعل وتدخل الثلاثة أعمدة أعلاه ستكون البرامج قادرة على توفير إطار تطويري للبرامج القيادية تكون هدفها هو انتاج قيادات مستقبلية حقيقة وليس نسخ كربونية.

فالتفكير خارج الصندوق لا يمكن أن يتم من خلال تحديات ومقيدات للتفكير او اتخاذ موقف مسبق في الإطار المعرفي او المهاراتي. فتكون شخصية مستقلة يتطلب اضفاء أوسع درجات الحرية او المرونة للوصول الى القناعات الذاتية.

### 2.7 حقول التنمية القيادية

ويقصد بالحقول التي يستوجب إدخالها في برامج القيادات، المكونات الرئيسية لهذه البرامج. كما تم تبليغه سابقا، فإن الحقول تتعدد من قبل إدارات المنظمات وبالعادة يتم تحديدها وفقا للأدوار التي يقوم بها القيادات المتوقعة وفقا لمستوياتهم. فالبرامج التي توجه للقيادات المستقبلية تكون مقسمة إلى برامج منها ثلاثة أو أربعة برامج، فال المستوى الأول يخصص منها للقيادات الناشئة بمستوى رئيس شعبة أو قسم والمستوى الأخير سواء كان الثالث أو الرابع يخصص للقيادات العليا المتوقعة. وبالعادة فإن الموضوعات أو الكفاءات التي يتم وضعها تتراوح بين سلوكية متعلقة بتصريف وسلوك العاملين، ومتخصصة في الحقل الذي يمارس الملتحق في البرامج التدريبية، وأخرى ذات طابع قيادي متعلقة بالتفكير الإستراتيجي والتطوير وصنع القرار، مضافة لها موضوعات تتعلق بتطوير الذكاء الذاتي - الفردي.

في الإطار المقترن سيتم تقسيمها إلى ثلاثة موضوعات وكفاءات، وهذا على سبيل المثال والتوضيح لترك للجهات والمستفيدن تحديدها وكما يشأنون باختلاف المنظمات والتطلعات والموقع الجغرافية والظروف المحيطة. وهذه الموضوعات كما يلي:

- المعارف: المقصود بالمعارف ما يتم هضمه من معلومات وبيانات بمعنى التي تم التفاعل والاحتياك بها وإستطاع المتدرب تحويلها من مادة خام إلى معرفة في الذهن. وبسبب ليس من السهولة بمكان معرفة ما الذي تم تحويله وهضمه ومن لا يتم، فسوف يتم إستخدام المواد النظرية من موضوعات متخصصة وعامة وثقافية وغيرها.
- المهارات: والمقصود بالمهارات هو الطريق الذي يتم سلكه أو الكيفية التي يتم إتخاذها، والسلوك الذي يتم القيام به. إذن نحن لا نتحدث عن المعرفة المجردة بل نتحدث عن كيفية التعامل مع المعرف. فمهارة قذف الكرة هي الطريقة التي يدشنها الشخص لنفسه في رمي الكرة والتوصيب. ومهارة التواصل الاجتماعي هي الطريقة والكيفية التي يتواصل بها الشخص مع الآخرين لتحقيق مبتغاه سواء كان الهدف النهائي أم مرحلتي لكي يصل للنهائي مثل مهارة كسب الأصدقاء، التعامل مع الغاضبين، إستقطاب زبائن جدد، وحصل الصراعات، وبالعادة بهذه المهارات مرتبطة بشقيين ذاتي متعلق بالشخصية والسمات الشخصية مثل الانفعال والصبر والعصبية والأخر مرتبطة بالمهنة أو الغرض مثل مهارة إستخدام الكمبيوتر، ومهاره التحليل، وغيرها من المهارات.
- الذكاء الذاتي -العاطفي: وتعني القدرة على فهم والتعرف على شعور القيادات المستقبلية الشخصية والتعرف على شعور الآخرين، بمعنى فرز العواطف الذاتية وحسن إستعمالها مع الذات ومع الآخرين، والقدرة على تجاوز الموقف، والإمتصاص وما يتصل بالعلاقات والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين.



شكل (3) هرم تسلسل المهارات ، مأخوذة من ( كوكشارف، 2015 ).<sup>24</sup>

يبين الهرم آعلاه هرم المهارات الخمسة والتي تبدأ من المعرفة وإكتساب المهارات المهنية لاستخدامها في العمل ومن ثم تقديم الحلول والإنتقال الى الإبتكار. وهذا الهرم ينطبق أصلاً على برامج القيادات. من المهم توطين تسلسل المهارات في إطار النموذج ومكوناته، فإذاً استخدام المهارات في العمل يستوجب تفاعل وإستيعاب الثلاث مكونات من إطار معرفي ومهاري والذكاء الذاتي لغرض القيام بالعمل. يتطلب تقديم الحلول والإبتكار درجات متقدمة من التفاعل بين المكونات الثلاث للأطر المتبناة، وعليه إن الإبتكار يتطلب وعي ذاتي عالي ومهارات متخصصة متقدمة مع إطار معرفي يتناسب مع درجة الإبتكار.

### 3.7 اكتساب المعرفة والمهارات

ولغرض الوصول إلى المعرفة والمهارات، فالحاجة تكون إلى أدوات لتطوير القادة ويمكن هنا وضع كل الأدوات بشرط أن تحافظ على أعمدة إطار التنمية القيادية الثلاث التي تم ذكرها سابقاً. ومن هذه الأدوات على سبيل المثال وليس الحصر: محاضرة، ورشة، سينمار، ندوة، عرض كتاب، نقاش، مشاهدة فيلم، طاولة مستديرة، التعلم بالممارسة(أشن لينرنغ)، التوجيه، رحلة علمية، تبادل أدوار، وضع في ظروف ما، حالات دراسية، ممارسة افتراضية، العمل باليد،... الخ. يمثل الشكل (4) أدناه إطاراً للبرامج القيادية، وهو من بين كافة المنظمات المختلفة السياسية والمجتمعية والحكومية ويتلائم مع الوحدات التنظيمية بأنواعها ووظائفها ومهام أفرادها.

شكل (4)



## 8. مهارات القيادة والكافاءات المتخصصة

يتطلب إعداد قيادات عدد من الكفاءات المهارات الازمة لطبيعة العمل والمهام، فالمدراء الذين يكون مجال عملهم الإدارية، فإن التركيز يكون على نوع من المهارات الإدارية، بينما المتخصصين بحاجة لإنكشاف مهارات قيادية تخصصية. يجب الانتباه إلى أن الكفاءات أو المهارات القيادية أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. ومع ذلك تحدد الإدارات العليا متطلبات الموظفين. إن نجاح أو فشل عملية التغيير تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية ووفرتها ونقص الكفاءات والمهارات.

وتكتسب السمات الشخصية أهمية ما تكونها مرتبطة في الذكاء العاطفي، فالقادة لا بد من أن يكتسبوا هذه السمات حتى يستطيعون التعامل مع البشر. فقد اهتمت البحوث بما هي السمات أو المهارات التي يستوجب على القادة امتلاكها، وتأكيداً على أهمية الذكاء وجدت أن بعض من السمات التي تعتبر مهارات التي يتم اكتسابها من خلال التعلم والتجربة هام جداً للقيادة الحالية والمستقبلية، ولعل أهمها الوعي الذاتي والإدارة الذاتية والتوعية الاجتماعية وإدارة العلاقات، والتعاون ، والتعبير ، وال بصيرة والمعرفة ، والتعامل مع النزاعات الاجتماعية ونزاعات العمل، مضافاً لها الدافع باستخدام ما يدفع الناس من الداخل للقيام بالمهام، والأخير هو التعاطف مع فهم وجهة نظر شخص آخر ، بالإضافة إلى المهارات الاجتماعية التي تعكس القدرة على الارتباط والتعامل مع الآخرين<sup>25</sup>.

## 1.8 تطوير القادة

ومن نتائج هذه الدراسة ما كان قد عبر عنها دوغلاس<sup>26</sup>، حين طالب بإعادة تعريف القيادة من السيطرة والقوة إلى التأثير بالإقناع والعلائقية. إن رؤية الذات كقائد يأتي ضمن إطار الإقناع والإستقلالية، وليس ضمن إطار الفرض. ومن جانب آخر الدعوة إلى تطوير شبكة من العلاقات المهنية والتسييقية القيادية مع المنظمات المشابهة يساهم بتطوير القيادات، فمسار تربية المهارات يأتي ببرامج مهنية متخصصة وأخرى أكاديمية مثل برامج دراسات الماجستير والدكتوراة.

ويرى فولان إن إعادة إنتاج قادة أفضل يجب أن تتم من خلال شمولية عملية التطوير القيادي لكل المجالات والتخصص ومع أن تتم بصورة عامة وليس استهداف لفرد فقط.<sup>27</sup>

## 2.8 النموذج والمحتويات لبرامج

بناء على ما ورد أعلاه، فهناك اتفاق على أن برامج تطوير القيادة ينبغي أن تستهدف جميع المنظمات على مستوى الوظائف والوحدات لغرض الإستمرارية. فال المشكلة تكمن في صنع القرار، فمن الجهة والأفراد الذين يقررون طبيعة البرامج ومحنتياتها ومكوناتها، ومن سيشارك في مجلل العملية التطويرية للبرامج.

يمكن لبرامج القادة استخدام جملة والعديد من الأساليب والطرق ووسائل مختلفة حالية ومبكرة ومتطورة لاحقا. فمثلا يمكن استخدام بعض من الطرق ومنها: محاضرة، توجيه، تدريب، تعلم أثناء العمل، تناوب الوظائف، مجموعات، أبحاث، ... الخ.

## 3.8 أهمية البرامج والتمكين

من المعروف أن الموضوعات الإنسانية المتعلقة بالعلوم الاجتماعية لا إجماع عليها، فقد تجد المؤيدون والمعارضين والكل له رأيه و موقفه. هكذا هو الحال مع برامج إعداد القادة. في هذه الدراسة والتي تناقش أهمية وماهية إعداد القادة الحاليين والمستقبلين على ضوء الفهم النابع من أن توفير المناخات المناسبة يجب أن تكون موضوعية بعيدا عن التجييش وبعيدا عن الإملاء والفرض لإعتقد أساسيا كونه أن التطوير القيادي يستوجب الوصول إلى الوعي الذاتي وتكوين المعتقدات ذاتيا وليس نسخ أو إملاء. ومع صعوبة ما يمكن طرحه وتنفيذها عمليا إلا أن الدراسة قد قدمت إطارا ولم تقدم نظاما، فالإطار هو خطوة أولية بحاجة لدراسات ميدانية. في هذا الجزء سيتم النقاش من منظور تمكين وإعداد القيادات.

## 4.8 تمكين الآخرين

يقصد بتمكين الآخرين جزئيين وهما: توفير المناخات والأدوات، من خلال إعطائهم المعلومات والأدوات والقدرات اللازمة للقيام بعملهم وأدوارهم العامة والتنظيمية والمتخصصة. وضمن هذا الفهم

يجري أيضاً الحديث عن برامج تطوير وإعداد القادة، فالهدف التمكين. ويختلف مفهوم التمكين من زاوية طبيعته، فهل يجب أن نمكّنهم في إطار والإتجاه الذي تريده الإدارة العليا، هنا يصبح التمكين تحديد ووضع في قوالب. بعبارة أخرى يصبح إختطافاً للغير وإرادتهم وموافقهم في الوقت المطلوب أن تدفع الإدارة العليا بالتفكير الذاتي والذي يستوجب الموضوعة والجميع بين المتاقضات تمهدًا للوصول إلى الشخصية القيادية المستقلة التي يريدها أصحابها.

#### 5.8 التفكير الاستراتيجي

تواجه معظم برامج التطوير القيادي معضلة التفكير الاستراتيجي، وبالعادة يتم إخراج التفكير الاستراتيجي لصالح تنفيذ الخطط الإستراتيجية. فالتفكير الاستراتيجي هو سمة تتمو مع المعرفة وما وراء المعرفة من تأمل، وتحليل، وتدريب وتدريب على فهم ماذا يدور في البيئة المحيطة من إقتصادية وسياسية وإجتماعية.

إن إقناع الآخرين ودفعهم بالعمل على حمل الرؤية ورسالة المنظمة لا يتم من خلال الفرض ولا من خلال المحفزات المادية والمالية، بل هو حالة إقتناع بين الأفراد سواء كانوا موظفين أم متطوعين. لهذا يستوجب إيلاء حالة الإقتناع أهمية خاصة، فالقيادة الحاليين والمستقبلين يجب أن يكون لديهم قناعة خاصة بما يحملونه من معتقدات ورؤى وأهداف إستراتيجية للمنظمات، وهذا يتم من خلال الرجوع إلى فهم طبيعة علاقة القادة بغير من القادة في المنظمة الواحدة. وهذا لا يتم إلا إذا كان هناك واقع يسمح للقادة المتوقعين من الوصول إلى قناعات واحدة، قناعات يشترك فيها مع الغير بالرؤية والرسالة. وهذا سيتم من خلال وسيلة إقناع التي يتم الوصول لها ذاتياً، بمعنى إن إطار تطوير القيادات الحالية هو ما يوفر ويمهد للوصول إلى القناعات الذاتية.

وحدها هي القناعة ستساهم في برامج تطوير قيادات تؤمن بتعاقب وتدفق مستمر لقيادات حقيقة ومستمرة.

### الخاتمة

بيّنت الدراسة أن برامج تطوير القيادات الحالية لا تعمل على إعداد وخلق قيادات حالية ومستقبلية مستقلة قادرة على هضم المعارف وخلق وعي ذاتي وتحويله إلى مكون وجزء من شخصية قيادية قادرة على الإبداع والتفكير خارج الصندوق بقدر ما تعمل على نسخ شخصيات تتسم بإستمرارية النهج الحالي وتكرис للولاء الشخصي وغياب لتنمية شخصيات قيادية مستقلة قادرة على التطوير وخدمة المجتمع. لقد بيّنت الدراسة أن خلق قيادات حالية ومستقبلية لا بد له من أعمدة ثلاثة رئيسية وهي الموضوعية والاستقلالية وجمع المتاقضان فيما الحاجة إلى ثلاثة مكونات لإطار برامج القيادات والذي

يجب أن يتكون من إطار معرفة مهارات، وذكاء عاطفي ملائم، تتدخل جميعها مع بعض لتكون شخصية قيادية مستقلة وبناءة وليس شخصيات نسخ كربونية تمثل إدراة بيد الادارات العليا لتكريس نهج قديم بالعادة ما يكون بال وفاسد، وليس على صياغة نظام وممارسات وثقافة جديدة.

### الحاجة إلى دراسات أخرى

هناك حاجة لدراسات إمبريقية، عملية تجري على برامج القيادات الحالية التي تجري في المنظمات على ضوء اطر المعرفة والاعمدة المحددة في الدراسة واختباراها. فالدراسات النظرية تساهم في القاء الضوء وتقديم الضوري من تحفيز ولكن تبقى الدراسات العملية والميدانية هي الأساس. لهذا لا بد من دراسات ميدانية على برامج القيادات التي تم تطبيقها في الدول العربية لفهم ماذا يجري بما فيها ضرورة معرفة إن ساهمت في بلورة الوعي الذاتي لما وراء المعرفة واكتسبت البرامج التدريبية القيادية المهارات اللازمة للمتدربين، وهل ايضا ساهمت في خلق قيادات أم نسخ للقيادات السابقة مع مقارنة مع النتائج التي ممكن الحصول عليها في حالة السير على ضوء ومنحي الإطار المقدم في هذه الدراسة.

1. Holt, S., Hall, A., & Gilley, N. (2018). Essential components of leadership development programs. *Journal of Managerial Issues*, XXX (2).
2. Deloitte. (2015). *Global Human Capital Trends*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/work-simplification-human-capital-trends-2015/DUP\\_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/work-simplification-human-capital-trends-2015/DUP_GlobalHumanCapitalTrends2015.pdf)
3. Yasir, R. M. & Nameem, H. (2014). How leadership affects organizational model change process. *Journal of Information and knowledge management* 4 (2).
4. Kamali, A. A. (2018). *Leadership Development Programs (LDPs): Factors Impacting on Learning Transfer in Dubai Government Organizations*. [PhD thesis]. University of Wollongong in Dubai. Retrieved June 5, from [https://pdfs.semanticscholar.org/fddc/480521c07935a3d723982323db4a3cedee3.pdf?\\_ga=2.51860321.933852683.1597062940-946953794.1597062940](https://pdfs.semanticscholar.org/fddc/480521c07935a3d723982323db4a3cedee3.pdf?_ga=2.51860321.933852683.1597062940-946953794.1597062940)
5. Kamali, A. A. (2018). Previous reference
6. Kamali, A. A. (2018). Previous reference
7. Yasir, R. M. & Nameem, previous reference.
8. جامعة جيزان. (2018). ملتقى القيادات النسائية. الدور و التنمية المستدامة. <https://www.jazanu.edu.sa/gagent/media/sites/33/2020/04/النسائية-القيادات-ملتقى.pdf>
9. Atef, Raed. (2017). Leadership Development Failure: Top Management Responsibility. *International Journal of Economics and Business Administration* 3 (4), 32-37
10. Kamali, A. A. (2018). Previous reference
11. Kamali, A. A. (2018). Previous reference
12. Kim, T. H & Thompson, J. M. (2012). Organizational and Market Factors Associated with Leadership Development Programs in Hospitals: A National Study. *Journal of healthcare management*, 57(2):113-31. DOI: 10.1097/00115514-201203000-00007
13. Kamali, A. A. (2018). Previous reference
15. Wirth, Ross. (2004). Lewin/Schein's Change Theory. Retrieved from <https://www.entarga.com/orgchange/lewinschein.pdf>
16. كيـن، رـاـيـن و كـيـن ، روـبرـت .(2016). يجب ان تتشابك ادارة التغيير و تطوير القيادي. مجلة الـقيـادـة وـالـموـارـد <https://hbr.org/2016/01/change-management-and-leadership-development-have-to-mesh>
17. Kotter, J. P. (2008). *A Sense of urgency*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

18. Kotter, J. P. (2008). Previous reference.
19. دعنا، طارق. (2016). الفساد في فلسطين نظام متعدد. مسارات  
الفساد-في-فلسطين-نظام-متعدد  
<https://www.masarat.ps/article/1514/>
20. شين، ماري. (2012). إطلاة على الفساد ومكافحة الفساد في فلسطين، تقرير مؤسسة الشفافية العالمية.  
[https://www.transparency.org/files/content/activity/2012\\_U4ExpertAnswer314\\_AR.pdf](https://www.transparency.org/files/content/activity/2012_U4ExpertAnswer314_AR.pdf)
21. رجيس (2020). ايهما اهم في العمل: الذكاء العقلي أم الذكاء العاطفي.  
<https://www.regus.ae/work-uae/ar-ae/iq-versus-eq-in-the-workplace/>
22. Mathis, Megan. (2017). Leadership development in governments of the United Arab Emirates: Re-framing a wicked problem. **Teaching Public Administration**, 35 (2) 157-172.
- .23. Atef. Raed. (2017). Leadership Development Failure: Top Management Responsibility. **International Journal of Economics and Business Administration** 3 (4), 32-37
24. Kokcharov, I. (2015). Hierarchy of skills.  
<https://www.slideshare.net/igorkokcharov/kokcharov-skillpyramid2015>
25. Redmond, S. & Dolan, P. (2016). Towards a conceptual model of youth leadership development. **Child and Family Social Work**, 21, 261-271. doi:10.1111/cfs.12146.
26. Douglass, A. (2017) Redefining leadership: lessons from an Early Education **Leadership Development Initiative**. Early Childhood Educ 46, 387-396. Doi:10.1007/s10643-017-0871-9
27. Fullan, Michael (2009): Leadership Development: the larger contents. **Educational Leadership**, 67 (2), 45-49.
28. المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. (2017). برنامج التدريب: المناهج التطويرية. فلسطين .  
[https://www.gpc.pna.ps/diwan/resources/pdf/ns\\_menhad.pdf](https://www.gpc.pna.ps/diwan/resources/pdf/ns_menhad.pdf)
- المدرسة الوطنية الفلسطينية للإدارة. (2017). برنامج إعداد القادة: دليل التدريب. فلسطين  
<http://pnsa.gov.ps/public/uploads/content/LeadershipTrainingProgram.pdf>

## من سوسيولوجيا التنظيمات الى سوسيولوجيا الجمعيات؛ مساهمة ابستمولوجية في تمایز البنية

**From the sociology of organizations to the sociology of associations:**

**Epistemological contribution to the theoretical construction .**

الباحث محمد امسكور، جامعة ابن زهر، المغرب.

أستاذ باحث عبد الرحيم عنبي، جامعة ابن زهر، المغرب.

استاذة باحثة نادية القدميري، جامعة ابن زهر، المغرب

**ملخص :** يستهدف هذا المقال التعرض لسيرورة الانتقال من سوسيولوجيا التنظيمات الى سوسيولوجيا الجمعيات، كتخصصين ضمن حقل السوسيولوجيا. وذلك باستدعاء بعض الاطر النظرية التي شكلت المنطلق النظري لهذه الحقول الاكاديمية، كمبررات علمية ذات حجية اكاديمية لتبرير وتدعم الموقف الابستمولوجي القائل بضرورة الفصل بين سوسيولوجيا التنظيمات كتخصص يهتم بدراسات تنظيمات ذات اهداف ربحية وخدماتية، وبين سوسيولوجيا الجمعيات كخطاب سوسيولوجي وتخصص يهدف الى دراسات التنظيمات التطوعية والتي لا تستهدف الربح، كشكل تنظيمي يختلف بناء وتأسисا عن باقي التنظيمات الاخرى.

**الكلمات المفتاحية:** سوسيولوجيا التنظيمات، سوسيولوجيا الجمعيات، الخصوصيات التنظيمية، البنية التنظيمية...

### **Abstract :**

This article aims to examine the process of transition from the sociology of organizations to the sociology of associations, as two separate disciplines. some theoretical frameworks have been analyzed as scientific justifications to prove and support the epistemological position that it is necessary to separate between the sociology of organizations as a specialization concerned with studies of organizations with profit and service goals, and between the sociology of associations as a sociological discourse and a specialization aimed at studies of voluntary organizations that do not Profit-based, as an organizational form that differs constructively and fundamentally from other organizations.

**Keywords :** Sociology of organization, Sociology of associations, Organizational features, Organizational structur ...

## مقدمة:

يعتبر العمل ظاهرة تنتشر في كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة منها والمركبة، فقد عرف التطور السوسيو تاريخي لهذه الظاهرة أشكال أولية لتقسيم العمل حسب العمر والجنس، بداعا من الصيد مرورا بالزراعة وصولا الى التجارة والصناعة، حيث أحلت الآلات ذات المحركات محل العمل اليدوي وتطورت المصانع لتصبح أفضل وسيلة للجمع بين الآلات والعمال<sup>1</sup>. ونظرا لترامك الخبرة الزمنية الإنتاجية، يذهب دور كايم إلى اعتبار أن العمل لا يعرف على أساس جانب نوعي فقط، هذا لأن الأفراد لديهم ضمير فردي من أجل تحقيق منافعهم الشخصية، حيث يدرك انه غير قادر على توفيرها كلها لهذا يضيف مفهوم تقسيم العمل المؤدي للتضامن الاجتماعي، وبهذا يعتبره أساس التغيير الاجتماعي.<sup>2</sup>

يتسع مفهوم العمل ليشمل العمل الغير المأجور كالعمل البيئي والعمل التطوعي ولا يقتصر على العمل المأجور. بعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان وتتحول له العمل بفعالية وكفاءة وعقلانية، لكن ما يحدث بداخلها يمتد تأثيره إلى الحياة الاجتماعية للأفراد. فقد ظهرت الحاجة لميدان جديد من ميدان الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات وكان الفضل ل a. etzioni MODERN ORGANISATION في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص هذا الفرع من الدراسة، واهتمت سوسيولوجيا التنظيمات والفعل المنظم منذ النشأة بالتنظيمات الربحية، بهدف تحليل وفهم العلاقات التي تجري داخل بنياتها قصد إيجاد حلول من شأنها الزيادة والرفع من مردودية الإنتاج، وكان ذلك موضوع طلب من الرأس المال الإداري للمقاولة خاصة في سياق سوسيو اقتصادي عرف اشتداد التنافسية سواء داخل السوق المحلية او حتى بين الدول.<sup>3</sup>

وقد انصب اهتمام هذا التخصص العلمي على دراسة التنظيمات التي تستهدف الربح ووازى ذلك إنتاج تراكم نظري تم مؤاخذته وإسقاطه على باقي أنواع التنظيمات الأخرى<sup>4</sup>، كما هو الحال مع الجمعيات التي لا تستهدف الربح؛ هذا النوع من التنظيمات اختص زمانياً ومكانياً بالعمل التطوعي. ومن جهة أخرى فقد توجهت مختلف الدراسات المنجزة في هذا السياق إلى الدعوة إلى ضرورة استقلال سوسيولوجيا الجمعيات عن سوسيولوجيا التنظيمات وفي مقدمتها كل من دراسة الباحثين الطيب العيادي وفوزي بوخربيص و R. LAVILLE .. SANSAULIEU

فالتنظيمات الجماعية عموماً تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تفرض تعاطياً براديغمية خاصة معها يراعيها كبنية ذات خصوصية ذاتية وواقعية ووظيفة، ليست فقط من منطق نظري صرف ولكن كذلك

جعله علمية ثابتة يبرزها الاهتمام والأهمية المترادفين التي أخذت هذه التنظيمات تكتسيها كفاعل تموي داخل السياق السوسيو اقتصادي المغربي.<sup>5</sup>

ومن جهة أخرى فإن ما يجعل هذه التنظيمات تستحق البحث والوقوف عندها ومساءلتها بالدراسة العلمية والسوسيولوجيا منها بشكل اخص، هي الطريقة التي اكتسحت به المجال القروي المغربي، حيث أن الدولة المغربية بنموذجها اليعقوبي ظلت وطوال عقود تقدم نفسها الفاعل الوحيد في التنمية، وبعد توقي فشلها في الاستجابة لمطالب وانتظارات الساكنة خصوصا بالمغرب العميق، فرض ظهور فاعلين جدد كما الحال مع التنظيمات الجماعية.<sup>6</sup> حيث أصبحت تتوب هذه الأخيرة عن الدولة في تنمية هذا المجال ذي الخصوصية. خصوصا بعد تبنيها لسياسة النقض الدولي والبنك العالمي حيث حاولت ان تقلاص من نفقاتها في المجال الاجتماعي خصوصا، وتقويضه لفاعلين يهتمون به، وكانت التنظيمات الجماعية هي الحل، فأصبحت تعوض الدولة في جزء من مسؤولياتها في تأطير المجال القروي وتنميته. لهذا نجدها المفضل والمخاطب لدى الدولة كجهاز يتلقى الدعم العمومي، بل إنهم أصبحت تعويضها بكل ما تأثر لها من إمكانيات مادية ورمزية، لتؤدي الأدوار التنموية التي انيطت بها.

لكن بالرغم من كل هذه الأشواظ والأدوار والوظائف التي تضطلع بها الجمعيات فإن التناول السوسيولوجي للجمعيات لم يواكب تطورها حين بقي سجين تراث نظري ومهجي توطالناري ينتمي لشخص علمي، أسس نتائجه على بنيات مختلفة مبدأ وهدفا عن التنظيمات الجماعية هو سوسيولوجيا التنظيمات.<sup>7</sup> حيث أن هذا التخصص الأكاديمي انصب على دراسة المقاولة والإنتاج والمصانع ولم يولي اهتمام للتنظيمات الجماعية على الرغم من تمایز كل منها بخصوصياته التنظيمية.

انطلاقا من مبدأ أن العودة إلى السياق التاريخي تبقى ضرورة منهجة لفهم هذه التنظيمات داخل المجتمع المغربي، نجد أن المقاولات الصناعية ظهرت مع بداية الاستقلال بالمغرب وذلك راجع لنجاح بعض الأشخاص من الاستفادة من السياسة التي كانت تنهجها الدولة خلال هذه الفترة من أجل استبدال الاقتصاد المبني على نشاطات المستعمرتين إلى اقتصاد وطني يبني بأيدي أبناء الوطن لاستكمال استقلال البلاد عبر المرور من الاستقلال السياسي إلى الاستقلال الاقتصادي. وأنشئت النواة الأولى للمجموعات الاقتصادية الكبرى لاستفادتهم من الامتيازات التي قدمتها الدولة للرأسمال الخاص المغربي عبر استراتيجيات اعتمدها المغرب؛ وهي مساعدة رجال الأعمال آنذاك في عمليات مراكلة الرأسمال من أجل تأسيس قطاع اقتصادي خاص وطني.

إلا انه لا يمكن البحث ومحاولة بناء فهم علمي حول هذه التنظيمات عموما بما فيها الجمعيات والمصانع دون استدعاء الاهتمام العلمي الذي اولاه علماء الاجتماع للظاهرة الجماعية؛ أي دون البحث في دور الاطار النظري المحدد اساسا بما يصطلاح عليه اليوم بسوسيولوجيا الجمعيات وفي ارتباطه طبعا بالتحولات الاستئمية التي شهدتها الحقل السوسيولوجي بفعل تأثير سوسيولوجيا التنظيمات والفعل المنظم.<sup>8</sup>

#### المنهجية:

يقتضي بناء اي موضوع في السوسيولوجيا توسل بناء منهجي، يتم من خلاله تناول الموضوع بكل علمية وموضوعية، لذلك فإننا في هذا المقال اعتمدنا:

- المنهج التحليلي الوصفي: من خلال تحليل بعض المراجع والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وكذا وصف بعض المعطيات وتأويلها.
- المنهج التاريخي: من خلال تتبع كرونولوجيا تطور الدراسات السوسيولوجيا التي اهتمت بالتنظيمات، وبحث سبول ظهور الجمعيات والكيفية التي انتقلت بها دراسة الجمعيات ضمن اطار سوسيولوجيا التنظيمات الى سوسيولوجيا الجمعيات.

كما أن هذا المقال عبارة عن تصور نظري، سنقدم من خلاله بعض النظريات التي تشكل الاساس النظري لسوسيولوجيا التنظيمات وكيفية تدمير الموارد البشرية داخل العمل، وكذا لسوسيولوجيا الجمعيات. وذلك كله من خلال تقديم بعض النظريات الرئيسية باعتماد مراجع وأبحاث علمية، تناولت التنظيمات بصفة عامة. وقد ركزت هذه الابحاث والمراجع التي سنعمل على تحليلها على الجانب السيكولوجي، وخصوصا المستويات المرتبطة ب حاجيات الأفراد النفسية وانعكاس ذلك على تشكيل وبناء سلوكيات وأفعال العمال في فضاء عملهم.<sup>9</sup> ومن هذا المنطلق فإن تناولنا لهذه النظريات سينصب على فهمها ومناقشاتها وبحث تجلياتها، وليس فقط استعراضها كتراث نظري، علما أنها أطر نظرية قعدت لسوسيولوجيا التنظيمات والفعل المنظم ضمن حقل السوسيولوجيا. حيث حول هذا الفرع تقديم وبناء فهم علمي للتنظيمات الرسمية وحتى الغير الرسمية وذلك من بهدف الإمساك العلمي بها وفهمها كفاعل يؤثر ويتأثر. لذلك سنعمل على مقاربة التنظيمات وفق الأطر النظرية ذات القيمة الابستمولوجية : ما هي رهانات سوسيولوجيا التنظيمات؟ وإلى أي حد استطاعت النظريات الكلاسيكية وحتى الحديثة بناء فهم علمي بالفاعل والتنظيم؟ و هل اسهمت اسهامات رواد سوسيولوجيا التنظيمات في تقديم حلول إجرائية للرفع من الإنتاج

؟ وهل يمكن اعتبار فهم ودراسة الفاعل والنسق مدخلاً لإنماء العائد الربحي ؟ وما محدودية كل من التصورات النظرية التي تأثر سوسيولوجيا التنظيمات، وسوسيولوجيا الجمعيات؟  
**النظرية البيروقراطية لماكس فيبر :**

يصنف ماكس فيبر كأول من تناول التنظيم وفق إطاره النظري الهام الذي اصطلح عليه النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، وذلك وفق بناء مفاهيمي تحليلي للظاهرة التنظيمية كما هو معهود في السوسيولوجيا الفيرية ويقول في هذا الصدد " أنه يمكن من جانب آخر أن يكون مناسباً و ضرورياً بالنسبة لسلسلة أخرى من غايات المعرفة أو من أجل أهداف علمية تناول بعض البنيات الاجتماعية كالدولة والتعاونيات والشركات وكل المؤسسات بذات الطريقة التي ندرس بها الأفراد".<sup>10</sup> ومن خلال اشتغاله على القيادة والسلطة و علاقاتها بالفاعلين حدد لنا مجموعة من الخصائص التي تتطوّر عليها البيروقراطية وذلك حينما اشترط في توزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة ضرورة مراعاة القواعد و القوانين أو التنظيمات الإدارية في ذلك. حيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية.<sup>11</sup> أما على مستوى إصدار الأوامر فان تسلسل السلطة يستوجب أن يتم وفق قانون ينظمها، ما يجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما لحقها من تغير؛ وذلك ما يحقق الاستقرار داخل التنظيم. وإدارة المهن بقرائن موضوعية من الكفاءة والأقدمية وليس عن طريق قرائن فردية. كما أن الفاعلين يتصرفون إزاء وظائفهم كمهنهم الوحيدة والرئيسية.<sup>12</sup> وعلى مستوى السلطة افترض ضرورة وجود بناء هرمي يوضح تسلسل القرارات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، ويسمى بالتنظيم الخطى أو الرسمي؛ حيث يعتمد على التدرج الإداري وتسلسل القيادة من أعلى الهرم إلى المستوى الأدنى ما يؤدي إلى سرعة تنفيذ القرارات، ويفصل بين سهولة القيام بالرقابة على العاملين فيها. وقد ميز فيبر هذا النوع التنظيمي عن التنظيم الوظيفي الذي ينشأ عن تباين الوظائف وتقسيم العمل وفق أهداف وغايات التنظيم، ويتميز هذا النوع بكونه يسهل عملية الاستفادة من خبرة المتخصصين.<sup>13</sup> وعلى مستوى آخر من السلطة القائمة داخل التنظيم أو داخل التنظيم الاجتماعي بصفة عامة . نجد التصور الفيري يقوم على نموذج تراتبي وهو ما يقدم المفهوم المركزي لدى فيبر في هذا الجانب والذي جرى عليه التيار الماركسي عموماً والمتمثل في السيطرة والهيمنة والتي تقيد عنه في الدرجة وجود أشخاص يقبلونها أكثر من وجود أفراد يمارسونها. لذلك نجد فيبر يميز بين ثلاثة أنواع من الهيمنة والسلطة: أولها الهيمنة التقليدية وهي مرتبطة بالمكانة الاجتماعية للقائمين على السلطة، أي أن السلطة قائمة و تستمد مشروعيتها من المكان الاجتماعية

التي يحتلها القائم بها، ثم الهيمنة الكاريزمية وهي مرتبطة أساساً بالشخصية القائمة بها، حيث تقوم على قوة القائد على الاقتاع وهي مواصفات تفوق باقي مواصفات الآخرين ما يمنح للقائم بها كاريزما خاصة.<sup>14</sup> بالإضافة الى السلطة العقلانية ويرتبط هذا النموذج من السلطة داخل أي تنظيم بسلطة القانون وهي المميزة للمجتمعات الحديثة و تستند على الاستحقاق والكفاءة .

إن تحليل فيبر للتنظيمات وصياغته لنموذجه المثالي الذي وجه انتقادات عدّة من حيث اهتمامه بجانب واحد فقط من الواقع التنظيمي وهو التنظيم الرسمي وأغفل تأثيرات الجوانب الغير الرسمي على العمال داخل التنظيم. وقد كشفت أيضاً العديد من الدراسات الاجتماعية على أن سلوك الأفراد لا يتحدد دائماً عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من الرؤساء و ذلك عكس ما ذهب إليه فيبر في نموذجه المثالي حيث ذهب إلى أن الرسميات هي عبارة عن التصرفات، بناء على نسق مستقر نسبياً من القواعد واللوائح، وهي التي تحكم وتنظيم قرارات الفرد وأعماله وتعتبر وسيلة لتأكيد إمكانية حساب السلوك المتوقع في البيروقراطي وتحقيق أعلى درجات من الترشيد الإنساني.<sup>15</sup> كما أني فرض الرقابة بشكل صارم يؤدي إلى الملل وضعف المردودية والتقاعس في العمل. كلها انتقادات وجهت للطرح الفيبرى مما أدى إلى بروز اتجاهات نظرية أخرى لتجاوز النموذج البيروقراطي، بالرغم من وجود إلى حد الان مؤسسات حكومية وغير حكومية لا زالت تشتعل بهذا النوع من التنظيم الإداري.

#### نظريّة الإداريّة العلميّة لفرديريك ويليام تايلور:

ظهرت هذه النظرية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900-1920 مع فرديريك تايلور، وكانت هذه النظرية السبب في التنبيه إلى أهمية ووظيفة الأفراد في تطوير الأداء ووضعية الإنتاج عبر تشخيص ميكانيزمات محددة قصد الرفع من الإنتاجية وتحسين مستوىه. وتعكس إسهامات رواد الإدارة العلمية في مجال تصميم العمليات التنظيمية وتحديد واجبات الموارد البشرية والمكانة داخل التنظيم وتطوير دليل يقوم على ممارسات وخبرة سابقة لبنية فوقية وتنظيمها والأخذ بالحتمية التقنية.<sup>16</sup> وقد قام تايلور بدراسة الوقت والحركة ونظام الحوافز المالية والأجور واستغلال أقصى طاقة فيزيقية للفرد في العمل. كما دعا إلى تطبيق الحوافز المادية ما سيؤدي إلى الزيادة في الإنتاج، بمنطق أن كل زيادة في الأجر يجب أن تتطابقه زيادة في الإنتاج. ولضمان مردودية أكثر وإنتاج مضاعف في وقت أقل يفرض ذلك مقاومة التباينات المتوقع حدوثها بين العناصر وبعضها. وكذا مقاومة الروابط الاجتماعية التي يحدثها العمال فيما بينهم مع ضرورة أن يتكيف العمال مع متطلبات التنظيم، وفرض إجراءات صارمة

تصل حد الطرد لكل من لم ي عمل لتحقيق تلك المتطلبات، والحرص على اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة المبنية على الجدارة والاستحقاق.

كما أن الأوامر يتم تلقيها بشكل عمودي من الأعلى إلى الأسفل مع الحرص على الاترجمة عكسيا.<sup>17</sup> وتمثل عملية التفاسع التي يمارسها العمال عن قصد أثناء أداء مهامهم المهنية العائق الأساسي أمام العمليات الإدارية التي تسهر على التسخير الجيد للعمل. ما ينعكس سلبياً على العملية الإنتاجية، ويكمّن المغزى وراء هذا التفاسع على أن العامل لن يستفيد من وثيرة تسريع العمل أي أجر،<sup>18</sup> لهذا تكون الوثيرة بطيئة " ففي حالة الأداء حسب يوم العمل، نجد أن وثيرة العمال المتميزين تتحوّل نحو التباطؤ التدريجي، حتى تتطابق مع وثيرة عمل أسوء العمال وأقلهم فعالية، فلسان حال عامل ممتازة يعمل إلى جانب عامل متلاش يقول لماذا أرهق نفسي في العمل بينما نتفاضي نفس الأجر".<sup>19</sup> حيث أن العامل لا ينتابه إحساس العمل من أجل التنظيم وبالتالي لا بدّ قصار جهده لتسريع وثيرة الإنتاج مما يجعله قابع في وضعية التفاسع مادام أن الأجرة التي يتقاضها ثابتة ولا تقابل كمية العمل المنجزة. وفي إطار سعيه لوضع نموذج امبريقي يساعد الإدارة على تطوير أداء العمال وزيادة الإنتاج، خلص تيلور إلى وجود عوامل متعددة تتدخل مع بعضها وتنتج لنا إنتاجية ضعيفة، وذلك بفعل تحكم العمال في الأزمنة التي تتجزّء فيها الأعمال، وجهل المراقبين بالأزمنة الضرورية لإنجاز كل عمله على حدة، ما جعل تيلور ينكّب على دراسة الوقت والحركة، بالإضافة إلى التهاون وفرملة إدارة العمال.<sup>20</sup>

وقد اقترح في هذا المستوى عقوبات في حق العمال الذين لا يصل إنتاجهم إلى المستوى المطلوب قصد ردع العمال وحثّهم على بذل المجهود للزيادة في الإنتاج، وقد تصل تلك العقوبات إلى حد الفصل من العمل بعد استفاد كل الإجراءات التي تسبق هذه العملية من محاولة تدريب أو نقل. وفي دراسته للزمان والحركة اقترح تيلور استبعاد الحركات الزائدة وغير الضرورية في العمل وتقدير الزمان اللازم لكل حركات الفرد لضمان إنجاز أفضل ومردودية إنتاجية أكثر. من خلال العمل عبر نظام تحفيزي يجعل العمال يعملون في سبيل تحقيق إنتاج أكثر، وذلك بناء على أن لكل عامل يقدم مجهوداً ضمن العملية الإنتاجية ويساهم بأدائه الفعال مما يجعل الإنتاج يُعرف تزايداً فإنه سيتلقى أجراً إضافياً عن ذلك.

وانطلاقاً مما سبق يتضح أن الإدارة العلمية بنظرياتها قدمت نموذجاً للتنظيم الآلي واعتبرته أنه يمكن أن يحقق الحد الأعلى من الكفاءة التنظيمية عن طريق دراسة الوقت والحركة، وتحقيق الحد الأقصى من تقسيم العمل. حيث أن الإشراف الدقيق عن العمال، وتطبيق نظام الحواجز

بشكل عملي يأخذ بعين الاعتبار ثنائية الأجر والإنتاج،<sup>21</sup> – والزيادة في الأجر مقابل الزيادة في الإنتاج- كفيل بالرفع من أداء العمال وفعاليته. إلا أنه وبغض النظر عن ما حققه التطبيق العملي لتوجيهات نظرية الادارة العلمية إلا أنها لم تأخذ بعين الاعتبار وضعية العمال، وكان همها الوحيد تحقيق قدر أكبر من الإنتاجية ما يجعلها تنظر الى العمال على أنهم الات لتحقيق الربح لأرباب المصانع وجعلهم في خدمة روح الرأسماليين، ما عرض هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات من طرف الحركات العمالية، حيث هيمنة عليها النزعة الاقتصادية وهمشت دور العمال ومساهماتهم في بناء القرارات من خلال اقصائهم وتقليل دورهم داخل التنظيم واختزاله في الإنتاج فقط، كما أنها تجاهلت العوامل الخارجية المؤثرة في الكفایات الإنتاجية، ودور التنظيمات الغير الرسمية ومدى تأثيرها في أداء العمال، بل أنها تتظر إلى التنظيم كنسق مغلق ما يجعل إطارها التصوري يشوبه الضعف الذي تتصف به مداخل النسق المغلق، كما أنها تجاهلت دوافع العمال في كل المستويات التنظيمية على اعتبار أنهم يعتبرون امتداداً للمكينات- الآلات- التي يشغلون بها.<sup>22</sup>

#### نظريّة العلاقات الإنسانية -التون مايو-

كان لنتائج الأبحاث التي أجرتها التون مايو تأثير على توجهات هذه النظرية، حيث تعتبر دراسة لمشكلات العمل التي كانت موضوع هذه الأبحاث بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات والنظريات السائدة في بنية العمل آنذاك. وقد جاءت هذه النظرية كمحاولة لتجاوز المؤاخذات التي طالت التصور الكلاسيكي للتنظيم، كما عملت على نقد بعض المفاهيم السائدة في البيئة التنظيمية، خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تحظى باهتمام النظريات السابقة، وهي تنهض أساساً على فكرة أهمية فهم الأفراد لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم بغض النظر عن مستواهم.<sup>23</sup> وقد التزم تيار العلاقات الإنسانية بالحفاظ على المسافة النقدية اتجاه الاطروحات المركزية التي حكمت أعمال التيار الكلاسيكي، والتي اعتبرت العامل كآلية ميكانيكية،<sup>24</sup> وقد عملت هذه النظرية على إيلاء اهتماماً كبيراً للجانب الإنساني للعمال داخل التنظيم، وعدم جرده من محتواه الإنساني واشتراكه في بناء القرارات التي تخص التنظيم.

وقد كان لدراسة التون مايو تأثيراً كبيراً على الفعل في بناء مفاهيم جديدة، ولأول مرة مرتبطة أساساً بكفاية العامل وكيفية دراستها، عندما كان ذلك وفق شروط وحسابات معينة للوقت الضائع في العمل جراء سوء تنظيم موقعه. وقد كان لتصنيفات دراسة مصنع النسيج أهمية في فهم مشكلات العمل انعكاس ذلك على الإنتاج. حيث توسل في دراسته هذه منهجاً علمياً محكماً ما

أثر في بداية انجازه لتجاربه على مصنع هوتون عقب التجارب التي حاولت دراسة تأثير شدة الإضاءة وتوزيعها في موقع العمل.<sup>25</sup> وسعت هذه النظرية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمل والنضال النقابي والصراع الصناعي .

وقد اشتهرت هذه النظرية برغبتها في التقليل من أهمية البعد الاقتصادي داخل مكان العمل وتعويضه بمنطق المشاعر الذي يحكم الأفراد داخل العمل.<sup>26</sup> وعلى غرار المدرسة الكلاسيكية فإن هذه المدرس اتخذت بعدها وظيفتها صرفاً، واعتبرت التنظيم كلاً يتتألف من عناصر متفاعلة في ما بينها؛ حيث ينجم عن هذا التفاعل نوع من التوازن الوظيفي. وفي حالة حدث خلل ما داخل التنظيم فإنه بالمقابل هناك حلول للمشاكل التي يطرحها، وذلك عبر اللجوء إلى بعض العناصر التقنية التي تحقق التقويمات الضرورية من خلا إدماج العمال وإعادة الإنتاج.<sup>27</sup>

وإثر اختبارات هوتون الشهيرة التي قام بها مايو وزملائه حول مصنع هوتون التي كانت تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقيد العمال لعمالهم. ما جعل مايو يذهب إلى بحث العلاقة بين الأفراد وظروف العمال المادية. وقد نمت ملاحظة أن كل فتاة من فتيات تتبع أسلوباً خاصاً بها كانت تلجم بين وقت وأخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية للملل. كما لُحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها،<sup>28</sup> وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميـط الحركات التي يؤديـها العمال متوجهـين مثل هذه اللمسات التي يخفـيها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله. وقد كانت لهذه التجربـة التي تهدف إلى دراسة الظروف المادية للعمال في العمل والتي اهتمت ( بالإضاءة و التهوية ... ) أثارـ كبير على العمال، حيث تم إحداث وإدخـال بعض التعديلـات على كيفية أداء العمل و ذلك من خـلال إدخـال فترات الراحة متباينة من حيث العدد، و خفض عدد أيام العمل الأسبوعـي من خـمسة أيام و نصف إلى أربـعة أيام، و تقلـص ساعات العمل إلى ثمانـية ساعات.

و قد تم ذلك من خلال اختيار فريق بحث على العاملـات في غرفة تجمـع لأجزاء الهواتـف . و قد كان من نتائج التجربـة و خصوصـاً إدخـال فترات الراحة تحسـناً ملحوظـاً و ارتفاعـاً متزايدـاً في الإنتاج رغم إعادة ظروف العمال إلى طبيعتـها، إلا أن الإنتاج ظل مستـمراً،<sup>29</sup> وعلى تلك الوثـيرة استمرـت التجارـب وقد حقـقت المـبتغـى منها. وقد اعتبر كل من الباحـثـين ميلـلـر و فـروم أنه يمكن الخـرج من دراسـة مايو و زملـائه بمـجموعة من الخـلاصـات مؤـداها أن العمل هو نشـاط

اجتماعي، وأن العمال في حاجة الى التقدير والأمن والشعور بالانتماء للتنظيم، لما لذلك من أهمية لرفع من روحهم المعنوية وكذا الرفع من إنتاجيتهم.

وقد أكد مايو أن التنظيم الغير الرسمي له أهميته في فهم التنظيم والشروط المحيطة به، وذلك ما أغفلته النظريات الاخرى ذات الطابع الكلاسيكي، إذا أنها تمارس طبعاً اجتماعياً داخل مكان العمل وذلك على نحو قوي وعبر عادات العمل واتجاهات العمال، ويؤكد مايو أن للقيادة والإدارة دور أساسى ومركزي من حيث أنها تعمل على التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها لتتوافق مع أهداف التنظيم. بل إن هذه القيادة في سعي دائم لتحقيق التناجم والتعاون بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي؛ بحكم العلاقة بينهما. وقد اعتبر الباحث شنايدر أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر بطريقة تلقائية داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة، فهي تتيح الفرصة أمام الفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه أن يتحققها من خلال التنظيم الرسمي.<sup>30</sup> باعتباره يوفر هوامش من الحرية للعاملين لتحقيق ذواتهم من جهة، وبما هو مجال العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى.

وتصنف مدرسة العلاقات الإنسانية كأول من أثار هذا الجانب السوسيوتنظيمي؛ أي تلك العلاقات الدقيقة بين الجوانب الاجتماعية والمستويات التنظيمية ما يجعل العمال في أعلى مراتب الاهتمام بأعمالهم، إلا أنها لم تسلم بدورها من بعض الانتقادات التي تقدمها على أنها اهتممت بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي، وأغفلت ذلك الصراع القائم بين صالح الأفراد وأرباب العمل. كما نظرت إلى التنظيم على أنه نسق هادئ ينتهي فيه الصراع بين الأفراد في ما بينهم وبين الأفراد وأرباب العمل من جهة أخرى. و انطلاقاً من هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما متطلبات الوظائف الرسمية من ضرورة التحديد الواقع للإطار الذي يتحرك فيه الفرد عند صناعة قراراته، فإن سيمون قدم فكرة التوازن بين مشاركة الفرد في العمل مقابل الحوافز، ويؤكد على أن تحقيق التوازن مرهون بشكل كبير على رضا الفرد بما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم.<sup>31</sup> إلا أنه وبالرغم من اهتمام نظرية العلاقات الإنسانية بالفرد وجعلته في صلب اهتمامها، فإن ذلك ليس غاية في حد ذاته وإنما من أجل تحقيق زيادة إنتاجية، وبالتالي إنساء العائد الربحي. ما يجعل مختلف هذه النظريات يغلب عليها الطابع الاقتصادي البراغماتي ونظرتها إلى العامل كوسيلة لتحقيق أهداف التنظيم ولم تجعل من مواردها البشرية عنصراً أساسياً وفاعلاً يفرض تعاطياً إنسانياً بدل اختزاله في تنمية الإنتاج وجعل هاجس الربح وبعد الاقتصادي الغاية التي ليست بعدها غاية. وإغفال الجوانب الاجتماعية للعمال التي لم تليها التنظيمات اهتماماً كبيراً.

فإذا كانت قضيّاً الربح هي الهاجس الذي خيم على مختلف النظريات التي شكلت القاعدة والاطار النظري لسوسيولوجيا التنظيمات، ما جعلها تذهب إلى حد اختزال الفعل التنظيمي في إنماء العائد الربحي وطغيان البعد المادي، فإنه مع تولي الدراسات والأبحاث في مجال التنظيمات، ثم الكشف على أن الفعل التنظيمي هو قبل كل شيء فعل اجتماعي قبل أن يكون واقعاً مختصراً في المصنع، ما جعل البعد الاجتماعي حاضراً في بعض الدراسات التي عملت على تخليص الواقعية التنظيمية من البعد الاقتصادي الذي احتكرها لعقود ، ومنها نظرية التحليل الاستراتيجي باعتبارها بديل لمختلف النظريات التي تم ارادتها على هامش هذا النقاش الإبستمولوجي.

### نظريّة التحليل الاستراتيجي ؛ ميشيل كروزي:

يعتبر رواد هذه النظريّة التنظيم بمثابة نسق و بناء إنساني قبل كل شيء ، وقد ركز مشيل كروزي في تفسيره للسلوك الاجتماعي على اتجاهين الأول يقوم بتفسير السلوكات الاجتماعية انطلاقاً من الحتمية الفردية، أي تأثير الوسط الاجتماعي على سلوكات الفرد الفاعل، والاتجاه الثاني هو الذي يحدد الفرد وبخذه في الوعي الجمعي و ينفي عنه الإبداع والابتكار وتبقى قرارته فردية. ووفق هذا التوافق حاول مشيل كروزي أن ينتقد النظرية البيروقراطية عندما اعتبر أن علاقة الفرد بالتنظيم هي نتاج طرفين في التنظيم وقائمة على تلك القواعد الرسمية التي تهدف إلى تنظيم الأفراد، ما يخلق بالمقابل عوائق أمام هؤلاء الفاعلين. ولتجاوز تلك العوائق يسعى الفاعل إلى تبني استراتيجيات مختلفة بين الفاعلين مصدرها الكفاءة المعرفية والظروف التنظيمية لكل فاعل.<sup>32</sup>

وقد سمعت هذه النظريّة إلى التأكيد على أن الفاعل داخل التنظيم هو فاعل وليس شخصاً مسلوب الإرادة؛ حيث تحدد حريته وعقلانيته التي يترجمها من خلال أفعاله، وفي المقابل فإن النسق لوحده لا وجود له إلا بوجود فاعلين وعلاقات بينهم، فيحملونه بذلك ويقومون بشؤونه وبالتالي منحه الحياة.<sup>33</sup> وهذا يدل على أن الفاعل هو العنصر الأساسي داخل التنظيم، فوجود النسق مرهون بوجود من يغذيه ويعمل على استدامته. ويعرف كروزي وفريد بيرغ النسق على أنه " كل مجموع تتألف من عناصر مرتبطة فيما بينها وتتمتع بحد أدنى من البنية. الا فلن نميز النسق في غياب هذه الشروط عن مجرد تجمع تلقائي وعفوياً للناس، ويضاف إلى هذه الشروط توفر النسق على أوليات من شأنها أن تحافظ على ذلك الحد الأدنى من البنية.<sup>34</sup>

وفي سعيه لإرساء نظرية في التنظيم، حاول كروزي دراسة علاقات السلطة داخل التنظيم عندما اعتبر هذا الأخير بناء، أما الفاعلين فيه فإن إجاباتهم مؤسسة على الإكراهات والعرقل التي يوجهونها، كما أن الفاعلين داخل التنظيم يرفضون بشكل قطع أن يعاملوا كالأدوات ومجرد وسائل في يد التنظيم لتحقيق أهدافه. بحيث أن التنظيم يعي بأن للأفراد أيضاً أهدافهم الخاصة، وأن هذه الأهداف ليست بالضرورة تتعارض وأهداف التنظيم. ولأنه وكما يرى "بيرنو" فإن التنظيم ورغم ما وصلت درجة رقابته لسلوك الفاعلين، فإن هذه الرقابة تبقى محدودة، حيث الفاعل داخل التنظيم يتمتع بها من الحرية تمنحه درجة من الاستقلالية عن التنظيم، ما يجعل مشاركته إدارية من عدمها<sup>35</sup>.

ويعتبر كروزي السلطة القائمة داخل التنظيم على أنها لا تتم وفق تسلسل هرمي كما هو سائد في النظريات الكلاسيكية، بل هي علاقة تبادل تأسس انطلاقاً من التفاوض بين شخصين على الأقل . كما أن الفاعلين يستمدون سلطتهم من خلال امتلاكهم للكفاءة و قادرات تخصصية يصعب تعويضها بأخرى، ثم التحكم في القواعد التنظيمية وبقنوات التواصل بين أعضاء التنظيم وكذا الظل المرتبط بعلاقات التنظيم ببيئته الخارجي<sup>36</sup> حيث أن منطق الظل هو المنطلق الرئيسي لسلطة الفاعل، بحيث تكون الجوانب الرسمية داخل التنظيم لا تستطيع أن تقنن وهيكلة كل العلاقات وإن بدت جزئية داخله، وهذا الفرع الذي لا يعطيه التنظيم الرسمي يعمل العمال على استغلاله في بناء استراتيجية معينة. تكون هجومية أو دفاعية، ما يجعل السلطة للفاعل ذات أسبقية في استغلال تلك الصفات التي لا يصطاح عليها منطق الظل.

من هذا المنطلق فإن سوسيولوجيا التنظيمات جعلت ميدان تداخلها هو التنظيمات مستعينة بذلك بما توفره السوسيولوجيا من مفاهيم و عدة منهجة قصد بناء فهم علمي لها و إنتاج تراكم نظري كأساس علمي لهذا البراديم ، إلا أن اهتمامها بالتنظيمات لم يشمل كل أنواعها، فكما يقول جورج لابساد وروني لورو " إن اهتمام حقل التحليل التنظيمي اتسع تدريجياً ، من المصنوع إلى مجموعة من التنظيمات الاجتماعية، وبخلاف التصور السائد حول هذا التيار السوسيولوجي، فإن مجال اهتمامه لم يظل محصوراً في التنظيمات التي تعنى بإنتاج و توزيع الخيرات المادية بل امتد ليشمل تنظيمات أخرى غيرها مثل المستشفيات و الكنائس وغيرها. وقد بين جورج لابساد أن تخصص سوسيولوجيا التنظيمات يعزى الا وجود طلب من قبل مؤسسات الإنتاج، وذلك أن المقاولة كانت في حاجة لطلب لاستشارة السوسيولوجي، باعتباره سيقدم معرفة علمية ستساهم في الرقي بالمقاولة ومعالجة مشاكلها، إلا أن التنظيمات الأخرى كالإدارات العمومية و المستشفيات؛ لم تطلب المعرفة السوسيولوجية إلا عندما اشتلت أزمتها، وكانت الاستفادة بشكل

مبكر من المعرفة السوسيولوجيا من طرف المصانع بحكم منطق السوق.<sup>37</sup> علماً أن الحاجة للمعرفة السوسيولوجيا في مجال التنظيمات ثابتة بقوة الواقع، بعدما أثبتت المقاربة الاقتصادية قصورها في تحليل و تفسير السلوك التنظيمي و إخراج التنظيمات الصناعية من المشاكل التي تتخطى فيها، فكان بذلك استدعاء المقاربة السوسيولوجية أمراً لا محيط عنه. إلا أن مختلف المرجعيات النظرية والمدارس والاتجاهات التي تعتبر المنطلق الفكري لسوسيولوجيا التنظيمات لم تراعي الخصوصيات التنظيمية لباقي التنظيمات الاجتماعية، خصوصاً عندما يتم سحبها وإسقاطها بشكل ميكانيكي على باقي أنواع التنظيمات دون حفظ الفرق بينهما.<sup>38</sup> حيث أن المقاربات الكلاسيكية كالتيلورية على سبيل المثال لا الحصر، كان الهدف منها تقديم خلاصات وتوصيات بهدف الزيادة في الإنتاج لهذا فإن سحبها مثلاً على أجناس أخرى كالتنظيمات الجموعية يطرح إشكالات معرفية ومنهجية لكون اطرها النظرية مفارقة لمنطق اشتغالها. وهذا ما اهتمت به مختلف الدراسات التي دعت إلى ضرورة تأسيس تخصص سوسيولوجيا الجمعيات يراعي هذه الاشكال التنظيمية كبنية تنظيمية تختص وتحتفظ ذاتها بخصوصياتها التنظيمية التي تميزها عن باقي أنواع التنظيمات بناءً وهدفاً.

فأصبح بذلك حقل سوسيولوجيا الجمعيات ذا حجية علمية واقعية قصد بناء تصور نظري يهتم بمقاربة الجمعيات وبناء فهم علمي لها كبنية اجتماعية يساهم في تطوير أدائها، وبناء قطعية استمولوجية مع سوسيولوجيا التنظيمات. وبالعودة إلى التفكير والإرهاصات الأولية لسوسيولوجيا الجمعيات نجد أن الاهتمام بها ليست وليدة اللحظة، بل كان التفكير فيها مع الرواد الأوائل لسوسيولوجيا، بل حتى في بعض الفلسفات القديمة فهيغلى عندما تحدث عن الدولة اعتبر بأن غايتها في حد ذاتها وأن خدمة مصالح الأفراد الذاتية والجماعية هي من اختصاصات المجتمع المدني. مما هي أبرز الإسهامات التي تشكل لحظة التفكير في الظاهرة الجموعية، والخلفية المعرفية لهذا التخصص العلمي؟

#### مساهمة أليكس دي طوكفيل:

يتقدم أليكس دي طوكفيل كرائد من الرواد الأوائل لسوسيولوجيا الجمعيات بالرغم من أن إسهاماته قد تم تجاهلها في تاريخ السوسيولوجيا رغم قيمتها المعرفية والعلمية في هذا الحقل. خصوصاً عندما انصرف اهتمامه على دراسة الواقعة الديمقراطية مستعيناً بمنهج متميز. وقد أهله ذلك ليصنف كسوسيولوجي مقارن بامتياز،<sup>39</sup> إلا أن إنتاجاته الفكرية تم تبخيسها واتصفت على أنها لا تخلو من نزعة إيديولوجية، وقدم على أنه من كبار منظري ومبرعي الاستعمار

الفرنسي. وفي سعيه للإمساك العلمي بالواقعية الديمقراطية في أمريكا التي قضى فيها حوالي ثمانية أشهر، فإنه اعتبر الديمقراطية كواقع اجتماعي يتمظهر في المساواة بين المواطنين في الواقع، وذلك ما يضمن تكافؤ الفرص وسيادة الاحترام بينهم.<sup>40</sup> ويضيف دي طوكفيل أن تطور المجتمع رهين بمدى ديموقراطية مؤسساته، فالتقدم لا تخلقه القوانين، وإنما الشعب بجانب الديمقراطية التي تمنحه القوة وتنشر في الجسم الاجتماعي طاقة لا توجد بدونها. وأن المؤسسات التي يملكونها مواطنى الولايات المتحدة بالإضافة إلى الحقوق المخولة لهم تدعم فكرة أن من واجب ومصلحة الناس خدمة بعضهم البعض.<sup>41</sup> وهذا دليل على أن القوانين السائدة آنذاك كانت تدعو أفراد المجتمع إلى التكفل لخدمة القضايا المشتركة خدمة للصالح العام. ويعتبر طوكفيل انه "إذا ما استجد عائق ما في الطريق العام وتغدر المرور وتوقفت حركة السير، يجتمع الجيران لحظتها للتشاور ومن هذا الاجتماع التلقائي تتبلور سلطة تنفيذية تحل المشكل، قبل أن تحضر فكرة أية سلطة أخرى".<sup>42</sup>

وهذا ما يفيد أن العمل في شكل جمعيات يساهم في تقدم المجتمعات، وهذا العمل الجماعي القائم في المجتمع الأمريكي يعود فيه الفضل بشكل كبير إلى نمط التنشئة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع الأمريكي وبالخصوص إلى الدور الكبير الذي تطلع به المدرسة في بناء المواطنين الذين يتعلمون منذ طفولتهم مبدأ الاعتماد على الذات لمواجهة مختلف التحديات التي قد تتعارض بهم في حياتهم. وعلى ذلك الأساس فالعمل على تأسيس الجمعيات في نظر طوكفيل هو نابع من قناعات شخصية مشتركة بين الأفراد ومن عملية التنشئة للالتزام بالعمل المشترك، قصد تحقيق أهداف محددة، حيث الحق في الاجتماع في إطار جمعية هو حق غير قابل للتفاوض. وهذا ما يفيد على أن العمل الجماعي حق أسمى. وقد ظهر انبهار طوكفيل بالمجتمع الأمريكي عندما اعتبر أنه يعرف واقعاً جماعياً لا مثيل له، وقد لاحظ أيضاً أن الأمريكيين يفضلون الانخراط في الجمعيات السياسية أكثر من المدينة، وذلك مرده إلى أن الانتماء للجمعيات السياسية يخول للأفراد تعلم الامتثال إلى السلطة العامة، فضلاً على أن ذلك غير مكلف بالمقارنة مع الجمعيات المدنية.<sup>43</sup> بل حتى أن ما يجعل المواطنين الأمريكيين يفضلون الانتماء إلى الجمعيات السياسية هي غاية يستهدف الناس وراءها الدافع عن أنفسهم إزاء اعتماد سلطة معينة ضد الفعل التسلطي، على اعتبار أن العملية التكتلية على شكل جمعيات سياسية تكون أقوى من الشكل الفردي في الدفاع و الحفاظ على حرية، وأن هذه العملية الاتحادية للأمريكيين هي دائمة الاستمرار بصرف النظر عن عامل السن والشروط الاجتماعية والعقليات السائدة. كما يعتبر طوكفيل أيضاً أن

الموطنين الأميركيين يتعاملون بشكل خاص مع التنظيمات الجماعية، ويؤكد على هامش هذا النقاش أنه "حينما تجد في فرنسا وراء كل عمل جديد حكومة ما، وفي إنجلترا سيد كبير فأعلم أنك ستجد في أمريكا جمعية ما".<sup>44</sup>

### مساهمة فردناند تونيز:

واستكمالاً للبناء النظري لسوسيولوجيا للجمعيات، سعى تونيز إلى الفصل ابستمولوجيا بين السوسيولوجيا العلمية الصرفة وبين السوسيولوجيا الامبريقية العملية، وذلك عبر تقديم لمفهومين أساسيان في المتن السوسيولوجي وهما "المجتمع و الجماعة".<sup>45</sup> وقد أوضح دور كايم أن الجماعة لا يقصد بها تونيز مجموعة الأفراد المختلفين وتجمعهم علاقات قوية و مختلفة، وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك ويعتبرها ذلك الكل المتماهي الذي لا يستطيع الحركة إلا بالشكل الجماعي وذلك بتوجيهه من الجماعة ذاتها؛<sup>46</sup> أي أن الأفراد ينصرفون داخل هذا الكل المشترك وتصبح اختيارتهم محكومة بقوة الجماعة. واعتبر تونيز أن التوافق هو ما يجعل هؤلاء الأفراد متسمكين على هذا النحو وما يغدو ذلك أيضاً كون هؤلاء الأفراد يشعرون أنهم منفتحين عن بعضهم البعض، وهذا الانسجام القائم بينهم ليس نتاج عملية تعاقدية وإنما هو نتيجة ضرورية وآلية لطبيعة الأشياء.<sup>47</sup> وقد ذهب تونيز إلى اعتبار الجماعة القائمة على رابط الدم هي مصدر وأصل كل أنواع الجماعات فمنها انبثقت باقي أنواع الجماعات التي يعرفها المجتمع. حيث اعتبر الأسرة الأكثر كمالاً بوديها أن تؤدي إلى تشكيل جماعات مختلفة داخل المجتمع، إلا أن تونيز اعترف على أن التماسك الاجتماعي الذي يسود الجماعات التقليدية، فإنه مهدد بالتراجع بسبب ظهور المبدأ المجتمعي حيث انتقل المجتمع إلى مستوى عقلاني مجرد؛ أي أن تونيز يعتبر الجماعات التقليدية هي الأكثر تماساً ، حيث يسود التضامن و التعاون بين أفرادها عكس المجتمع الذي تسود فيه المصلحة الفردية والتوجيهات فردية والفعل الاجتماعي يبني بشكل عقلاني يتواافق مع المصلحة الفردية لا الجماعية. وعلى ذات المنوال فإن تونيز يرى أن الروابط الجماعاتية السائدة في الجماعات التقليدية هي في طريقها للتلاشي وذلك استناداً إلى قوله "على أن تاريخ البشرية هو تاريخ فقدان تدريجي لهذه الروابط الجماعاتية الساخنة لفائدة العلاقات الباردة للمجتمع التجاري".<sup>48</sup> وعلى هذا الأساس، وانطلاقاً مما جاء به تونيز بخصوص الجمعيات فإن هذه الأخيرة تنتهي إلى حقل المجتمع إلى جانب النقابات والأحزاب. فالجمعية هي التي تقوم على إرادة حرة في التعاقد

محكمة بالبدأ المجتمعي العقلاني، وهي بذلك القدرة على الارتباط بالبدأ المجتمعي والجماعاتي.<sup>49</sup>

### مساهمة إميل دوركايم :

في سعيه لبناء تصور نظري في سوسيولوجيا الجمعيات يوضح دوركايم بدوره مسألة انتقال المجتمع وبنياته من الشكل التقليدي إلى شكلها الحديث عندما اعتبر على أن المجتمع وبالخصوص الفرنسي يعيش فراغاً بسبب التقدم الحاصل والاتجاه نحو الحداثة، مما يتعمّن تأمينه عبر مؤسسات مدنية تعوض تلك التقليدية التي كانت سائدة في المجتمع التقليدي، والتي عليها أن تقوم بربط الأفراد بمؤسسة الدولة بشكل أفقى. كما عليها العمل على تقوية الروابط بين الأفراد وتحصين المجتمع من مجموعة من الظواهر التي يبقى معرضاً لها؛ كظاهرة الانتحار.<sup>50</sup> بحيث أن البنيات ومختلف الأطر الاجتماعية التي كانت تأثر وتعمل على ضبط المجتمع فإنها قد تقوضت بسبب البطء في الزمن والهزات العنيفة والتحولات الاجتماعية والسوسيومجالية، مما أدى إلى انفراطها أو على الأقل تلاشيتها دون أن يتم تعويضها. فالبداية كان التنظيم العائلي هو الذي ينظم المجتمع والذي يتتألف من جماعات صغرى من العشائر، إلا أن هذا التنظيم لم يعد له وجود.<sup>51</sup>

وقد اعتبر دوركايم بأن التحولات التي لحقت بنيات المجتمع جعلتها في تراجع مستمر حتى حل محلها التجمعات الإقليمية، ويؤكد على هامش هذا النقاش أن الأفراد الذين يحتلون إقليماً واحداً مع مرور الزمن وبمعزل عن عصب قربتهم، كانوا لأنفسهم أفكار وعادات مشتركة فيما بينهم، ولكنها ليست بالمستوى ذاته أفكار وعادات جيرانهم الأبعدين. و هكذا تشكلت اندماجات صغيرة ليست قاعدتها المادية مختلفة عن من يجاورها، ولا العلاقات التي تعكسها هذه القاعدة، وكان لكل هذه الاندماجات سماتها المميزة، تلخص هي القرابة، وينحو أرقى أيضاً من المدينة مع ملحقاتها التابعة لها. وما لا شك فيه أنهم انغلقوا على أنفسهم في عزلة مت渥حة، بل إنهم تحالفوا في ما بينهم وتوحدوا بأشكال متنوعة، وشكلوا على هذا النحو مجتمعات أكثر تعقيداً، لكن مع الاحتفاظ بشخصيتهم.<sup>52</sup> وعلى هذا الأساس فإن المجتمعات الإنسانية لابد لها من مؤسسات يتحد فيها الأفراد في ما بينهم ضد مختلف الواقع التي قد تطأ على المجتمع. كما أن الأفراد لا يمكن أن يعيشوا ضمن المجتمع في غياب التضحية بينهم والغيرية التي تقوم على مبدأ التفاهم الذي يعمل على تقوية الروابط العضوية القائمة بينهم على هذا النحو أو ذاك. مما يتتيح لهم تقسيم العمل في ما بينهم بفضل تشابه وعيهم، لهذا يذهب البعض إلى اعتبار القانون الفرنسي المنظم للجمعيات

الذي صدر سنة 1901، هو امتداد لجهود دوركايم في دعوته لإعادة تثبيت المؤسسات والتنظيمات المدنية داخل المجتمع.

مساهمة Meister Albert :

اهتم أليبرت في دراسته التي أجزّها بقصد الجمعيات ببحث وكشف الآليات والخلفيات التي تجعل الأفراد والفاعلين يتّزمان بالمشاركة الجماعية وتفاوت حدة الالتزام بين المشاركين في ما بينهم والتي تحمل عنوان "نحو سوسيولوجيا الجمعيات".<sup>53</sup> وفي سبيل ذلك استعان بمفهوم "الدافع" والذي سبقه إليه دانيال كاكسي لفهم المناضلين والتطوعيين وتبيّن اهتمامهم بالمجد والشرف وببحث الاعتراف بالوضعية الاعتبارية من باقي المواطنين وفي سعيه لمعرفة منطقة وكيفية اشتغال الجمعيات خلص أليبرت في دراسته إلى أن التنظيمات الجماعية تقطع مراحل مختلفة ومتعددة، وفيها تبني وتتضخم الممارسة والتجربة وحصول الديمقراطية في ذلك؛ إذاً أن حكامة التنظيم الجماعي هو نتاج سلسلة من المراحل التي تقطعها الجمعيات، وقد ميز بين تلك المراحل وقسمها إلى أربع أقسام، ومنها مرحلة التأسيس ومرحلة التضامن الاقتصادي، ثم مرحلة التعايش ومرحلة أخيرة وهي الأسمى مرحلة المتصرفين الإداريين.<sup>54</sup>

وبالإضافة إلى هذه المساهمة نجد أيضاً مساهمات حديثة كمساهمة jean-louis laville و Renuard sainsaulieu وقد اهتم هذين الباحثين بمقاربة التنظيمات الجماعية عبر مفهوم "الاقتصاد التضامني" الذي يعتبرونه توصيفاً إجرائياً للعمل الجماعي. حيث نجد جون لايفيل يعتبر الجمعية بنية شكلية تتميز وتخالف عن الدولة بكونها غير خاضعة لكيان خارجي عكس الجماعات الترابية، وتهدف إلى خدمة وضمان عنصر المشاركة الإدارية، وهي تنظيم غير هادف إلى توزيع الارباح بين أعضائها. بل يذهب لايفيل إلى اعتبار مؤداته أنه يكاد من المستحيل إدراك معنى الجمعية إذا ما اعتمدنا فقط على المحدد النفعي؛ أي المنفعة. وعلى هذا الأساس فإنها تعين المواطنين والساكنة على حل مشاكلهم وتعقيدات الحياة الاجتماعية عبر تقديم إجابات عن وضعيتهم التي يعيشونها خصوصاً الصعبة منها.<sup>55</sup>

خاتمة:

يتبيّن مما تقدّم بأن الخطاب السوسيولوجي حول التنظيمات افرز نقاشاً استМОЛОЖИЯ عميقاً، بين الإطار النظري الخاص بسوسيولوجيا التنظيمات؛ الذي بني أساسه العلمي النظري منه والمنهجي انطلاقاً من دراسات ميدانية شملت البنية الانتاجية التي تستهدف الربح. ومن جهة ثانية الأطر النظرية المؤسسة

لسوسيولوجيا الجمعيات والتي قدمت معرفة سوسيولوجية بهذه البنيات ذات الخصوصية التنظيمية. وقد بلغ هذا النقاش والبحث مستوى الدعوة الى ضرورة استقلال سوسيولوجيا الجمعيات عن سوسيولوجيا التنظيمات حفظاً لفارق الخصوصية. فكان بذلك البحث في التراث النظري المؤسس للخطاب السوسيولوجي، قصد الوقوف عن مدى حضور الجمعيات في مساهمات رواد الاولى لسوسيولوجيا. وقد افرز ذلك البحث وجود اسهامات نظرية في مجال سوسيولوجيا الجمعيات ما جعل هذا الحقل الاكاديمي يكتسب حبياته الوجودية والمعرفية.

قائمة الهاشم :

- 1- بن بركة، ابراهيم. (2018)، ظاهرة العمل وتطورها عبر العصور، مجلة آفاق، مجلد 4، العدد 3، ص 17.
- 2- فريدمان، جورج ونافيل، بيار. (1985)، رسالة في سوسيولوجيا العمل. عوائدات للنشر والطباعة، ص 15.
- 3- العيادي، طيب. (2016)، الدراسات السوسيولوجية للتنظيمات الجمعوية- مساهمة استمولوجية في تمایز البنية -، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 15، ص 124.
- 4- العيادي، طيب. (2016)، مرجع سابق، ص 125.
- 5- العيادي، طيب. (2016)، مرجع سابق، ص 126.
- 6- العيادي طيب (2015)، اشتميتوديا العمل الجماعي المحلي بالعالم القروي المغربي، جريدة انفاس، تم استرجاعه بتاريخ 09/10/2019 من الرابط [www.anfasssee.org](http://www.anfasssee.org)
- 7- العيادي، طيب. (2016)، مرجع سابق، ص 124.
- فريدمان جورج ونافيل بيار (1985)، رسالة في سوسيولوجيا العمل. عوائدات للنشر والطباعة.
- 8- بوخريص، فوزي. (2011)، مدخل الى سوسيولوجيا الجمعيات والشغل، افريقيا الشرق، ص 24.
- 9- لمدبر، مرون. (2017). سوسيولوجيا التنظيمات؛ من ماكس فيبر الى ميشيل كروزي، مجلة جيل للعلوم الاجتماعية، العدد 34، ص 71.
- 10- العيادي، طيب. (2017)، محاضرات في سوسيولوجيا التنظيمات، الفصل الثالث، جامعة ابن زهر ، اكادير، المغرب، ص 10.
- 11- لطفي، ابراهيم طلعت. (2007)، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 34.
- 12- لمدبر، مرون. (2017)، مرجع سابق، ص 24.
- 13- لطفي، ابراهيم طلعت. (2007)، مرجع سابق، ص 43.
- 14- لمدبر، مرون. (2017)، مرجع سابق، ص 71.
- 15- لطفي، ابراهيم طلعت. (2007)، مرجع سابق، ص 41-42.
- 16- علام، محمد اعتماد (1994)، دراسة في علم اجتماع التنظيم، مكتبة الانجلو المصرية، ص 61.
- 17- علام، محمد اعتماد (1994)، مرجع سابق، ص 81.
- 18- فزة، جمال. (2013)، سوسيولوجيا التنظيمات: أسس واتجاهات، دار ابي رقراق للطباعة والنشر، ص 116.
- 19- فزة، جمال. (2013)، مرجع سابق، ص 118-119.
- 20- فزة، جمال. (2013)، مرجع سابق، ص 123.
- 21- لطفي، ابراهيم طلعت. (2007)، مرجع سابق، ص 97.
- 22- علام، محمد اعتماد (1994)، مرجع سابق، ص 73.
- 23- علام، محمد اعتماد (1994)، مرجع سابق، ص 73-86.
- 24- فزة، جمال. (2013)، مرجع سابق، ص 134.
- 25- علام، محمد اعتماد (1994)، مرجع سابق، ص 86-87.
- 26- لطفي، ابراهيم طلعت. (2007)، مرجع سابق، ص 101.
- 27- فزة، جمال. (2013)، مرجع سابق، ص 138.
- 28- العيادي، طيب. (2017)، مرجع سابق، ص 13.

- 29- علام، 1994، مرجع سابق، ص88.
- 30- لطفي، 2007، مرجع سابق، ص ص102-103.
- 31- علام، 1994، مرجع سابق، ص ص105-106.
- 32- لمدبر، 2017، مرجع سابق، ص71.
- 33- العيادي، 2017، مرجع سابق، ص 17.
- 34- فزة، 2013، مرجع سابق، ص 171.
- 35- لمدبر، 2017، مرجع سابق، ص71.
- 36- لمدبر، 2017، مرجع سابق، ص71.
- 37- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص ص78-79.
- 38- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص125.
- 39- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص 29.
- 40- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص127.
- 41- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص31.
- 42- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص127.
- 43- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص ص30-31-32.
- 44- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص33.
- 45- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص33.
- 46- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص128.
- 47- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص ص42-43-44.
- 48- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص 46.
- 49- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص129.
- 50- بوخريص، 2011، مرجع سابق، ص48.
- 51- دوركایم، امیل. (2011)، الانتحار، ترجمة عودة، حسن، منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب، وزارة الثقافة، ص504.
- 52- دوركایم، 2011، مرجع سابق، ص505.
- 53- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص130.
- 54- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص130.
- 55- العيادي، 2016، مرجع سابق، ص127.

## أسباب ارتفاع نسبة رفض الابحاث المقدمة للمجلات العلمية المحكمة

### The reasons for the increase in the rate of rejection of papers submitted to the refereed scientific journals

الباحث ذي يزن الأعوش، المنسق العام لمبادرة تنمية الباحثين العرب مركز تنمية الموارد البشرية للدراسات برلين -المانيا.

**الملخص:** يهدف البحث إلى الدراسة نسبة الأبحاث المرفوضة من قبل المجلات العلمية في الوطن العربي وهذا يتضمن جانبيين، دراسة مستوى نسبة الرفض ودراسة أهم أسباب الرفض، قام الجانب الأول والمعني بنسبة الرفض على نتائج دراسة سابقة حول المجلات العلمية المسجلة في البوابة الجزائرية وتقريرين منشورة في منطقة الخليج العربي وأيضاً دراسة حول الابحاث المرفوضة من قبل 15 مجلة علمية محكمة، أما الجانب الثاني والمعني بأهم أسباب الرفض فقام على استبيان مقدم لفئة المحكمين ومن سبق لهم تجربة تقييم الاوراق والأبحاث العلمية في المجلات المحكمة وقد بلغ عددهم 53 محكم من مختلف إرجاء الوطن العربي، وكانت النتائج نسب الرفض على عدة مستويات حيث أن نسبة الرفض وفق الدراسة السابقة على مجلات البوابة الجزائرية والتي تمثل دول المغرب العربي 56.5 %، وبلغ متوسط نسبة الرفض للتقارير المنشورة والتي تمثل منطقة الخليج العربي 81% أما دراسة المجلات والتي تمثل عموم الوطن العربي بلغ متوسط نسبة الرفض 44%， الجانب الآخر من النتائج حول أهم أسباب الرفض فكانت النتيجة العامة أن الموافقة تتجاوز 50% لجميع الأسباب الواردة في الاستبيان، وتفاوتت الأسباب حسب الأهمية حيث كانت أهم الأسباب بالموافقة والموافقة الشديدة بحسب ما بين 80% إلى 90% وتمثلت في انعدام الأمانة العلمية وضعف الأصالة ورداءة موضوع البحث وضعف مهارة التحليل واستخدام المنطق، في تتنفيذ الدراسة تم الاعتماد على جمع المعلومات الأولية من خلال الاستبيانات والمعلومات الثانوية من خلال الدراسات السابقة والتقارير المنشورة وتلى ذلك عملية التحليل لغرض الحصول على صورة واضحة حول واقع الابحاث من حيث الرفض.

**الكلمات المفتاحية:** نسب الرفض، أسباب الرفض.

### Summary

This study endeavors to look at the ratio of research papers rejected by Arabian scientific magazines , which covers two parts : Non-admission rate and important causes of Non-admission of a filled researching paper . Part one , non-admission rate of a researching paper, is based on former study about the Algerian Bawaba " Gate" ' registered magazines , 2 published reports published on Gulf States ' region . Another study about 15 authenticated scientific magazines turning down research projects has been included in this paper. Part two, deals about a questionnaire was distributed to 53 Arab certified researching experts . The survey

results demonstrated rate of paper rejection was by 56.5% , based on “Algerian Gate” source .The average rate of rejection of published reports, represented by the Arab Gulf region, was by 81% , while the whole Arab world, the average rate of the submitted research non-admission was at 44% .The general score was the ratio by 50% agrees by respondents to all reasons for rejection .Varied according to importance ,the rate 80% to 90 % were the attitude scale to survey a paper rejection reasons ; example , the lack of scientific integrity, unsubstantial and poor research subject matter , as well as insufficient analysis skill and unsound use of logic . Where the assessment of this questionnaire , there has adopted , a research approach of collecting , analyzing information inferred from previous studies and published reports in order to obtain a clear view of causes why research papers are rejected by official, attested magazines .

Key words: rates of rejection, reasons for rejection.

**اشكالية البحث:** هل نسبة رفض الأبحاث المقدمة للمجلات العلمية المحكمة في المنطقة العربية مرتفعة؟  
وما هي أسباب الرفض؟

### **فرضيات البحث**

1. نسبة الأبحاث المرفوضة إلى المقبولة في المجالات العلمية العربية المحكمة مرتفعة.
2. مقارنة التقييم العام للبحث العلمي في الوطن العربي والابحاث المرفوضة يؤكد ارتفاع نسبة الرفض.
3. يرجع رفض الابحاث العلمية المقدمة من الباحثين العرب إلى عدة اسباب :
  1. ضعف أصلية الموضوع البحثي.
  2. ضعف ورداءة الموضوع البحثي.
  3. ضعف الخلفية العلمية.
  4. ضعف الإعداد لمفردات البحث (مثل صياغة السؤال البحثي).
  5. ضعف وقلة المصادر والاستشهادات.
  6. ضعف مهارة التحليل واستخدام المنطق.
  7. عدم الالتزام بالشروط التسقية والتحريرية.
  8. ضعف اللغة العامة واللغة المهنية.
  9. انعدام الأمانة العلمية.
  10. أسباب أخرى لرفض الابحاث العلمية.

**منهج البحث:** فيما يخص الفرضية الأولى سيتم جمع المعلومات بشكل مباشر من المجالات العلمية المحكمة بالإضافة إلى الدراسات السابقة والتقارير المنشورة، وفي الفرضية الثانية سيتم الاعتماد على التقارير والمنشورات المحلية والدولية حول وضع البحث العلمي في الوطن العربي وكذلك نتائج الدراسات السابقة، أما الفرضية الثالثة فسوف يكون الاعتماد على جمع المعلومات من خلال الاستبيانات الموجهة نحو أعضاء اللجان التحكيمية في المجالات العلمية.

### **خطة البحث**

1. تحديد نسبة الرفض للأبحاث المقدمة في المجالات العلمية المحكمة.
2. الكشف عن العلاقة بين نسبة الرفض والمستوى العام لمجال البحث العلمي في الوطن العربي.
3. افتراض أسباب الرفض.
4. تصميم استبيان لاستقصاء آراء المحكمين في المجالات العلمية المحكمة.
5. تحكيم الاستبيان من قبل أكاديميين من ذوي الرتب المرتفعة عدد 2.
6. اختيار مجتمع البحث.
7. تحديد عينة البحث.
8. تنفيذ الاستبيان.
9. استخلاص ومعالجة المعلومات.

**مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث في 15 مجلة عربية علمية محكمة والمستوفية الشروط والمعايير العالمية في النشر العلمي، وشملت المجالات التابعة للمركز الديمقراطي البالغة 7 مجالات عدد 203 محكم بمتوسط 29 لكل مجلة، ونظراً لعدم وجود بيانات حول عدد المحكمين في مجالات البوابة الجزائرية والبالغ عددها 8 مجالات تم قياس العينة بالاعتماد على متوسط مجالات المركز العربي بحيث بلغ مجتمع البحث عدد 435 محكم.

**عينة البحث:** تمثلت عينة البحث في فئة المحكمين ومن لهم تجربة سابقة في تقييم الأوراق والأبحاث العلمية وتبعاً لعدد المحكمين في مجتمع البحث والبالغ 435 محكم يطبق عليه نسبة 10% بواقع عدد 44 محكم كحد أدنى في حين بلغت الاستبيانات الفعالة عدد 52 استبيان، وكانت الدرجات الأكاديمية للمحكمين من درجة دكتور إلى درجة بروفسور، ومن حيث سنوات الخبرة في مجال التحكيم تراوحت من سنه واحدة إلى 25 سنة، أما جنسيات المحكمين فقد شملت 9 دول من الوطن العربي تمثلت في اليمن، السعودية، العراق، سوريا، الأردن، ليبيا، الجزائر، موريتانيا، لبنان، الجدير بالذكر أن عملية

الاستبيان شملت محكمين من خارج مجلات الدراسة وذلك بسبب أن تجاوب المحكمين في المجالات المستهدفة لم يبلغ الحد المطلوب.

### أهمية البحث

1. يكشف عن نسبة الابحاث المرفوضة من قبل المجالات العلمية المحكمة.
2. يكشف العلاقة بين واقع البحث العلمي في الوطن العربي ونسبة الرفض.
3. يكشف أهم أسباب رفض الابحاث العلمية.
4. يساعد في تحديد نقاط الضعف لدى الباحثين العرب.
5. إضافة قيمة في مجال البحث العلمي.

### الفرضية الأولى: نسبة الابحاث المرفوضة إلى المقبولة في المجالات العلمية العربية المحكمة مرتفعة.

دراسة هذه الفرضية تضمنت جانبين رئيسين بما كفاءة المجالات العلمية العربية وكذلك نسبة الابحاث المرفوضة، فدراسة كفاءة المجالات يساعد في استبعاد المجالات ذات المستوى المتدني والتي تعمل على استيعاب أكبر قدر من الأبحاث بغض النظر عن المستوى العلمي لغرض جني الارباح أو تحقيق الشهرة، وبالتالي الاعتماد على احصائيات المجالات الموثوقة والتي سيبنى عليها النتائج الاكثر واقعية وارتباطاً بمستوى الباحثين، أما الجانب الآخر فيعني بدراسة نسب القبول والرفض والمقارنة فيما بينها لتحديد وضع الابحاث المرفوضة الأمر الذي يمهد لدراسة الفرضيات اللاحقة.

**كفاءة المجالات العلمية:** تمثل المجالات العلمية أحد أهم الوجهات الرئيسية لاستقبال الابحاث كونها النفذ الأول لنشر الافكار والأنشطة والأبحاث العلمية للباحثين، كما أن النشر العلمي يعتبر شهادة اعتراف بكفاءة الباحث وبإصالته البحث وقيمه العلمية والأكاديمية، ومن ناحية أخرى يمثل توثيق وحماية للحقوق الفكرية والعلمية، غير أن الإشكالية القائمة التي لم يتم الفصل فيها اليوم تكمن في أن معظم النظم العالمية في مجال البحث العلمي تتبع القاعدة القائلة بأن النشر في المجالات ضروري لتحسين الوضع المادي والاجتماعي والوظيفي للباحث، ولذا من الطبيعي أن يتم إنشاء مجالات جديدة لتكون وعاء لتلك البحوث التي يضطر أصحابها إلى إصدارها عموماً قبل أوانها، مما تسبب في قبول الابحاث بغض النظر عن مستواها والذي انعكس على المستوى العام لهذه المجالات حيث أن ضعف تلك الابحاث يؤدي إلى ضعف المجالات التي تصدر فيها، وما يدعم هذا التوجّه أن جلّ أصحاب المجالات الناشئة لا يهمهم سوى كسب المال،

<sup>١</sup> ولذلك فإن قوة المجلة المحكمة ودرجة التزامها بالقواعد العلمية لها دور كبير في تحدي النسبة الحقيقة لرفض الأبحاث، فكلما كانت المجلة ملتزمة بالمعايير العالمية في البحث العلمي وتضم طواقم علمية ذات كفاءة علمية ورتب أكاديمية عليا كلما ارتفع مستوى عملية التقييم للأبحاث المقدمة، لهذا السبب توجب التركيز على المجالات العلمية عالية المستوى في الوطن العربي لأنها ستعكس الواقع الحقيقي لمستوى الأبحاث المرفوضة.

نسبة رفض الأبحاث في الوطن العربي: لتحديد نسبة رفض الأبحاث المقدمة للمجلات العلمية تم الاعتماد على المعلومات الموثوقة من أربعة مصادر:

**التقارير المنشورة:** حسب عملية البحث في الواقع الإلكتروني فإن التقارير حول هذا الجانب تمثلت في تقريرين كلاهما من منطقة الخليج العربي، التقرير الأول عن المجلة العربية للعلوم الادارية، لعام 2016/2017 والذي يشير إلى أن نسبة البحث التي لم تقبل للنشر بلغت 84% من مجموع البحث المقدمة للمجلة، بينما بلغت نسبة البحث المنشورة حوالي 3%， 3.6% بحوث مجازة، و 8% من البحث تحت التحكيم، و 1.5% تحت التعديل، بينما بلغ عدد البحث العربية 113 بحثاً، و 25 باللغة الإنجليزية<sup>2</sup>، أما التقرير الثاني ف الصادر عن جامعة الكويت، ويشير التقرير إلى أن نسبة الأبحاث المرفوضة للعام 2017/2018 بلغت 77.51%<sup>3</sup>.

**الدراسات السابقة:** من الدراسات السابقة دراسة تم طرحها في مؤتمر نظم التعليم العالي في الوطن العربي في جامعة رفيق الحريري بيروت لبنان 2019 حول صعوبة نشر الأبحاث العلمية في المجالات المحكمة وفق معايير البوابة الجزائرية ASJP وتشير الدراسة إلى أن نسبة معتبرة من الباحثين (56.5%) لم تقبل بحوثهم للنشر.<sup>4</sup>

**البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP:** تحتوي البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP على 616 مجلة علمية مصنفة حسب الموقع إلى أربعة تبويبات وهي: تصنيف A: لا يوجد، تصنيف B: 12 مجلة، تصنيف C: 88 مجلة، غير مصنفة: 516 مجلة، وبالرغم من أن عدد المجالات في البوابة الجزائرية يمثل عينة بحث كافية إلا أن دراستها والاعتماد على نتائجها في نسب الرفض سيعطي نتائج مضللة وذلك حيث أن المجالات ذات التصنيفات المتعددة والغير مصنفة لا تمثل المستوى المطلوب للالتزام بالمعايير العلمية وذلك تبعاً لما هو متعارف عليه في مجتمع المجالات العلمية ذات المستويات والمعايير المرتفعة والتي ترى أن ارتفاع نسبة رفض الأبحاث له مدلوله الإيجابي حيث كلما ارتفعت نسبة رفض البحث كلما دل ذلك على أن المجلة محافظة على قيمتها العلمية<sup>5</sup>، وما يؤكد هذه الرؤية

مستويات قبول الأبحاث لدى المجالات المتعددة في بوابة الجزائرية، والشكل ( 1 ) يمثل عينه من هذه المجالات.

الشكل ( 1 ) مستويات القبول في المجالات ذات المستوى المتعدد



المصدر: منصة المجالات العلمية الجزائرية ASJP للعام 2020.

لهذا السبب تم الاعتماد على فئة المجالات ذات التصنيفات المرتفعة، وفي بوابة الجزائرية نجد أن التصنيف A لا يتضمن أي مجلة في حين يتضمن التصنيف B عدد 12 مجلة من بينها 4 مجالات لا تفصح عن نسبة القبول لذا تم الاعتماد على عدد 8 مجالات للدراسة كما هو مبين في الجدول ( 1 ) :

الجدول ( 1 ) نسبة القبول في المجالات المصنفة بوابة الجزائرية

نسبة الرفض	نسبة القبول	المجلة
56%	44%	مجلة رؤى اقتصادية
43%	57%	مجلة الباحث الاقتصادي
64%	36%	مجلة الباحث
51%	49%	مجلة استراتيجية و التنمية
65%	35%	Multilinguales
62%	38%	Les cahiers du CREAD
31%	69%	Journal of New Technology and Materials

36%	64%	algerian journal of environmental science and technology
51%	0.49	المتوسط

المصدر: منصة المجلات العلمية الجزائرية ASJP لعام 2020.<sup>6</sup>

#### استبيان المجلات المحكمة (تابعة للمركز الديمقراطي العربي)

يركز الاستبيان على تحديد عدد الابحاث المرفوضة في آخر إصدار، ويتضمن ثلاثة أسئلة هي:

- (1) كم عدد الابحاث المنشورة في آخر عدد؟
- (2) كم عدد الابحاث المرفوضة في آخر عدد؟
- (3) البيانات حول العدد الصادر في / / /

أما من حيث حجم الشريحة المستهدفة فقد تم توزيع الاستبيان على 70 مجلة محكمة منها عدد 50 مجلة محكمة تتبع الجامعات السعودية<sup>7</sup> وعدد 20 مجلة علمية تابعة للمركز الديمقراطي العربي برلين - ألمانيا،<sup>8</sup> ومع ذلك لم يتحقق التجاوب إلا من 7 مجلات جميعها تابعة للمركز الديمقراطي العربي كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول ( 2 ) معلومات نسب الرفض لمجلات المركز الديمقراطي

النسبة الرفض	الابحاث المرفوضة	الابحاث المقبولة	تاريخ اصدار العدد	المجلات (تابعة للمركز الديمقراطي العربي)
0	0	11	2020/11	Journal of Afro-Asian Studies
0.63	5	8	2020/11	قضايا التطرف والجماعات المسلحة
0.83	5	6	2020/ 7	القانون الدولي للدراسات البحثية
0.3	3	10	2020/10	تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث
0.85	22	26	2020/ 8	مجلة الدراسات الإعلامية
0.15	3	20	2020/11	المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية
0.13	5	39	2020/ 3	الدراسات الثقافية واللغوية والفنية
0.36	43	120		الاجمالي

المصدر: معلومات الاستبيانات.

ملحوظة: كان من المفترض دراسة نسب الرفض على مدى خمس سنوات سابقة لأحد محاور البحث الرئيسية لبيان مستوى التغير في هذا الجانب إلا أن هذا الأمر لم يتحقق والسبب يعود إلى:

- عدم تعاون بعض المجالات وإعطاء معلومات عن نتائج النشر السابقة لديها.
- المجالات المتباينة اتضحت أنها لا تمتلك قواعد بيانات لنتائج إصداراتها السابقة فيما يخص نسب الرفض وأسبابه.

من خلال المصادر المذكورة والمعلومات التي تم جمعها تبين أن نسبة الرفض تتراوح بين 36% حسب الاستبيانات كحد أدنى و 84% حسب التقارير المنصورة كحد أقصى وبهذا تم إثبات الفرضية الأولى، ومع ذلك فإن هذه النتيجة غير كافية لإثبات ارتفاع نسبة الرفض حيث يتوجب مقارنة نسبة الرفض مع واقع النشر العلمي في الوطن العربي وهذا ما تم دراسته في الفرضية الثانية.

#### الفرضية الثانية: مقارنة التقييم العام لمجال البحث العلمي في الوطن العربي بنسبة الابحاث المرفوضة يؤكد ارتفاع نسبة الرفض.

ارتفاع نسبة الرفض لا تعني بالضرورة ضعف الابحاث المرفوضة حيث أن رفض الابحاث قد يكون بسبب اكمال الطاقة الاستيعابية للمجلات مع وجود عدد كبير من الابحاث كما هو الحال في المجالات العالمية وقد يكون السبب إعطاء الأولوية للأبحاث الأكثر أهمية مع وجود قابلية وموضوعية علمية للأبحاث الأخرى، هذا يفرض ضرورة وجود مؤشر مساند يعزز افتراض رفض الابحاث بسبب الضعف وتدني المستوى العلمي، وهذا يتطلب قياس الفجوة في مجال البحث العلمي بين منطقة الوطن العربي وبقى دول العالم المتقدم، وحسب ما ورد في إحدى الدراسات السابقة، نجد أن مجموع انفاق العالم العربي على البحث العلمي حوالي مليار وسبعمائة مليون دولار سنوياً، بما يعادل انفاق جامعة هارفارد الأمريكية لوحدها، في حين أن إسرائيل تتفق سنوياً حوالي ستة مليارات دولار، فإذا كانت الأردن قد أنجزت (1203) من البحوث العلمية عام 2005، ومصر (3459) بحثاً، وسوريا (224) بحثاً، فإن إيرلندا لوحدها قد أنجزت (14928)، بحثاً متخصصاً في مختلف العلوم والتخصصات التطبيقية.. ذلك يعني وجود ارادة حقيقة لتطوير القدرات والامكانات التعليمية في أوروبا وأمريكا واليابان وغيرها، من ناحية، وعدم وجودها في العالم العربي من ناحية أخرى.<sup>9</sup> أما من حيث نسبة الأوراق العلمية المقدمة من الجامعات العربية لا تتعدي 0.0003 بالمائة من مجموع الابحاث التي تقدمها جامعات العالم، كما قدرت نسبة المنشورات العلمية العربية إلى المنشورات العلمية العالمية ما مقداره 1,1% (حسب تقرير المعرفة العربي لعام 2009)<sup>10</sup> بهذا نجد أن إجمالي الإنتاج البحثي للدول العربية صغيراً، مقارنة بإنتاج المؤسسات البحثية الرائدة في الغرب.<sup>11</sup> هذه النتائج تشير إلى تردي البحث العلمي في الوطن العربي،

وبالرّبط مع نتائج الفرضية الأولى نجد مخرجات البحث العلمي على قلتها في الوطن العربي يرفض 50% منها كنسبة متوسطة وهذا ما يصح القول فيه بأنه نتيجة كارثية، وبهذا تم إثبات الفرضية الثانية ما يقودنا إلى ضرورة دراسة أسباب ارتفاع نسبة رفض الأبحاث العلمية المقدمة للمجلات المحكمة في الوطن العربي وهذا ما تم تتفيده في الفرضية الثالثة.

### الفرضية الثالثة: يرجع رفض الأبحاث العلمية المقدمة من الباحثين العرب إلى عدة أسباب

تعتبر دراسة الأسباب عند دراسة أي ظاهرة من أهم عناصر البحث، والسبب في ذلك أن الكشف عن الجذور والمصادر الأساسية للمشكلة يسهم بشكل كبير في التشخيص السليم لإبعاد المشكلة وإيجاد الحلول الملائمة، ولكن قبل دراسة الأسباب تظهر معضلة حقيقة ومتمثلة بالجهل المسبق لهذه الأسباب وهذا يقودنا إلى تساؤل مهم للغاية ، كيف يمكن دراسة أسباب مجهولة وغير معروفة؟؟ الأمر أشبه بالتشخيص الطبي للأمراض حيث يبدأ الطبيب بسؤال مريضه عن الأعراض والتاريخ المرضي ليحدد الاحتماليات ثم التأكيد عن طريق الفحوصات المخبرية، الشيء ذاته حصل في دراسة الفرضية من خلال الخطوة الأولى في حصر الاحتمالات الأولية والتي تمثلت بالفرضيات الفرعية، وهذا ما تم عبر الآتي:

**المعلومات الأولية:** حسب إفادة الدكتور شيماء الهواري رئيس التحرير واللجنة العلمية لمجلة الدراسات الإعلامية "هذا العدد الذي لم يصدر بعد تم رفض 22 مقال إلى الآن، منها 12 مقال لعدم احترام التعديلات المطلوبة من الباحث وعدد 10 لعدم احترام الباحث شروط النشر رغم ارسال الشروط لهم واعذر فرصتين للتعديل بالإضافة إلى 4 بحوث تم رفضها للأمانة العلمية"<sup>12</sup>

**معايير التقييم:** تستند المجلات العلمية المحكمة في عملية التحكيم إلى معايير محددة والتي يتم صياغتها من قبل اللجان العلمية لتساعد في تحديد درجة القبول أو الرفض أو التعديل للأبحاث المقدمة، وقد تختلف هذه المعايير في بعض التواحي من مجلة إلى أخرى غير أن الغالب وجود معايير رئيسية وثابتة تمثل أسس عملية التقييم في أي مجلة ولأي بحث، من هذه المعايير والتي استندت عليها في افتراض اسباب ارتفاع نسبة الرفض معايير المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية والتي تم إرسالها لغرض تعديل البحث في أحد أبحاثي السابقة كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل ( 2 ) استماراة تقييم المقال البحثي

استماراة خبرة والتقييم الأول

عنوان المقال:

تأثير الاحداث الاقتصادية غير الاعتيادية على ازواج العملات المستقلة

الرجاء وضع علامة(X) أمام الجملة التي تتفق وفق قرارك:

غير مقبول	مقبول	جيد	
	X		العنوان
	X		أهمية الموضوع
X			إشكالية المقال
	X		اللغة والأسلوب
X			النوع العلمي
	X		سلامة التوثيق وأمانة العلمية
X			جدالة المراجع
	X		نتائج المقال

المصدر: المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية

**التجربة الشخصية:** النشر والتقطيم المتعدد والمتكرر والاحتياك المستمر مع عمليات التقديم يكسب الباحث خبرة في تحديد الأخطاء والمأخذ التي تحكم على البحث بالرفض أو التعديل، ومن خلال التجربة الشخصية للباحث في نشر الابحاث العلمية لوحظ بعض الجوانب التي تؤثر على درجة قبول البحث والتي وجهت كتعديلات وانتقادات من قبل المحكمين منها:

1. سلامة الألفاظ العلمية ومدلولاتها مثل الفرق بين (إشكالية ، مشكلة) وكذلك (منهجية ، منهج).
2. صياغة عناصر البحث كالعنوان والإشكالية وفرضيات البحث.
3. المضمون وتكوين المحتوى مثل النقاط الذي يجب أن يحتويها ملخص البحث.
4. نسبة الاقتباس وكيفيته.
5. أسلوب توثيق المصادر.

**الاحتمالات المفتوحة:** المصادر السابقة تمكن من تحديد معظم أسباب الرفض وليس جميعها حيث أن المصدر الأهم والرئيسي هم المحكمين والسبب احتياكهم الدائم والمستمر بالأبحاث والباحثين لذا توجب إدراج بند (أسباب أخرى) في الاستبيان لإعطاء المعنين الرئيسيين وهو المحكمين طرح الأسباب التي يتعرضون لها بشكل مستمر وغير واردة في الاستبيان.

تصميم استبيان أسباب رفض الابحاث

تركز الاستبيان على سؤال رئيسي كالتالي:

ما هي أكثر أسباب رفض البحث المقدمة من قبل الباحثين العرب (في المنطقة العربية)؟

ثم أدرج الأسباب التي تم تحديدها من خلال المصادر السابقة والتي تمثلت في فروع الفرضية الثالثة كالتالي:

1. ضعف أصالة الموضوع البحثي.
2. ضعف ورداة الموضوع البحثي.
3. ضعف الخلفية العلمية.
4. ضعف الإعداد لمفردات البحث (مثل صياغة السؤال البحثي).
5. ضعف وقلة المصادر والاستشهادات.
6. ضعف مهارة التحليل واستخدام المنطق.
7. عدم الالتزام بالشروط التنسيقية والتحريرية.
8. ضعف اللغة العامة واللغة المهنية.
9. انعدام الأمانة العلمية.
10. أسباب أخرى

من حيث أداة القياس فكانت بجدول يحتوي على خانات الإجابة كما هو وارد في الجدول:

الجدول (3) أداة قياس الاستبيان

أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق

المصدر: إعداد الباحث

أما الغرض الرئيسي للاستبيان فتمثل في تحديد أكثر أسباب رفض الابحاث شيوعاً لدى المحكمين وجمهور الباحثين.

#### بنود ونتائج الاستبيان

1. ضعف أصالة الموضوع البحثي: تعرف أصالة الموضوع البحثي بأنها التميز والإبداع والإضافة الجديدة إلى ميدان المعرفة الإنسانية.<sup>13</sup> وبتعريف آخر هي ابتكار سياقات جديدة للبحث العلمي، أو توظيف

سياق سابق في سياق جديد لم يدرسه أحد من قبل.<sup>14</sup> من خلال التعريف نجد أن أصلة البحث العلمي هي نقطة النمو والتطوير للعلوم وتجاهل هذا العنصر يؤدي إلى التكرار والازدواج الغير مجيء، ومن الأخطاء الشائعة في مجتمع الباحثين حول هذه النقطة بأن الأصلة تعني دراسة موضوع لم يدرس من قبل في حين أن مفهوم الأصلة أوسع من هذا بكثير، ولتوسيع هذا الجانب ينبغي التطرق لمعنى انعدام الأصلة فإذا أخذ الباحث فكرة باحث آخر وسار عليها وقام بتنقلية الخطوات والمراحل فإن ذلك يفقد البحث صفة الأصلة، فالأصلة مرتبطة بالابتكار، والابتكار قد يكون في الفكرة أو في أسلوب تحطيل البيانات والربط بينها أو في الوصول إلى نتائج جديدة تتميز بإضافة جديدة.<sup>15</sup> معنى هذا أن البحث في موضوع بطرق حديثة تؤدي إلى نتائج أدق وأوضح يعد أصيل حتى ولو سبقت دراسته بأساليب تقليدية، ويلاحظ هذا الأمر في الأبحاث التقنية وأبحاث الطب والمخترات.

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافقت بنسبة إجمالية 83% على أن ضعف أصلة الموضوع البحثي من أسباب الرفض كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (4) نتائج ضعف أصلة الموضوع البحثي

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	21	23	0	9	53
النسبة	%40	%43	0	%17	%100

المصدر: إعداد الباحث

ضعف أصلة الموضوع البحثي له أهمية بالغة كسبب رئيسي لرفض الأبحاث حيث أن ضعف الأصلة لا يمكن معالجته أو التعديل فيه والخيار الوحيد أمام البحث هو استبداله بموضوع آخر أو الاعتماد على أساليب مبتكرة تعزز أصلة البحث.

2. ضعف ورداة الموضوع البحثي: يجدر بنا توضيح الفرق بين أصلة البحث وقيمة العلمية فقد يكون البحث أصيلاً ويدرس مواضيع لم يسبق لها الدراسة أو الدراسة بطرق مبتكرة ونتائج أدق ولكنه يفتقر إلى القيمة العلمية لسبب أو لأخر، وما يؤيد هذا الرأي اشتراط بعض المجلات العلمية في بالنشر للأبحاث ذات الأهمية الأعلى وإعطاء الأولوية لها والبعض الآخر يخصص حيز لنوع معين من الابحاث التي يكون لها اهتمام وتأثير عام كما هو الحال في المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية والتي تمنح حيزاً مهما للدراسات النقدية (critical studies) للفكر الاقتصادي السائد الليبرالية الجديدة وقضايا العولمة، وتقديم النظريات والأفكار والبدائل الجديدة المطروحة في الاقتصاد العالمي ،<sup>16</sup> وينظر إلى قيمة البحث من حيث الموضوع ودرجة التأثير والاحتياج والأهمية، وترتفع قيمة البحث كما زادت درجة الارتباط بالمشاكل

الحالية وإيجاد حلول علمية من شأنها تحسن أحد أوجه الحياة العامة، ويمكنأخذ مثال على ذلك بالنظر إلى البحث في أحد الموضوعين الآتيين

- أوجه اختلاف المراسيم والبروتوكولات السياسية الداخلية بين الدول.
- أسباب السخط الجماهيري وأثره في قيام الثورات (دراسة حالة ثورات الربيع العربي).

فلو أن هناك فرصة واحدة لدعم وتمويل أحد الباحثين أو أن المجال المتبقى للنشر في أحد المجالات السياسية متاح لبحث واحد فقط، فأي الباحثين لديه فرصه أكبر من حيث قيمة الموضوع؟ بالتأكيد أن الموضوع الثاني فرصته أكبر من سابقة لأن البحث الثاني سببين للحكومات والقيادات السياسية المسبيبات الرئيسية التي تدفع الشعوب إلى الخروج عن نطاق الدولة، وبمعرفة هذه الأسباب ستتمكن هذه القيادات من معالجة أوضاع الشعوب وتحسين أوجه الحياة العامة وتفادى الآثار المدمرة والسلبية للثورات، والجدير بالذكر أن هذا ليس المدخل الوحيد لتحديد قيمة البحث، فالقيمة العلمية للبحث تتغير إيجاباً أو سلباً تبعاً لدرجة الإسقاط الملائم للموضوع والذي يمكن النظر إليه من عدة جوانب:

المكان: الاختيار الخاطئ لمكان البحث والمعروف بالمجتمع البحثي له تأثير بالغ في فقدان قيمة الدراسة ومثال على ذلك البحث في موضوع تأثير العلاقات الغير مشروعة والخيانة الزوجية على الروابط الأسرية، مثل هذا البحث يفقد قيمته في المجتمعات المحافظة والتي تحرم العلاقات خارج نطاق الزوجية وتقل فيها مثل هذه الظاهرة كالمجتمعات الإسلامية المحافظة والمجتمعات اليهودية وفي بعض المجتمعات المسيحية كطائفة الإميش، بالمقابل ترتفع القيمة العلمية في حال التنفيذ لدى المجتمعات والدول المفتوحة والتي تقر بالحرية الجنسية مثل فرنسا<sup>17</sup> ويستثنى في هذا المثال دراسات المقارنة والتي تقضي وجود جانبيين في الدراسة لغرض بيان الاختلافات والفرق وتحديد درجة القياس، وفي هذه الحالات تكون القيمة العلمية مرتفعة للغاية.

الزمن: مثال على ذلك توجيه باحث سياسي لتنفيذ بحث حول تأثيرات الطاعون الدبلي في القرون الوسطى على العلاقات السياسية للممالك الأوروبية، وهنا يظهر التساؤل: ما هي قيمة هذا البحث في المجال السياسي؟ ومن سينصت لهذا الباحث؟ من المتوقع أن جميع الانتقادات ستتركز في توجيهه الباحث نحو قضايا سياسية معاصرة أكثر أهمية كأن يكون البحث عن تأثيرات جائحة كورونا على العلاقات السياسية لدول الاتحاد الأوروبي، أليس من الملحوظ أن البحث هو ذاته مع اختلاف الحقبة الزمنية وبالتالي اختلاف درجة الأهمية والقيمة العلمية!

**التخصص:** في الحالة السابقة نجد أن بحث التأثيرات السياسية للتعاون الدولي يفقد قيمته لدى الباحث السياسي، بالمقابل فإن قيمته لدى الباحث التاريخي عالية للغاية، لهذا السبب نجد أن قيمة البحث مرتبطة بشكل كبير بالتخصص.

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافق بنسبة إجمالية 91% على أن ضعف ورداة الموضوع البحثي من أسباب الرفض والتي تعتبر النسبة الأعلى في الموافقة على مستوى جميع الأسباب كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول (5) نتائج ضعف ورداة الموضوع البحثي**

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	12	36	0	5	53
النسبة	%23	%68	0	%9	%100

المصدر: إعداد الباحث

**3. ضعف الخلفية العلمية:** معنى هذا أن ضعف الخلفية العلمية يقصد به جهل الباحث بالدراسات السابقة في مجال البحث والتي من المفترض أن يقوم الباحث بناء بحثه عليها لتحقيق الترابط والتسلسل والترابط العلمي، ولابد من التفريق بين ضعف الخلفية العلمية وانعدام الدراسات السابقة فبعض الأبحاث العلمية قد تكون سباقة في مجالها بحث تشكل حجر الأساس في مجال معين أو علم جديد وهذا الأمر يعتبر ميزة ويدل على الأصالة البحثية لموضوع البحث، حالة انعدام الدراسات البحثية حول التأثيرات الاقتصادية لجائحة كورونا في أول مراحل ظهور الجائحة بداية العام 2020 حيث أن جميع الدراسات السابقة كانت متعلقة بوباء الأنفلونزا الإسبانية عام 1918 والأوبئة التي تلتها حتى وباء سارس والتي لم تتطرق إلى تأثير الأوبئة على الاقتصاد العالمي إلا بصورة هامشية وضعيفة للغاية.<sup>18</sup>

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافق بنسبة إجمالية 76% على أن ضعف الخلفية العلمية من أسباب الرفض كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول (6) نتائج ضعف الخلفية العلمية**

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	13	27	3	10	53
النسبة	%25	%51	%5.7	%19	%100

المصدر: إعداد الباحث

4. ضعف الإعداد لمفردات البحث (مثل صياغة السؤال البحثي): تبني الأبحاث وفق أسس وقواعد علمية ثابتة تتمثل في مراحل وخطوات متعارف عليها في مجتمع البحث العلمي، ومن ضمن هذه الأسس والقواعد ما يعرف بالإطار العام للبحث العلمي والذي يشمل 11 بند تبدأ بالعنوان وتنتهي بخطة البحث<sup>19</sup>، هذه الجزئيات من ناحية تمثل مرشد للباحث والتي يتوجب عليه تتبعها والسير عليها لغرض بناء البحث بصورة علمية سليمة، ومن ناحية أخرى تعطي البحث تفصيل منظم يساعد الآخرين على فهم المحتوى بصورة واضحة وأي خلل أو قصور في مفردات البحث ينعكس سلباً على الصورة العامة مما يستدعي التعديل أو حتى الرفض.

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافقت بنسبة إجمالية 70% على أن ضعف الإعداد لمفردات البحث من أسباب الرفض كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (7) نتائج ضعف الإعداد لمفردات البحث

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	10	27	2	14	53
النسبة	%19	%51	%4	%26	%100

المصدر : إعداد الباحث

## 5. ضعف وقلة المصادر والاستشهادات.

يقوم البحث بشكل رئيسي على الإشكالية والتي بدورها ترتكز على فرضيات البحث ومن خلالها يتم تأكيد الإشكالية أو نفيها، وحتى تكون عملية الإثبات أو النفي صحيحة وقائمة على أسس علمية ينبغي تأكيدها بحقائق ثابتة والتي تتمثل في المصادر والاستشهادات وهذا يتطلب الكفاية النوعية والكمية لل المصادر والاستشهادات حسب ما يتطلبه البحث والبيئة العام، من ناحية أخرى ينبغي على الباحث مراعاة الأسلوب المتبعة في توثيق المصادر والاستشهادات والتي قد تختلف من مجلة إلى أخرى كما هو ملاحظ في بعض المجلات والتي تشرط أسلوب محدد في توثيق المصادر كإتباع طريقة التهميش أسفل الصفحات بطريقة غير تسلسلية حيث يبدأ ترقيم التهميش وينتهي في كل صفحة كما يلي: اسم الكاتب ، لقب الكاتب، اسم الكتاب، رقم الطبعة، بلد النشر: دار النشر ، سنة النشر، ص.<sup>20</sup> ومن الجوانب المهمة في المصادر والاستشهادات ضرورة مراعاة الحد المطلوب والذي يحدد كنسبة من إجمالي البحث كالنسبة التي تشرطها إحدى المجلات ألا تتجاوز نسبة الاقتباس 15% في إجمالي الورقة البحثية.<sup>21</sup>

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافقن بنسبة إجمالية 68% على أن ضعف وقلة المصادر والاستشهادات من أسباب الرفض كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (8) نتائج ضعف وقلة المصادر والاستشهادات

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	10	21	1	21	53
النسبة	%18	%40	%2	%40	%100

المصدر: إعداد الباحث

6. ضعف مهارة التحليل واستخدام المنطق: يعتبر التحليل واستخدام المنطق من أقدم الوسائل المستخدمة في البحث العلمي وبناء المعرفة والتي لازم الراهن مستخدمة حتى الوقت الراهن مع تغيرات في الطرق والوسائل كنتيجة لتقدم العلوم والتطور التكنولوجي حيث يوجد برامج الكترونية متقدمة تعتمد على استخدام القواعد والعلاقات والارتباطات الإحصائية والمنطقية والتي تستخدم في عمليات التحليل الكمي والنوعي والمنطقي، ولمعرفة درجة أهمية التحليل واستخدام المنطق في البحث العلمي ينبغي التعرف على المفاهيم الأساسية.

**تعريف التحليل:** هو عملية تقسيم موضوع أو مادة معقدة إلى أجزاء صغيرة من أجل الحصول على فهم واستيعاب أفضل لهذا الموضوع أو المادة. تم تطبيق هذه التقنية في علوم الرياضيات والمنطق منذ القدم (ما قبل أرسطو 384-322 ق.م.)، على الرغم من أن التحليل كمفهوم رسمي هو تطور حديث نسبياً.<sup>22</sup> ويستخدم التحليل في مجال البحث العلمي لغرض الحصول على الصورة الواضحة للمشكلة وأبعادها وأثارها والارتباطات المنطقية بين عناصرها ما يساعد في الوصول إلى معرفة الأسباب والذور الرئيسية للمشكلة بما يساعد في إيجاد حلول مناسبة وعملية لهذه المشكلة، ويأخذ التحليل صور عديدة من حيث الوظيفة أو التخصص أو موضوع التحليل، ومن هذه الصور الكمي والنوعي والمالي وتحليل الأعمال وغير ذلك، ومن أبرز صور التحليل المستخدمة في البحث العلمي ما يعرف بتحليل المحتوى.

**تعريف تحليل المحتوى:** تحليل المحتوى هو منهج لدراسة المضمون وتحليله بطريقة منتظمة وموضوعية وكمية بهدف قياس المتغيرات.<sup>23</sup> ويستخدم هذا النوع من التحليل في دراسة التقارير والمنشورات والدراسات التي تعبر عن واقع معين لغرض الوصول إلى معلومات ونتائج علمية يعتمد عليها.

**المنطق:** الدراسة المنهجية لقواعد الاستدلال الصحيحة ، أي العلاقات التي تؤدي إلى قبول اقتراح واحد (الاستنتاج) على أساس مجموعة من الافتراضات الأخرى (المقدمات) على نطاق أوسع، بعبارة أخرى المنطق هو تحليل وتقدير الحجج<sup>24</sup> وينقسم المنطق المستخدم في البحث العلمي إلى استقرائي واستباطي.

**المنطق الاستقرائي:** المنطق الاستقرائي (تصميم أسفل أعلى) هو أحد أشكال الاستدلال ويعتبر منطقي هو الاستدلال الذي ينتقل من الجزئي إلى الكلي، أي أنه الحكم على الكلي بما يوجد في جزئياته جميعها، وهو الاستقراء الصوري الذي ذهب إليه أسطو وحده وسماه "القياس المقسم Epagoge" أو الحكم على الكلي بما يوجد في بعض أجزائه، وهو الاستقراء القائم على التعميم<sup>25</sup> ويمكن ملاحظة دور هذا النوع من المنطق وتأثيره في نتائج الأبحاث من خلال العلاقات المنطقية لعناصر الدراسة، فعلى سبيل المثال حالة تتنفيذ دراسة لتقدير المستوى العلمي لفئة المدرسين في التعليم الأساسي والثانوي، فعند الحصول على نتيجة أن المستوى العلمي العام للمدرسين لم يحصلوا على البكالوريوس بنسبة 80%، هذه النتيجة تقود إلى استقراء بأن المستوى العام للعملية التعليمية متذمّن نظراً لمحودية قدرات الكادر التدريسي بسبب تدني المستوى التأهيلي مما يستخرج منه أن مخرجات التعليم متدرية، وهذا ما يسمى بالمنطق الاستقرائي.

**المنطق الاستباطي:** الاستباط هو تصميم من نوع أعلى أسفل، وهو أحد أشكال الاستنتاج، ويمكن قياس الجدل عندما تعتمد صحة البرهان على منطقة الفرضية العامة أو المبدئية<sup>26</sup> بمعنى آخر أن الوصول إلى النتائج العامة يساعد في الوصول إلى النتائج الفرعية، الأمر أشبه بدراسة المستوى العام في اللغة الإنجليزية لموظفي شركة ما، وفي حال أن نسبة 80% من الموظفين لديهم إجاده مرتفعة للغة الإنجليزية هذا يساعد في الوصول إلى نتيجة استباطية بأن 80% من الموظفين لديهم القابلية للعمل في مجال المراسلات التجارية باللغة الإنجليزية.

إن ضعف المهارات والقدرات التحليلية والمنطقية لديه الباحث تؤدي إلى انعدام مقدرة الباحث في الوصول إلى نتائج سليمة أو التوصل إلى نتائج مما يعني فشل العمل البحثي في حل المشكلة.

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافقـت بنسبة إجمالية 83% على أن ضعـف مهـارـة التـحلـيل وـاستـخدـامـ المنـطقـ منـ أـسـبـابـ الرـفـضـ كـماـ هوـ موـضـحـ فيـ الجـدولـ الآـتـيـ:

**الجدول (9) نتائج ضعـفـ مـهـارـةـ التـحلـيلـ وـاستـخدـامـ المنـطقـ**

البيان التقييم	النسبة	%38	%45	%2	%15	المجموع	البيان
20	24	1	8	53			التقييم
							النسبة

المصدر: إعداد الباحث

## 7. عدم الالتزام بالشروط التنسيقية والتحريرية.

حيث اتضح أن نسبة معتبرة من الباحثين لم تقبل بحوثهم للنشر، ويعزى ذلك إلى جهل هؤلاء الباحثين بمعايير البحث العلمي أو لعدم احترامهم لها في أبحاثهم، كما أنهم لا يعلمون كيفية استخدام الأدوات والتقنيات المعتمدة في تحرير وتصميم الورقة البحثية من حيث تجميع وتنظيم وإدارة المراجع وإجراء التوثيق وكتابة الاستشهادات في النص تلقائياً<sup>27</sup> وما يؤيد هذا الأمر الإفادة السابق ذكرها لرئيس تحرير المجلة الإعلامية حول الابحاث المرفوضة والتي بلغت حتى تاريخ المراسلة 22 بحث ، منها 12 مقال لعدم احترام التعديلات المطلوبة من الباحث وعدد 10 لعدم احترام الباحث شروط النشر رغم ارسال الشروط لهم، وهذا ما يؤكد أهمية هذا الجانب في درجة قبول البحث أو رفضه.

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافقن بنسبة إجمالية 63% على أن عدم الالتزام بالشروط التنسيقية والتحريرية من أسباب الرفض كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (10) نتائج عدم الالتزام بالشروط التنسيقية والتحريرية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	12	21	3	17	53
النسبة	%23	%40	%6	%31	%100

المصدر : إعداد الباحث

## 8. ضعف اللغة العامة واللغة المهنية.

تعتبر سلامة اللغة شرط مهم لدى الكثير من المجلات العلمية المحكمة حيث تشرط في قبول الأبحاث بأن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة سواء اللغة العربية او الانجليزية وحتى اللغات الأخرى المستعملة، مع العناية بما يلحق به من خصوصيات الضبط والرسم والأسκال<sup>28</sup> وبشكل عام فإن ضعف اللغة لدى الباحثين قد لا يمثل ظاهرة شاملة على الوطن العربي وخصوصاً في اللغة العربية الأم حيث أنها اللغة الرسمية لمعظم الجامعات في الوطن العربي، إلا أن بعض الدول العربية تعاني من هذا الجانب نتيجة لتأثير المجتمعات بعدد من اللغات الدخيلة مثل مجتمعات دول المغرب العربي والمتاثرة باللغة الفرنسية مما أدى إلى ضعف اللغة الأم واستخدام العامية حتى في المؤسسات التعليمية، وما يؤكد هذا الأمر تأثير العديد من الجامعات بهذه الظاهرة والتي أدت إلى ضعف اللغة العربية لدى طلابها ومنها الجامعة الجزائرية بسب تدني كبير في مستوى استخدام اللغة من طرف الطلاب، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية، حيث لا يستطيع الطالب أن يتحدث بلغة عربية سليمة أو يتتجنب عدم

الوقوع في الأخطاء اللغوية في أبحاثه العلمية وذلك أن اللغة العالمية تطغى بشكل كبير أثناء مناقشاته في المحاضرات و إلقاء بحوثه و هذا ما يشكل حاجزا أمام تطور البحث العلمي.<sup>29</sup>

من حيث نتائج الاستبيان في هذه الجزئية نجد أن أراء المحكمين وافق بنسبة إجمالية 77% على أن ضعف اللغة العامة واللغة المهنية من أسباب الرفض كما هو موضح في الجدول الآتي:

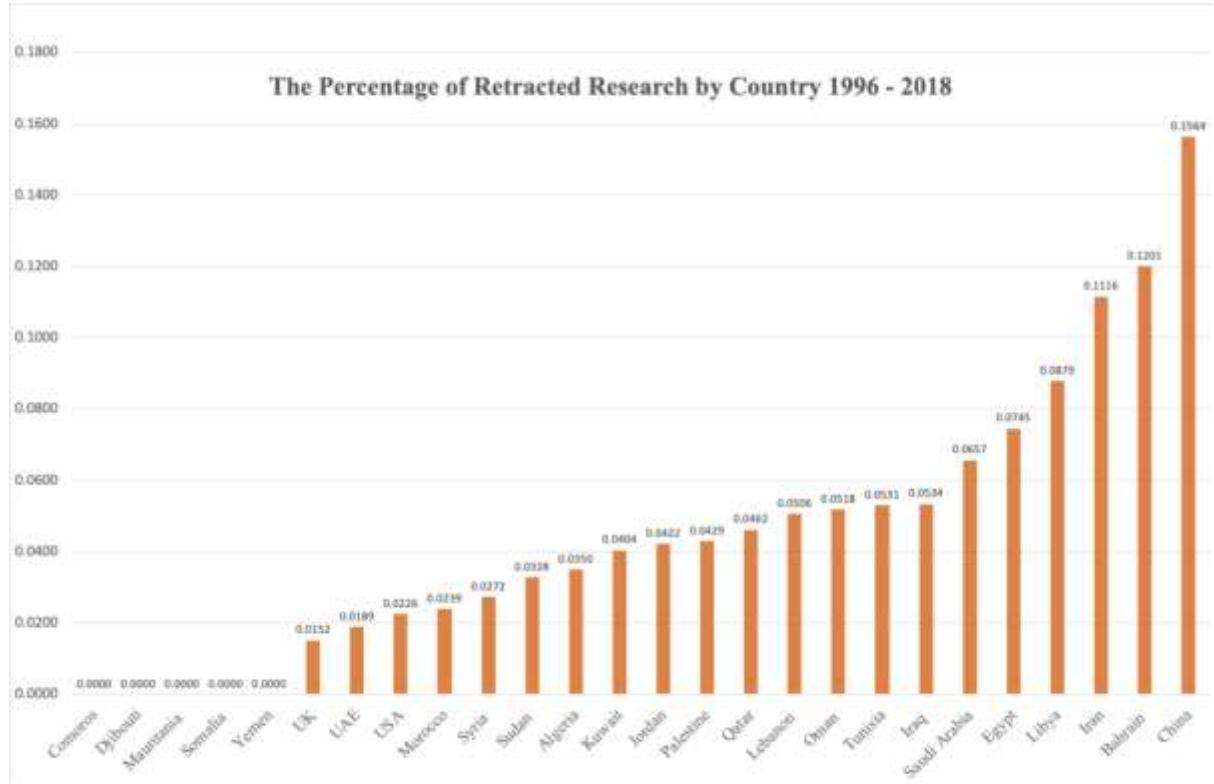
الجدول (11) نتائج ضعف اللغة العامة واللغة المهنية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	16	25	1	11	53
النسبة	%30	%47	%2	%21	%100

المصدر: إعداد الباحث

9. انعدام الأمانة العلمية: تعرف الأمانة العلمية بأنها استخدام الباحث لمجهودات الآخرين، والاقتباس منها، ودمجها في بحثه مع الإشارة إلى مرجعها الأصلي بحيث تكون عبارة عن مراجع استخدمها الباحث استخدام سليم دون نفسها<sup>30</sup>. وهذا المبدأ يتقتضي أن يلتزم الباحث في الإفصاح الكامل عن أي معلومة أو تعبير أو نتيجة تم تقديمها من قبل الآخرين وهذا ما يعزز الثقة في النشاط البحثي المقدم، معنى هذا أن انعدام الأمانة العلمية يتسبب في أن المحكم يفقد الثقة بشكل كامل في مصداقية البحث مما يؤدي إلى الرفض القاطع حتى ولو كانت نسبة (السرقة العلمية) ضئيلة لأن النسبة الضئيلة تفقد المحكم الثقة في باقي المحتوى حتى وإن تم بناءه على أسس سليمة، وتعتبر ظاهرة انعدام الأمانة العلمية مشكلة عالمية وعلى جميع المستويات وكافة المجالات، ويبيّن الشكل التالي حجم هذه الظاهرة على المستوى العالمي.

الشكل ( 3 ) الأبحاث المزيفة 1996 - 2018



المصدر : الفناد للإعلام [/https://www.al-fanarmedia.org](https://www.al-fanarmedia.org)

وبحسب الإحصائية فإن عدد الدول العربية التي تصدرت قائمة الأبحاث المزيفة بلغت 16 دولة وما يؤيد هذه الإحصائية نتيجة الاستبيان حول انعدام الأمانة العلمية كسبب لرفض الأبحاث والتي حققت أعلى نسبة موافقة شديدة على مستوى الاستبيان بنسبة 51%, أما من حيث الموافقة الإجمالية فقد بلغت 83% كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول (12) نتائج انعدام الأمانة العلمية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	لا أعلم	لا أوافق	المجموع
التقييم	27	17	3	6	53
النسبة	%51	%32	%6	%11	%100

المصدر : إعداد الباحث

10. أسباب أخرى لرفض الابحاث العلمية: في استقصاء الأسباب الأخرى لم يتم الحصول على نتائج قوية وواضحة يعتمد عليها وذلك للأسباب التالية:

1. تكرار للأسباب الواردة في الاستبيان.
2. ذكر أسباب ليس لها علاقة بالتقييم العلمي.

3. عدم وجود اتفاق على أسباب بنسب يعتمد عليها.

**تحليل نتائج الاستبيان:** لغرض ترتيب النتائج حسب الأهمية تم اعتماد نسبة الموافقة الإجمالية (أوافق + أوافق بشدة) وفي حالة تساوي النسبة الإجمالية لبعض البنود تم التفضيل فيما بينها حسب درجة نسبة الموافقة الشديدة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (13) تحليل نتائج الاستبيان

البيان	أوافق بشدة	أوافق	إجمالي الموافقة	لا أعلم	لا أافق
ضعف ورداة الموضوع البحثي	%23	%68	%91	0	%9
انعدام الأمانة العلمية	%51	%32	%83	%6	%11
ضعف أصالة الموضوع البحثي	%40	%43	%83	0	%17
ضعف مهارة التحليل واستخدام المنطق	%38	%45	%83	%2	%15
ضعف اللغة واللغة المهنية	%30	%47	%77	%2	%21
ضعف الخلفية العلمية	%25	%51	%75	%6	%19
ضعف إعداد مفردات البحث	%19	%51	%70	%4	%26
عدم الالتزام بالشروط التنسيقية والتحريرية	%23	%40	%62	%6	%32
ضعف وقلة المصادر والاستشهادات	%18	%40	%58	%2	%40

المصدر : إعداد الباحث

وقد خلص التحليل إلى ثلاثة مجموعات كالتالي:

#### المجموعة الأولى (فقدان القيمة العلمية)

من خلال نتائج الاستبيان نجد أن أهم أسباب رفض الابحاث العلمية تمثل في ضعف ورداة الموضوع البحثي والذي حقق نسبة موافقة إجمالية 91%، تلي ذلك ثلاثة أسباب متساوية في الموافقة الإجمالية بنسبة 83% ولغرض معرفة درجة الأهمية لكل بند من حيث التسلسل تم الرجوع إلى نسبة الموافقة الشديدة وبهذا تصدر سبب انعدام الأمانة العلمية المرتبة الثانية بنسبة موافقة شديدة 51% ثم ضعف أصالة الموضوع البحثي في المرتبة الثالثة بنسبة موافقة شديدة 40% وضعف مهارة التحليل واستخدام المنطق في المرتبة الرابعة بنسبة موافقة شديدة 38%.

من خلال هذه النسب التي تجاوزت 80% يتشكل لدينا المجموعة الأولى والتي تمثل الأسباب الجوهرية في رفض الابحاث، وبالنظر إلى طبيعة الأسباب نجد بأنها تشكل الأسباب التي تفقد البحث قيمته العلمية.

#### المجموعة الثانية (ضعف القيمة العلمية)

وتمثلت هذه المجموعة في سببي ضعف اللغة وضعف الخلفية العلمية حيث أن هذين السببين يؤديان إلى تراجع القيمة العلمية للبحث وقد تراوحت الموافقة الإجمالية للبندين ما بين 75% إلى 80%.

#### المجموعة الثالثة (ضعف القيمة الشكلية)

ويتمثل هذه المجموعة ضعف إعداد المفردات وعدم الالتزام بالشروط التنسيقية والتحريرية وضعف المصادر والاستشهادات، ويلاحظ أن هذه الأسباب تؤدي إلى ضعف القيمة الشكلية للبحث، كما أن هذه الأسباب يمكن تجاوزها من خلال التعديلات المقدمة من المجلة والمطلوبة من الباحث ، وقد تراوحت النسب ما بين 50% إلى 70% والتي تمثل أقل الأسباب في رفض الابحاث.

### النتائج

- نسبة الرفض تتراوح بين 36% حسب الاستبيانات كحد أدنى و 84% حسب التقارير المنشورة كحد أقصى.
- تردي البحث العلمي في الوطن العربي
- .

### الوصيات

- نشر وتعزيز ثقافة الأمانة العلمية وأخلاقيات البحث العلمي عن طريق الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والباحث العلمي.
- يفترض أن تستحدث المجالات العلمية إدارة أو قسم يعني بإرشاد وتوجيه الباحثين دون أن يكون هناك أي تدخل في النشاط البحثي والعلمي للباحث.
- يفضل أن تقوم المجالات بإنشاء قواعد بيانات خاصة بتسجيل عدد الابحاث المرفوضة وأسباب الرفض لغرض مراقبة السلوك الزمني والتغير في هذا الجانب ما يساعد في تحديد نقاط الضعف لدى الباحثين والتركيز عليها.
- إنشاء مراكز ومعاهد متخصصة في إعداد وتأهيل الباحثين وعقد دورات تأهيلية احترافية على مستوى عالي في مجال البحث العلمي لخريجي الجامعات وطلبة الدراسات العليا.
- إنشاء شبكة ثقافية علمية على مستوى الوطن العربي لتعزيز ثقافة البحث العلمي.

- <sup>1</sup> أبو بكر خالد سعد الله، النشر العلمي : وضعه يتزايد تعقيداً! <https://www.echoroukonline.com> / تم الاطلاع في 13\10\2020
- <sup>2</sup> يسرا الخشاب 84 % من الأبحاث المقدمة مرفوضة <https://alqabas.com/article/503137> تم الاطلاع في 13\10\2020
- <sup>3</sup> جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي،  
<sup>4</sup> اليمين فالله ، رياض زروقي، صعوبة نشر الأبحاث العلمية في المجالات المحكمة وفق معايير البوابة الجزائرية ASJP مؤتمر نظم التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة رفيق الحريري بيروت [https://www.researchgate.net/publication/332446404\\_swbt\\_nshr\\_alabhath\\_allmyt\\_fy\\_almj](https://www.researchgate.net/publication/332446404_swbt_nshr_alabhath_allmyt_fy_almj) تم الاطلاع في 13\10\2020
- <sup>5</sup> جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي, <http://www.pubcouncil.kuniv>. تم الاطلاع في 12\1\2020.
- <sup>6</sup> جامعة الكويت, مجلس النشر العلمي, <http://www.pubcouncil.kuniv>. تم الاطلاع في 30\10\2020.
- <sup>7</sup> سالم بن محمد السالم, المجالات العلمية المحكمة في الجامعات السعودية, 2015, ملحق (2) صفحة 157.
- <sup>8</sup> المركز الديمقراطي العربي برلين – ألمانيا, المجالات العلمية <https://democraticac.de> / تم الاطلاع في 12\1\2020.
- <sup>9</sup> خليل محمد الخطيب, واقع البحث العلمي في الوطن العربي (2008-2018), تم <https://www.arsco.org> الاطلاع في 30\10\2020
- <sup>10</sup> عبد القادر محمد عبد القادر السيد, البحث العلمي في الوطن العربي, 2017, صفحة 74.
- <sup>11</sup> مؤشر نيتشر لعام 2019: الأداء العلمي العربي هذا العام بالأرقام, <https://www.scientificamerican.com> تم الاطلاع في 30\10\2020
- <sup>12</sup> مراسلة رئيس تحرير المجلة الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي, بتاريخ 24\10\2020 أيميل media@democraticac.de
- <sup>13</sup> منصور الأديمي منهج البحث العلمي الطبعة الثانية ، صنعاء الامين للنشر والتوزيع, 2013 , صفحة 68.
- <sup>14</sup> أصلحة البحث العلمي، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث, <https://ajrsp.com> تم الاطلاع في 28\10\2020.
- <sup>15</sup> أنس البحث العلمي ومعايير تقويمه، جامعة أم القرى, <https://sites.google.com/site/ghadiwadia/home> تم الاطلاع في 16\11\2020
- <sup>16</sup> المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية, الموقع الرسمي, [https://democraticac.de/?page\\_id=50832](https://democraticac.de/?page_id=50832), تم الاطلاع في 13\11\2020.
- <sup>17</sup> سن ممارسة الجنس في فرنسا 15 عاما, <https://www.bbc.com>, تم الاطلاع في 30\10\2020.
- <sup>18</sup> ذي يزن الأعوش, التأثيرات الاقتصادية لوباء كورونا, المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية العدد ( 10 ) - مارس 20 صفحة 198
- <sup>19</sup> منصور الأديمي, منهج البحث العلمي, الأمين للنشر والتوزيع, صنعاء 2010, صفحة 63.
- <sup>20</sup> مجلة العلوم السياسية والقانون, الموقع الرسمي, [https://democraticac.de/?page\\_id=37575](https://democraticac.de/?page_id=37575), تم الاطلاع في 13\11\2020.
- <sup>21</sup> المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية, الموقع الرسمي, [https://democraticac.de/?page\\_id=50832](https://democraticac.de/?page_id=50832), تم الاطلاع في 13\11\2020.
- <sup>22</sup> Michael Beaney (Summer 2012). "Analysis". The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Michael Beaney, <https://ar.wikipedia.org/> تم الاطلاع في 11\11\2020
- <sup>23</sup> منصور الأديمي, مرجع سابق صفحة 56.
- <sup>24</sup> Gensler, Harry J. (2017) [2002]. "Chapter 1: Introduction". Introduction to logic (3rd ed.). New York: Routledge. p. 1.
- <sup>25</sup> المعجم الفلسفى (PDF), مجمع اللغة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية: الهيئة العامة لشئون المطبع الأميرية، 1983م - 1403ھ, صفحة 12.

<sup>26</sup> المعجم الفلسفي (PDF), مجمع اللغة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية: الهيئة العامة لشؤون المطبع الأميرية، 1983 م - 1403 هـ، صفحة 12.

<sup>27</sup> اليمين فالله ، رياض زروقي، صعوبة نشر الأبحاث العلمية في المجالات المحكمة وفق معايير البوابة الجزائرية ASJP، مؤتمر نظم التعليم العالي في الوطن العربي، جامعة رفيق الحريري بيروت .2020\11\16 /<https://www.researchgate.net>

<sup>28</sup> مجلة الدراسات الإعلامية، المركز الديمقراطي العربي، الموقع الرسمي، .2020\11\16

<sup>29</sup> نزيهة وهابي/جامعة البليدة 2،الجزائر، نشر بالعدددين 17 و18 من مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية الخاصين

بصعوبات التعلم ص 171 ،مارس 2016 ,/<http://jilrc.com>, تم الاطلاع في .2020\12\7

<sup>30</sup> المنارة للاستشارات، الأمانة العلمية في الرسائل العلمية,/<https://www.manaraa.com>, تم الاطلاع في .2020\11\11

## مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ومعوقاتها

### Areas of reforming the Jordanian social work sector and their obstacles

د. فواز رطوط، خبير مستقل في الشأن التنموي الاجتماعي العربي والأردني، الأردن.  
**الملخص:**

تعرض العمل الاجتماعي الأردني خلال سنوات الفترة 1997-2020 إلى أزمات متتالية كشفت عن كبر قضاياه وضرورة إصلاحها، ولهذا جاءت هذه الدراسة لتحديد مجالات إصلاح ذلك العمل ومعوقاتها بموجب البحث النوعي وطرقه المتمثلة في المراجعة المكتبية والمقابلة المعمقة والملاحظة المقصودة. وخلصت الدراسة إلى نتيجتين، الأولى مفادها أن هناك خمسة مجالات (تشريعية وإدارية وبشرية وتخطيطية ومالية) لإصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، تشمل على ستة عشر مجالاً فرعياً، أكثرها تكراراً للمجالين التشريعي والبشري بنسبة بلغت 25% لكل منهما. أما النتيجة الثانية فيقول منطوقها أن المجالات الخمسة لإصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني المخطط لها لم ينفذ منها شيئاً؛ لأسباب سياسية وإدارية وقانونية، اشتملت على عشرون سبباً، أكثرها تكراراً للأسباب السياسية بنسبة بلغت 45%. وتمحض عن هاتين النتيجتين سبع توصيات عملية، قد تضمن في حال تبنيها من قبل المؤسسات المعنية حدوث عملية إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني حسب ما هو مخطط لها.

**الكلمات المفتاحية:** العمل الاجتماعي الأردني، إصلاح العمل الاجتماعي الأردني، ومعوقات إصلاح العمل الاجتماعي الأردني.

#### Abstract:

During the years 1997-2020, the Jordanian social work was exposed to successive crises which revealed the magnitude of its issues and the need to reform them. For this reason, this study has been conducted to determine areas of reforming that work and its obstacles according to qualitative research and its methods represented in the desk review, in-depth interview and intended observation. There are two findings of this study, the first being that there are five areas (legislative, administrative, human, planning and financial) for reforming the Jordanian social work sector, which include sixteen sub-fields, the most frequent of which are the legislative and human fields, at a rate of 25% each. As for the second finding, its premise states that the five areas for reforming the planned Jordanian social work sector have not been implemented due to political, administrative and legal reasons. These areas included twenty reasons, the most frequent being political reasons, with a rate of 45%. Out of these two findings emerged seven practical recommendations, which, if adopted by the concerned institutions, may ensure that the reform process of the Jordanian social work sector will take place as planned.

**Key words:** Jordanian social work, Jordanian social work reform, obstacles to Jordanian social work reform

## مقدمة:

تعرض العمل الاجتماعي الأردني خلال سنوات الفترة 1997-2020 إلى أزمات متتالية كشفت عن كبر قضاياه وضرورة تسويتها. ففي عام 1997 تناول الإعلام الرسمي ممثلاً في التلفزيون الأردني قضية سوء الأوضاع المعيشية للأطفال الملتحقين في مؤسسة الحسين الاجتماعية، التي دفعت بالملك حسين بن طلال إلى إقالته لحكومة عبد الكريم الكباري ونعته لوزير التنمية الاجتماعية (حمد أبو جاموس) بالوزير الباكى وإيعازه للمعنيين في الدولة بنقل أطفال المؤسسة إلى قصره الخاص ومعالجتهم في مستشفيات الجيش وتوكيله للقوات المسلحة الأردنية بصيانة المؤسسة ومرافقها وتوجيهه لوزير التنمية الاجتماعية الجديد (محمد خير مامسر) نحو تعزيز حقوق الأطفال الإيتام والارتفاع بسبيل تلبية احتياجاتهم من البرامج والخدمات<sup>(1)</sup>. بينما في عام 1912 فقد بثت قناة BBC البريطانية فلما عن تعنيف الأطفال ذوي الإعاقة من قبل بعض القائمين على رعيتهم في أحد المراكز الابيائية التابعة للقطاع الخاص، ترتب عليه قيام الملك عبدالله الثاني بن الحسين بزيارة ميدانية للمركز الابيائي الذي وقعت فيه حادثة العنف وتوجيهه لحكومة فايز الطراونة بتشكيل لجنة للتحقيق في الواقعية وإحالة المتهمين في ارتكابها للقضاء وزيارته لوزارة التنمية الاجتماعية التي أكد فيها على إصلاح قطاع الرعاية الاجتماعية، واستجابت الحكومة لتوجهات الملك من خلال تشكيلها فريق مستقل للتحقق من أوضاع دور الرعاية وتقويمها ونشرها لتقارير ذلك الفريق عبر وسائل الإعلام وإطلاقها خطة تنفيذية لإصلاح قطاع الرعاية الاجتماعية<sup>(2)</sup>. أما في عام 2017 فقد زار الملك عبدالله الثاني مركزاً حكومياً للتدريب المهني لذوي الإعاقة وتشغليهم بمحافظة الزرقاء وصدرت توجيهاته بخصوص صيانة هذا المركز وتطوير تجهيزاته وبرامجه على نفقة الديوان الملكي ونقل تبعيته من ملك وزارة التنمية الاجتماعية إلى المؤسسة العامة للتدريب المهني<sup>(3)</sup>. وفي عام 2020 ، الذي شهد وقوع أزمةجائحة كورونا، حدثت مشكلة انقطاع الدخل الندبي لعمال المياومة خلال فترة الحجر الصحي الاجباري، التي ترتب عليها قيام الملك عبدالله الثاني بتوجيه حكومة عمر الرزاز لمعالجتها، وعالجت الحكومة هذه المشكلة من خلال صندوق المعونة الوطنية وداعميها، الذي يأتي في مقدمتهم صندوق همة وطن وحساب الخير لدى وزارة التنمية الاجتماعية<sup>(4)</sup>.

وبعد من الأزمات اعلاه وغيرها كأزمة مركز رعاية المسنين الكرامة ، التي وقعت في عهد حكومة مصر بدران مطلع عقد ثمانينات القرن الماضي<sup>(5)</sup>، وجود القواسم المشتركة بين هذه الأزمات، التي تشير إلى حدوثها بشكل متكرر لا سيما في دور الرعاية الاجتماعية؛ لأسباب مالية (محودية الموارد، وترشيد

النفقات وضبطها) وإدارية (ضعف نظم المراقبة والتقييم، غياب نهج الحكومة، عدم الاستجابة لأسس التمييز المؤسسي ومعاييره، غياب معايير اعتماد المؤسسات وضبط جودة الخدمات، وصعوبة تدبير الاحتياجات التربوية وتصميم برامجها) واجتماعية مهنية (انعدام المواثيق الأخلاقية الوظيفية، غياب مهنية وظائف العاملين، وعدم وجود نقابة للعاملين في قطاع المهن الاجتماعية) وحقوقية (ضعف الاستجابة للمواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الإنسان، وغياب الرقابة الحقوقية المستقلة على دور الرعاية الاجتماعية أو ضعفها في حال وجودها).

ولمعالجة الأسباب المؤدية إلى حدوث الأزمات المتتالية في قطاع العمل الاجتماعي الأردني، فقد بادرت الحكومات المتعاقبة إلى التخطيط لهذا القطاع بدافع إصلاحه، لكن واقع حاله، الذي عكسه تقرير حالة البلاد لعام 2020 يشير إلى غياب إصلاحه، مما يتطلب البحث عن أسباب ذلك، تمهدًا للتحكم بها من خلال ما يناسبها من التدخلات المبرمجة.

وعليه، جاءت بقية هذه الورقة البحثية من خلال بعديها النظري والعملي؛ لتحديد مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني وتبنيان معوقاتها، بالاستناد إلى منهجية البحث النوعي.  
أولاً: الإطار النظري:

يشتمل هذا الإطار على ثلاثة مكوناته الثلاثة، وهي:

#### 1:1: مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني:

لإصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني مجالاته، التي أوردتتها مصادره التالية:

#### 1:1:1: التقارير الحكومية:

يوجد أكثر من تقرير حكومي حول مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، وتلك التقارير، هي:

#### 1:1:1:1: تقرير خطة إصلاح قطاع الرعاية الاجتماعية لعام 2012:

بناء على التقارير الثلاثة التي قدمتها لجنة التحقيق والتقييم في أوضاع مراكز الرعاية الاجتماعية إلى وزارة التنمية الاجتماعية في عام 2012 ، واستجابة وزارة التنمية الاجتماعية للتوجهات الملكية؛ إثر زيارة الملك عبدالله الثاني في 11 حزيران لتلك الوزارة وتوجيهه لها بخصوص المضي قدما في عملية إصلاح قطاع الرعاية الاجتماعية، فقد أعدت وزارة التنمية الاجتماعية في عام 2012 خطتها التنفيذية بشأن إصلاح قطاع الرعاية الاجتماعية، التي تشتمل على خمسة محاور تتمثل في التشريعات والموارد البشرية وتطوير البنية التحتية والمراقبة والتقييم والتوعية المجتمعية<sup>(6)</sup>.

### 2:1:1:2: تقرير مبادرات رؤية الأردن 2025 الخاصة بتطوير الحماية الاجتماعية:

أواخر الملك عبدالله الثاني في عام 2014 لحكومة عبدالله النسور بأعداد إطار متكامل للسياسات الاقتصادية والاجتماعية، واستجابت الحكومة لذلك الإيعاز من خلال اعدادها لوثيقة رؤية الأردن 2025، التي اشتملت على أربعة محاور منها محور المجتمع، الذي اشتمل بدوره على خمس مبادرات لتطوير قطاع الحماية الاجتماعية، هي: إصدار قانون العمل الاجتماعي الأردني، تنظيم مبادرات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات بموجب التشريع، مهنة العمل الاجتماعي الأردني، إعداد استراتيجية العمل الاجتماعي الأردني وإطلاقها للعمل، وتعزيز البديل الأخرى للرعاية الاجتماعية المؤسسية<sup>(7)</sup>.

### 2:1:1:3: تقارير البيانات الوزارية المقدمة لنيل ثقة مجلس النواب:

تشكلت خلال سنوات الفترة 2012-2017 أربع حكومات (حكومة فايز الطراونة، حكومة عبدالله النسور، حكومة هاني الملقي، حكومة عمر الرزاز) لكل منها بيانها الخاص بنيل ثقتها لمجلس النواب، الذي يشتمل على تطلعاتها في المجالات كافة بما فيها قطاع العمل الاجتماعي. فمبادرات تطوير العمل الاجتماعي ظهرت بوضوح في بيان حكومة هاني الملقي<sup>(8)</sup>، وكانت هي ذاتها مبادرات رؤية الأردن 2025 المشار إليها في البند السابق. أما بقية الحكومات الأخرى فقد خلت بيانتها من أي حيز لمجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي.

### 2:1:1:4: تقارير الخطط الاستراتيجية للوزارات والمؤسسات الحكومية: تقرير الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية نموذجاً:

نظراً لانتهاج الوزارات والمؤسسات الحكومية لنهج التخطيط الاستراتيجي؛ لأسباب أملتها متطلبات إصلاح موازناتها ومشاركتها في مراحل جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، فقد أصبح لهذه الجهات منذ عام 2004 خططها الاستراتيجية ومن بينها وزارة التنمية الاجتماعية، التي تعمل حالياً بموجب خطتها الاستراتيجية للسنوات 2017-2021، المشتملة على ستة أهداف، هي: تطوير السياسات والتشريعات الاجتماعية، تعزيز القدرة المؤسسية للوزارة وتجذير ثقافة التميز، تطوير الخدمات الاجتماعية والارتقاء ببنويتها وجودتها، تنظيم العمل التطوعي وتفعيله، المساهمة في تمكين المجتمعات المحلية والفئات المستهدفة، وتطوير وبناء الشراكات وأسستها وتعزيز التعاون والتنسيق في مجال العمل الاجتماعي<sup>(9)</sup>.

### ١:١:٥: تقرير الإطار الاستراتيجي "الاسترشادي" لمهنة العمل الاجتماعي العربي، الذي اعدته الحكومة الأردنية ممثلة في وزارة التنمية الاجتماعية:

نظراً لعضوية الأردن في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب، فقد كان الوفد الأردني المشارك في اجتماعات ذلك المجلس يتحدث عن تجربة الأردن في مجال تطوير العمل الاجتماعي، مما دفع بالمجلس إلى إصدار قرار بتكليف الأردن بإعداد الإطار الاستراتيجي "الاسترشادي" لمهنة العمل الاجتماعي العربي. وتمكنت الحكومة الأردنية من خلال زيارتها المعنية بالتنمية الاجتماعية في عام 2019 من إعداد الإطار المطلوب، الذي اشتمل على مكوناته ومن بينها مكون البرامج وانشطتها التنفيذية، وهي: برنامج تطوير معايير مهنة العمل الاجتماعي العربي، برنامج بناء قدرات العاملين الاجتماعيين، برنامج تطوير معايير تدريس العمل الاجتماعي، وبرنامج إدارة العلاقة مع الشركاء<sup>(١٠)</sup>.

### ١:١:٦: تقارير مشاريع تبادل الخبرات الدولية:

نفذ في العقدين الأول والثاني من القرن الحالي ثلاثة مشاريع ممولة من الدعم الخارجي، الأول كان للتوأمة ما بين الجامعات الأردنية والجامعات البريطانية في مجال تبادل الخبرات التعليمية الخاصة بالعمل الاجتماعي الذي لم يترك أثراً إيجابياً على مستوى الجامعات الأردنية المعنية بتخصصي العمل الاجتماعي والخدمة الاجتماعية بحسب كبر تحدياتها المشار إليها في تقارير لجنة مهنة العمل الاجتماعي الأردني، بينما المشروع الثاني فكان للتوأمة ما بين وزارة التنمية الاجتماعية ونظيراتها في المملكة المتحدة الذي لم يحدث شيء إيجابي في بنية وزارة التنمية الاجتماعية بحسب واقعها المشار إليه في تقارير حالة البلاد التي سيتم ذكرها في البند اللاحق، أما المشروع الثالث فهو مدحوم من قبل الاتحاد الأوروبي ومخصص لتطوير قطاع الحماية الاجتماعية وما زال قيد التنفيذ ويسعى إلى مهنة العمل الاجتماعي الأردن من خلال مكونه الخاص بدعم البيئة القانونية والمؤسسية بحلول عام 2021.

### ١:٢: التقارير غير الحكومية:

نظراً لتنفيذ المجلس الاقتصادي والاجتماعي لمشروع تقرير حالة البلاد منذ عام 2018، فقد أصبح قطاع العمل الاجتماعي مجالات تحسينه.

### ١:٢:١: مجالات تحسين العمل الاجتماعي الأردني كما اظهرها تقرير حالة البلاد لعام 2018:

خلص تقرير حالة البلاد لعام 2018 إلى إحدى عشرة توصية، تضمن تطوير العمل الاجتماعي الأردني، وتلك التوصيات هي: حصر الولاية على العمل الاجتماعي بالحكومة ممثلة بوزارة التنمية الاجتماعية، والحد من تجاوز صلاحيات الوزارة من قبل المؤسسات الأفقية الرديفة العاملة في هذا القطاع، والفصل بين المؤسسات المعنية بالسياسات والأخرى المعنية بالتنفيذ كل بحسب الدور المنوط بها، بما يكفل توقي

وزارة التنمية الاجتماعية الولاية والقيام بالدور الإشرافي والرقابي على قطاع العمل الاجتماعي. مهنة العمل الاجتماعي، وتولي تنفيذ هذا العمل سواء الرعاية أو الوقاية من خلال اخصائيين مؤهلين دراسياً وتدريبياً وبموجب دراسات متسلسلة تعتمد على طبيعة أعمالهم وخبراتهم واستمراريتهم في عملهم مهنياً، وأن يتم منح شهادات علمية متطابقةٌ ومعرفةٌ لواقع الاخصائيين الاجتماعيين. الانتقال من نهج الرعاية إلى نهج الحماية والرفاه الاجتماعي الذي يعني تعزيز التكامل والاندماج الاجتماعي بداعٍ ضمان المشاركة المجتمعية للفرد على المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال ضمان دخل أعلى من قيمة خط الفقر للفرد وقدرة الفرد على الانخراط ببعضوية المنظمات والنقابات والجمعيات والترشح والترشح وأن يعيش بأسرة ومجتمع أمن خال من العنف. التشاركيَّة مع وزارة التنمية الاجتماعية في مسؤولية مكافحة الفقر، كون الفقر ناجتاً عن قطاعات أخرى متصلة بعضها ببعض تتحكم فيها متغيرات عديدة ليست من اختصاص وزارة التنمية الاجتماعية وحدها، حيث أن دورها يرتكز على نتائج الفقر وليس على أسبابه. ضرورة التشارك مع الجهات المعنية (كالأمن العام، والقضاء، والأوقاف) لمعاجلة ملف التسول. تعزيز نهج الرقابة المستقلة على دور الرعاية والمرافق والمؤسسات التي تقوم بمثل هذه الأدوار. اصلاح القطاعات الفرعية للعمل الاجتماعي. تغيير اسم صندوق المعونة الوطنية ليصبح "صندوق الأمان الاجتماعي"، لاما للاسم الجديد من وقع إيجابي على النفس. تشجيع المتطوعين على تأسيس الجمعيات الخاصة بهم. شراء خدمات الرعاية والحماية الاجتماعية من الجمعيات المتخصصة بذلك. وتعزيز الاهتمام المؤسسي لمعالجة فقر القدرات في التعليم والتدريب والتأهيل المرتبط باحتياجات سوق العمل<sup>(11)</sup>.

مراجعة "النوع الاجتماعي" في الخطط الاستراتيجية، على أن تكون مبنية على أسمه، ومقاومة للعنف القائم على أساسه. أن يكون للأخصائيين الاجتماعيين، سواء كانوا تابعين لوزارة التنمية الاجتماعية أو كانوا مساندين لها من المنظمات الأهلية أو القطاع الخاص، ميثاق أخلاقي - ذاتياً - يلتزمون به في عملهم وممارستهم المهنية. تغيير اسم صندوق المعونة الوطنية إلى " صندوق الأمان الاجتماعي"، لاما لهذا التغيير من وقع إيجابي على النفس. العمل على إعداد خطط استراتيجية لتعزيز الموارد المالية والعلاقات مع الشركاء والمانحين، ومتابعة الاتفاقيات المبرمة، وتحديد المسؤوليات، ووضع خطط طموحة تحاكي الإمكانيات الحقيقية. الاهتمام بهدف استراتيجي في خطة تطوير الموارد البشرية " زيادة الرضا الوظيفي لمقدمي الرعاية بجميع أشكالها وموظفي الوزارة" ، ووضع أدلة قياس لهذا الرضا. أن يكون هناك استراتيجية شاملة ناظمة للعمل، تستند إلى قانون موحد للعمل الاجتماعي يمكنها من ممارسة دورها في إدارة هذا القطاع. وتعزيز التنسيق بين الاستراتيجيات بحيث تكون خططاً متكاملة بين جميع القطاعات (مثل: الصحة والتعليم والخدمات) لتصب في النهاية في مصلحة العمل الاجتماعي<sup>(12)</sup>.

### 1:2:3: مجالات تحسين العمل الاجتماعي الأردني كما بينها تقرير حالة البلاد لعام 2020:

خلص تقرير حالة البلاد لعام 2020 إلى نتيجة رئيسة مفادها أنه يمكن لقطاع العمل الاجتماعي الأردني تحسين صورته وتعظيم دوره في الأوقات العادلة والطارئة، شريطة قيام الحكومة بإعداد خطة عمل ت妣فذية لمجابهة تحدياته، وقيام المؤسسات الوطنية بإعداد خططها الاستراتيجية؛ لإنجاح خطة العمل الحكومية التنفيذية ، وقيام الحكومة بإعادة مخصصات موازنة وزارة التنمية الاجتماعية كما كانت عليه في عام 2019، وتتنفيذ الحكومة لما تبقى من توصيات تقريري حالة البلاد لعامي 2018 و2019 بخصوص قطاع التنمية الاجتماعية، ومراجعة المؤسسات المعنية لخططها الاستراتيجية بداعي تطويرها وضمان تلبيتها لاحتياجات المؤثرين والمتأثرين بها، وتحث الحكومة للقطاع التطوعي ممثلاً بالاتحاد العام للجمعيات الخيرية على إعداد خطته الاستراتيجية<sup>(13)</sup>.

### 1:3: تقارير الدراسات البحثية:

تتقسم الدراسات التي تناولت قطاع العمل الاجتماعي إلى قسمين، هما:

#### 1:3:1: الدراسات العامة:

تنصف الدراسات العامة التي تناولت قطاع العمل الاجتماعي الأردني بالشح والندرة. فقد خلص اللوزي من دراسته حول " مهنة العمل الاجتماعي في الأردن" ، إلى أن المعايير المهنية الازمة لمهنة العمل الاجتماعي في الأردن إما أنها غير موجودة كالميثاق الأخلاقي للمهنة وجود دورية أكاديمية متخصصة أو أكثر والاستقلالية في ممارسة العمل، أو أنها توجد إما بشكل نظري أو غير مفعولة بشكل مهني كوجود

جمعية وطنية للأخصائيين الاجتماعيين وتتوفر مؤهلات الممارسة ووجود المعرفة المتخصصة وتقديم الخدمة للصالح العام<sup>(14)</sup>). وفرغ رطروط في دراسته حول "أهداف مهنة العمل الاجتماعي الأردني وأنشطتها التنفيذية والتغذية الراجعة عليهما من وجهة نظر بعض الأكاديميين والممارسين الاجتماعيين"، إلى أن العمل الاجتماعي الأردني غير ممهن، مما يتطلب مهنته من خلال تسعه أهداف لها 32 نشاطاً تتفيد فيها صاغهما 12 خبيراً أكاديمياً وممارساً اجتماعياً، جاءت عليهما التغذية الراجعة من 353 أكاديمياً وممارساً اجتماعياً بقبولهما<sup>(15)</sup>). وبين رطروط والذنيبات في دراستهما حول "تشخيص قطاع العمل الاجتماعي الأردني وتقديره والتدخل به"، أن قطاع العمل الاجتماعي الأردني يواجه تحديات جسام مردها تشريعاته الكثيرة ومؤسساته المتعددة وعدم مهنته وظائف العاملين فيه وغياب حصر فئات مستهدفيه وتجزؤ استراتيجياته وتواضع إمكاناته المالية وعدم اعتماد مؤسساته وضبط جودة خدماتها، وضعف فاعليته وكفاءته ، وقابلته للتطوير بموجب حزمة من التدخلات التشريعية والإدارية والسياسية والتعليمية<sup>(16)</sup>). وخلص مركز الملك عبدالله الثاني للتميز في دراسة "أداء الوزارات والمؤسسات المشاركة في الدورتين الثامنة والسابعة من جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية" ، إلى ضعف انتهاج المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الأمنية الخدمية ومؤسسات قطاع العمل الاجتماعي لنهج الإجراءات التصحيحية<sup>(17)</sup>). وفرغ رطروط والشنيكت في دراستهما حول "أثر برنامج حواري مجتمعي حول المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في التشريع لتنظيم مبادراتها وتمويل أنشطتها بالأردن" ، إلى أن للبرنامج الحواري المجتمعي حول المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الذي أعدته ونفذته اللجنة الأردنية الاستشارية للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات في عام 2015، أثر إيجابي في التشريع لتنظيم مبادرات المسؤولية المجتمعية للمؤسسات وتمويل أنشطتها، الذي لم تقره الحكومة بعد؛ للخلاف على سنه القانوني، الذي يمكن معالجته من خلال قانون العمل الاجتماعي الأردني، الذي لم يستكمل مشروعه<sup>(18)</sup>. وتوصل رطروط في دراسته حول "انعكاس تعامل الدولة الأردنية معجائحة كورونا على مستوى العمل الاجتماعي الأردني" ، إلى نتائج عديدة، هي أن هناك 46 انعكاساً سلبياً(60.86%) وإيجابياً(39.14%) لتعامل الحكومة الأردنية معجائحة كورونا على مستوى العمل الاجتماعي الأردني، وترك الحكومة الأردنية ما نسبته 80% من انعكاساتها السلبية التي خلفها أمر تعاملها معجائحة كورونا على مستوى العمل الاجتماعي الأردني بدون معالجات جذرية، وانخفاض مستوى أداء العمل الاجتماعي الأردني خلال تعامل الحكومة الأردنية معجائحة كورونا ؛ بلوغ معدله 54.37%， وجود 18 درس

وعبرة مستفادة من تعامل الدولة الأردنية مع جائحة كورونا على مستوى العمل الاجتماعي الأردني نصفها إيجابي بمعدل 50% ونصفها الآخر سلبي بمعدل 50%<sup>(19)</sup>.

### 1:1:3:2:1: الدراسات الخاصة:

يوجد عدد كبير من الدراسات التي تناولت وضع القطاعات الفرعية للعمل الاجتماعي الأردني.

#### 1:1:3:2:1: دراسات قطاع الجمعيات:

أظهرت دراسة حديثة أن مستوى حوكمة الجمعيات في الأردن متوسط. وخلصت دراسة حديثة أخرى إلى أن المحافظات الأقل سكاناً في الأردن، هي الأعلى تسجيلاً للجمعيات؛ لخلو قانون الجمعيات رقم (52) لسنة 2008 وتعديلاته من المواد الخاصة بضبط العامل السكاني. وبينت دراسة حديثة ثالثة أن الجمعيات الأردنية لا تتمتع إلا بسوى (56.41%) من خصائصها المثالية. وأشارت دراسة حديثة رابعة إلى أن الجمعيات الأردنية تحيط بها ظروفها السلبية (60.20%) أكثر من ظروفها الإيجابية (39.80%) وأن بيئتها هذه الجمعيات ذات طبيعة سلبية (58.46%) وليس إيجابية (41.54%). وخلصت دراسة حديثة خامسة إلى أن الأردن لم يحظى بالمرتبة الأولى عربياً في مجال تسجيل الجمعيات ونموها واستدامتها. وبينت دراسة حديثة سادسة ضعف المستوى العام لتميز أداء الجمعيات الأردنية وشفافيتها؛ لبلوغه (24.48%)، وضعف المستوى الخاص لها في مجالات القيادة وإدارة الأفراد وإدارة العمليات وإدارة المعرفة والإدارة المالية؛ لبلوغه (23.51%) و(23.60%) و(21.29%) و(22.68%) و(31.32%) و(20).

#### 1:1:3:2:2: دراسات قطاع الطفولة:

اجريت دراسات كثيرة حول الطفولة في الأردن ومن احدثها وأشملها دراسة "أداء نظام حماية الطفولة الأردني والتخطيط له"، التي خلصت إلى انخفاض مستوى أداء حماية الطفولة؛ لبلوغ معدله 40.90%， وافتقار نظام حماية الطفولة لأربعة من عناصره المثالية (قانون حماية الطفل، استراتيجية حماية الأطفال من المخاطر، التنسيق بين المؤسسات المعنية بالتنفيذ، والقوى العاملة المؤهلة)، وقلة أثر نظام حماية الطفولة في خفض معدلات عمل الأطفال وزواجهم وتعنيفهم<sup>(20)</sup>.

#### 1:1:3:2:3: دراسات قطاع الأحداث:

يحظى قطاع عدالة الأحداث الأردني باهتمام الباحثين ومن أحدث دراساته وأشملها، "الدراسة التحليلية لعدالة الأحداث"، التي أشارت إلى مواطن قوته وضعفه، فمواطن قوة قطاع عدالة الأحداث الأردني هي حذف السجل الجنائي للحدث بعد بلوغه سن الثامنة عشرة، والسماح للحدث بتقديم الشكاوى في حال انتهاء حقوقه، ووجود عدد من المنظمات العاملة في مجال عدالة الأحداث، وإنشاء نظام "ميزان" للبيانات

الإلكترونية. أما مواطن ضعف القطاع فهي محدودية تصنيف المؤسسات المعنية لإحصاءاتها وعدم تغطية هذه الإحصاءات لجانب العدالة الإصلاحية وصعوبة الوثوق بها للتبؤ بمسار ظاهرة جنوح الأحداث، وعدم وجود سياسة وطنية شاملة لعدالة الأحداث، وارتكاب الأطفال لجرائم بعضها أكثرها تكراراً السرقة والاعتداءات الجسدية، وضعف تواصل المنظمات غير الحكومية مع الأحداث خلال مرورهم بالإجراءات القضائية، وعدم تطبيق قانون الأحداث النافذ على قضايا المخدرات وخلوه من المواد الخاصة بالآليات الاحالة والتحويل والمساءلة والبرامج المجتمعية، وعدم قيام إدارة شرطة الأحداث بالتحقيق في جميع قضايا الأحداث<sup>(22)</sup>.

#### 4:2:3:1:1: دراسات قطاع ذوي الإعاقة:

اظهر التعداد العام للسكان والمساكن لعام 2015 أن نسبة الأشخاص من يزيد سنه عن خمس سنوات اللذين يعانون من الصعوبات الحادة بأشكالها المتمثلة في الرؤية والسمع والمشي والتنفس والتركيز والعناية الشخصية والتواصل تقدر بحوالي 2.7% وهي نسبة أعلى مما كانت عليه في تعداد 2004 وتعداد 1994؛ لبلوغها 1.2% لكليهما<sup>(23)</sup>. وبالرغم من ارتفاع معدلات ذوي الإعاقة في الأردن، إلا أن مستوى الدعم المقدم لأسرهم والخدمات المقدمة لهم ليس مرتفعاً. فقد بينت دراسة "مستوى دعم أسر الأطفال المعاقين في الأردن"، التي اجريت على 170 أسرة، أن مستوى الدعم كان متوسطاً، وتباين اشكال الدعم من إعاقة لأخرى؛ لانخفاضه في الاعاقات الحركية والبصرية وارتفاعه في بقية الإعاقات الأخرى<sup>(24)</sup>.

#### 4:2:3:1:2: دراسات قطاع المسنين:

اشارت دراسة "واقع كبار السن في الأردن"، إلى ما يلي: نقص المخصصات المالية المرصودة في موازنات الجهات المعنية بكبار السن، قصور في شمول كافة كبار السن في مظلة التقاعد الوطنية الشاملة، خضوع ما نسبته 79.8% من المسنين لأنظمة التقاعد المدني والعسكري وما نسبته 20.2% لقانون الضمان الاجتماعي، استمرارية المسنين لعملهم في الجامعات؛ لبلوغ نسبتهم 14.1% من مجموع أعضاء هيئة التدريس في عام 2015، ارتفاع معدلات أمية المسنين وخاصة في الارياف والبواقي لبلوغها 34.7%， غياب التخصصات الطبية التي تعنى بكبار السن في المؤسسات الصحية الحكومية، نقص الأدوية أو عدم توفر بعضها أحياناً في المراكز الصحية مما قد يدفع بالمسنين إلى شرائها من السوق المحلية، تراجع نسبة التشغيل في دور الرعاية من 73.6% في عام 2013 إلى 48.7% في عام 2016، وقوع العنف على ما نسبته 0.1% من مجموع المسنين، عدم وجود دار لرعاية المسنين في محافظات اقليم الجنوب، تشكيل المسنين ما نسبته 4.7% من مجموع جرحى حوادث الطرق، ضعف

مساهمة القطاع الخاص في دعم دور رعاية المسنين، عدم توفر خدمات الرعاية المنزلية المتخصصة ضمن القطاع العام وارتفاع كلف تقديمها في القطاع الخاص، ضعف المشاركة المجتمعية لكتاب السن، محدودية قواعد البيانات المتعلقة بكتاب السن، وندرة الدراسات والابحاث المتخصصة بقضايا الشيخوخة<sup>(25)</sup>.

### 6: دراسات قطاع حماية المرأة:

اشار "مسح السكان والصحة الأسرية في الأردن 2017-2018" ، إلى أشكال العنف الواقع على المرأة ومعدلاتها السنوية وخصائص ممن يعاني منه، فيما يتعلق بالعنف الجسدي، فقد بلغت نسبة النساء المعنفات جسدياً في السنوات 2007 و2012 و2017 حوالي 32% و34% و21% على التوالي، وفي عام 2017 فإن النساء المعرضات والمتعرضات للعنف الجسدي من ازواجهن بالدرجة الأولى، هن المتزوجات والريفيات والمقيمات في اقليم الوسط وفي محافظة الكرك والاقل تعليمياً. أما فيما يخص العنف الجنسي، فقد بلغت نسبة النساء المعنفات جنسياً في السنوات 2007 و2012 و2017 حوالي 9% و8% و5% على التوالي، وفي عام 2017 فإن النساء المعرضات والمتعرضات للعنف الجنسي ، هن المتقدمات بالسن ومن سبق لهن الزواج والمقيمات في اقليم الوسط وفي محافظة البلقاء والاقل تعليمياً<sup>(26)</sup>.

وأظهرت دراسة "أداء نظام وقاية المرأة وحمايتها من العنف والتخطيط له في الأردن" ، أن مستوى أداء نظام وقاية المرأة وحمايتها من العنف بالأردن ضعيف جداً، وأن معدل امتناله للطرق الفعالة والكافحة ، قليل؛ لكونه لم يتجاوز 35.55%، وأن آثر مخرجات ونتائج تقييمه في التخطيط له كبير جداً لأنها قادت إلى اقتراح إطار استراتيжи، ممكن ويمكن تبنيه وتنفيذ ومراقبته وتقييمه<sup>(27)</sup>. وخلصت دراسة "الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لحالات العنف الأسري" ، إلى أن العنف الجسدي هو أكثر أنواع العنف ممارسة بنسبة 86% ، وغالبية العنف الممارس في الأسرة يمارس من قبل شخص واحد بنسبة 95.6%، وأن 84.4% من العنف في الأسرة يقع على شخص واحد، وغالبية النساء إليهم يقع عليهم أكثر من شكل من أشكال العنف اكثراها تكراراً الضرب باليد أو الرجل بنسبة 76.7%، وأن أكثرية حالات العنف وقعت في الأسر البالغ عدد أفرادها خمسة فأقل ويقل دخلها الشهري عن 300 دينار أردني والمقيمة في المناطق الحضرية ، وأن أكثرية مرتكبي العنف هم من الذكور والشباب ومنخفضي التعليم والعاملين والآزواج ، وأن أكثرية النساء إليهم هم من الإناث والأطفال والعاطلين عن العمل<sup>(28)</sup>.

### 7: دراسات قطاع الأسرة:

بيّنت دراسة "تقييم مراكز الإرشاد الأسري" التي أجريت على 10 مراكز تتوزع على ثمانية محافظات، أن مراكز الإرشاد الأسري تقدم خدماتها المختلفة لجميع الفئات العمرية المستهدفة بما في ذلك النساء اللواتي يشكلن 93% من متلقى خدمات هذه المراكز، وتمتع بشبكة علاقات متينة على مستوى المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني والدولي، وتجابه مشكلات عديدة كنقص التمويل وصعوبة الإحالة وعدم وجود اجراءات لإدارة الحالة وضعف إدارة الملفات والمعلومات وتوثيقها باستثناء المركز الموجود في العقبة<sup>(29)</sup>. وخلاصت دراسة معهد الدوحة الدولي للأسرة ، على مستوى الأسرة الأردنية إلى ما يلي: كمون سمات قوة الأسرة الأردنية في المسؤولية والتواصل الجيد والاحترام والحب والعطف والأساس القوى للقيم والتقاليد، مجابهة الأسرة الأردنية لتحديات كثرة الاحتياجات والهموم المالية المرتبطة بمعيشتها والتأثيرات الخارجية السلبية (وسائل التواصل الاجتماعي، الإباحية الجنسية، التدخين، الجيران والأقارب والأسرة الممتدة) والتقاليد والأعراف المتغيرة والمرض والوفاة وغياب عائل الأسرة عنها جراء انشغاله بعمله، كمون سمات القوة المجتمعية للأسرة الأردنية في الجيران والأصدقاء، كمون سمات القوة الثقافية للأسرة الأردنية في التقاليد والأعراف والقيم الدينية، وكمون سمات قوة أفراد الأسرة الأردنية في الصبر والهدوء والشخصية القوية والعزمية<sup>(30)</sup>. واظهرت دراسة "أحوال الأسرة الأردنية" ، التي أجريت على عينة عشوائية من الأسر قوامها ٢٣٠٠ أسرة، تفشي الواسطة والمحسوبيّة في المجتمع الأردني وقلة الانخراط في العمل الحزبي وضعف معدلات التطوع والتحاق الأطفال بدور الحضانة وارتفاع معدلات العنف الأسري<sup>(31)</sup>.

### 8: دراسات قطاع تعزيز الإناتجية والحد من الفقر :

بالرغم من الجهود المبذولة في الأردن للحد من الفقر، البالغة معدلاته خلال السنوات الفترة 2002 و 2006 و 2008 و 2010 و 2017 حوالي 14.2% و 13.3% و 14.4% و 15.7% على التوالي، إلا أن نسبة التغير في تلك المعدلات متذبذبة؛ لبلغها ما بين عامي 2002 و 2006 (%8.45) وما بين عامي 2006 و 2008 (+%2.30) وما بين عامي 2008 و 2010 (+%8.27) وما بين عامي 2010 و 2017 (+%9.02)، علامة على عدم ارتباطها (أي معدلات الفقر) بمعدلات البطالة خلال سنوت الفترة 2002-2010 على مستوى المملكة ومحافظاتها باستثناء محافظة الزرقاء<sup>(32)</sup>. لهذا فلم يتحقق الأردن الأهداف الإنمائية للألفية خلال سنوات الفترة 2000-2013<sup>(33)</sup>؛ لأنحرافه عنها بنسبة (-

17.3%)، ومعرض لارتفاع فقر سكانه بنسبة قدرها (20%) بحسب تنبؤات البنك الدولي<sup>34</sup>) وتداعيات أزمة جائحة كورونا، ومعرض كذلك لعدم تحقيق الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

## 2: حصيلة تشخيص وضع قطاع العمل الاجتماعي الأردني وتقييمه في عام 2020:

بالرغم من وضوح مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني بحسب معطيات البند السابق، إلا أن تحديات ذلك القطاع ما زالت تراوح مكانها وفق حصيلة تشخيصها وتقييمها في عام 2020، التي اوردها تقرير حالة البلد لعام 2020، وهي:

1: افتقار قطاع العمل الاجتماعي الأردني لتعريفه الاجرائي، علما بأن مفهوم العمل الاجتماعي يتقدم على المستوى الدولي، ومفادة أن العمل الاجتماعي مهنة غايتها إحداث التغيير في العلاقات الإنسانية؛ لتعزيز إنتاجية الأفراد وجماعاتهم ومجتمعاتهم المحلية، وضمان رفاهم، يمارس تلك المهنة أشخاص معدون علميا وعمليا وأخلاقيا، قادرين على توظيف النظريات العلمية للعمل الاجتماعي وتطبيق منهج حقوق الإنسان وتجذير مبدأ العدالة الاجتماعية والتعامل مع الثقافة المجتمعية.

2: يوجهه قطاع العمل الاجتماعي الأردني بموجب كم كبير من التشريعات الاجتماعية، يغلب عليها: التشرذم والتشتت على أكثر من مرتبة(قوانين، أنظمة، تعليمات)، عدم الاشتغال على مفاهيم العمل الاجتماعي الحديثة، القدم النسبي (نظام جمع التبرعات للوجوه الخيرية رقم 1 لسنة 1957 نموذجا)، الخلو من السند القانوني اللازم لإصدار النظم الحديثة (على سبيل المثال خلو قانون وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وتعديلاته رقم 14 لسنة 1956 من أي اشارة للمسؤولية المجتمعية مما حال دون إقرار مشروع نظام المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الذي اعدته وزارة التنمية الاجتماعية في عام 2015)، حداثة الإصدار والتغير السريع(قانون الجمعيات وتعديلاته رقم 51 لسنة 2008 نموذجا، قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 نموذجا)، التركيز على الهوية الإدارية للمؤسسة عن طريق دورها ومهامها، عدم القدرة على تغيير بعض الجوانب السلبية(قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 نموذجا)، عدم توجيه الجديد من هذه التشريعات بنتائج البحث العلمي (قانون الحماية من العنف الأسري رقم 15 لسنة 2017 نموذجا)، ضعف الاستجابة للاتفاقيات والمواثيق والمعاهدات الدولية) عمليات الاحتضان والصرف المالي على الأسر البديلة نموذجا)، عدم حساسية غالبية الخدمات الاجتماعية التي تناولتها التشريعات للزمن وتركيزها على قلة تفويض الصالحيات، تناقض بعضها(تعارض تعريف الحدث الوارد في قانون العمل مع تعريف الحدث الوارد في قانون الأحداث نموذجا)، طول مدة انجاز المشاريع التشريعية والبت فيها) ومن الامثلة على ذلك مشروع قانون الطفل ، مشروع نظام نوادي الأطفال، مشروع نظام المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، مشروع نظام الرعاية البديلة، تعليمات ترخيص دور

الحضانة المنزلية، وتعليمات تصنيف مستوى جودة دور الحضانة)، وعدم تطبيق بعض التشريعات بعد صدورها ونشرها في الجريدة الرسمية(نظام الرعاية اللاحقة للأحداث نموذجا).

3: يعمل في قطاع العمل الاجتماعي مؤسسات كثيرة على مستوى رسم السياسات والتنفيذ ، تتطلب ماليي: وجود قيادة تدير المؤسسات المعنية، حدوث التنسيق الفعال فيما بين المؤسسات المعنية لتلافي الازدواجية والتكرار في تقديم الخدمات، تعزيز المساواة في المراكز القانونية للمؤسسات غير الحكومية المعنية ؛ لأن بعضها ينشأ بقوانين خاصة وبعضها الآخر ينشأ بوجب قانون الجمعيات، توحيد مرجعيات تسجل المؤسسات الأهلية بما فيها الشركات غير الربحية والجمعيات، التزام بعض المؤسسات بدورها المرسوم في تشريعاتها، ضرورة تبادل المعلومات والتنسيق فيما بين المؤسسات وتقديم هذه الاختير (المؤسسات) لخدماتها بشكل إلكتروني، تعامل المؤسسات المعنية مع التحولات الاجتماعية بنهج البحث العلمي، حصول غالبية المؤسسات المعنية على جوائز الملك عبدالله الثاني للتميز ، استقطاب المؤسسات الكوادر البشرية المعدة علميا وعمليا وأخلاقيا، امثال المؤسسات الخدمية لمعايير اعتمادها وضبط جودة خدماتها، تصدی المؤسسات الحكومية لتحدياتها في مجالات الموارد المالية وندرة الموارد البشرية المؤهلة وتتامي الطلب على خدماتها، وتصدي المؤسسات غير الحكومية لتحدياتها في مجال استدامتها المالية.

4: العاملون في مؤسسات قطاع العمل الاجتماعي الأردني غير مهنيين؛ فغالبيتهم غير حاصلين على مؤهلات علمية في مجال العمل الاجتماعي أو الخدمة الاجتماعية، وجميعهم غير حاصلين على شهادات مزاولة المهنية وغير متقيدين بالمياثق الأخلاقية لعملهم ويعملون في مؤسسات غير مستجيبة لمعايير اعتمادها وضبط جودة خدماتها.

5: متلقوا خدمات مؤسسات قطاع العمل الاجتماعي الأردني غير محصورين، مما يفسح المجال لظهور المفاجئات كمفاجئة عمال المياومة التي تعامل معها صندوق المعونة الوطنية في النصف الأول من عام 2020 بالرغم من أنها من اختصاص المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي . كما أن التدخلات في أوضاع المحصورين من متلقى الخدمة ليست مسبوقة بالتشخيص وبالتقدير لحالات أصحابها، مما قد يحول دون إحداث التغيير الإيجابي في وضع أصحابها ، وما يؤكّد ذلك نتائج الدراسات، التي تشير إلى ارتفاع معدل(25%) تكرار الأحداث الخارجيين من دور التربية والتأهيل للجريمة، وإلى معاناة الخارجيين من دور رعاية الأطفال من متلازمة المؤسسة واعتمادهم المفرط على وزارة التنمية الاجتماعية وميالهم للانحراف بمستوى مرتفع، وإلى عدم أهلية بعض الأسر الحاضنة لتنشئة الأطفال مجهولي النسب ، وإلى عودة الكثير من الأطفال إلى سوق العمل .

6: يعمل قطاع العمل الاجتماعي الأردني باستراتيجيات جزئية (للمرأة ولتنمية الطفولة المبكرة وللأسرة وللمسنين ولذوي الإعاقة وللأحداث وللمسنين وللحماية الاجتماعية) وليس بإستراتيجية كلية (للعمل الاجتماعي).

7: غالبية موازنات مؤسسات قطاع العمل الاجتماعي الأردني مبهمة، فالمعروف منها هو موازنات المؤسسات الحكومية كوزارة التنمية الاجتماعية وصندوق المعونة الوطنية وصندوق الزكاة ، أما موازنات المؤسسات الوطنية (باستثناء موازنة المجلس الأعلى لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة) والجمعيات الخيرية فهي غير معروفة ويصعب تقديرها؛ لعدم وجود جهة حكومية واحدة معنية بالشؤون المالية لهذه المؤسسات.

### 1: فرضيات الدراسة:

بناء على ما ورد في البندين السابقين، فيمكن صياغة الفرضيات أدناه، التي تتطلب فحصها أو اختبارها في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة عنها، وهي:

1: مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ذات طبيعة تشريعية (قانونية) وإدارية وبشرية وتخطيطية ومالية.

2: مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني واضحة على مستوى التخطيط لها.

3: مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني غائبة على مستوى تفاصيلها ومراقبتها وتقديرها.

4: معوقات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ذات طبيعة سياسية وإدارية وقانونية.

5: أكثرية معوقات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ذات طبيعة سياسية.

### ثانياً: الإطار العملي:

لتحقيق من الفرضيات التي استخلصتها الدراسة من إطارها النظري، فقد وجد إطارها العملي المؤلف من المكونات التالية:

#### 2: مشكلة الدراسة وعناصرها:

##### 2:1: مشكلة الدراسة:

تعرض العمل الاجتماعي الأردني خلال سنوات الفترة 1997-2020 إلى أزمات متتالية كشفت عن كبر قضاياه وضرورة إصلاحها، لهذا جاءت هذه الدراسة لتحديد مجالات إصلاح ذلك العمل الاجتماعي ومعوقاتها. بمعنى آخر فإن للدراسة الحالية مشكلتها البحثية، التي تظهر على هيئة سؤال رئيس، ستحاول الدراسة الإجابة عنه، ومفاده: ما مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ومعوقاتها؟.

## 1:2:2: مبررات الدراسة:

للدراسة مبررها الوحيد، وهو عدم وجود دراسات سابقة عليها في مجال موضوعها، مما قد يجعلها الأولى من نوعها.

## 1:2:3: أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة من عوائدها التطبيقية التالية:

1:2:3:1: تمكين الحكومات من تضمين مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني في بياناتها الوزارية المقدمة لمجلس الأمة، وبناء نظم مراقبة وتقييم لما تلتزم به هذه الحكومات أمام مجلس الأمة في مجال إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني.

1:2:3:2: تنوير أعضاء مجلس الأمة الأردني ب المجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي ومعوقاتها؛ لتعزيز فعاليتهم وكفاءتهم السياسية.

1:2:3:3: إرشاد المانحين الدوليين إلى مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، تمهدًا لتنفيذها على هيئة منح مشاريع.

1:2:3:4: تسوية قضايا قطاع العمل الاجتماعي الأردني؛ لضمان وجود الأثر الإيجابي لذلك القطاع في الأمن الاجتماعي الأردني.

1:2:3:5: تطوير المناهج الدراسية الجامعية في مجال سياسات العمل الاجتماعي الأردني.

1:2:3:6: تطوير الحقائب التدريبية الخاصة بسياسات العمل الاجتماعي الأردني.

1:2:3:7: تمكين الجمعيات المحلية المتخصصة بتطوير العمل الاجتماعي من كسب تأييد المؤثرين في عملية إصلاح العمل الاجتماعي الأردني.

## 1:2:4: أهداف الدراسة:

للدراسة هدفها العام وهو سعيها للإجابة عن سؤالها الرئيس المشار إليه في بند مشكلتها البحثية، كما لها هدف خاص وهو سعيها للإجابة عن السؤالين المترافقين عن هدفها الرئيس، وهما:

1:2:4:1: ما مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني بحسب مصادر التحقق منها؟.

1:2:4:2: ما معوقات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني بحسب مصادر التتحقق منها؟.

## 1:2:5: مصطلحات الدراسة:

للدراسة مصطلحاتها، وهي:

## 1:2:5:1: العمل الاجتماعي الأردني:

بالرغم من وضوح معنى العمل الاجتماعي على المستوى الدولي بحسب ما جاء في مطلع البند الثالث من الإطار النظري لهذه الدراسة، إلا أنه يقصد به لأغراض هذه الدراسة بأنه المخرجات الفعلية "لوزارة

التنمية الاجتماعية ونطاقها الإشرافي والمؤسسات التي ولدت من رحمها ومثيلاتها المؤسسات الحكومية والوطنية التي تزامن تأسيها مع تطور ميادين عمل هذه الوزارة<sup>(35)</sup>.

### 2:5:2:1: إصلاح العمل الاجتماعي الأردني:

عملية تنصب على تحليل وضع العمل الاجتماعي الأردني بموجب أكثر من طريقة منهجية، وتؤول في نهاية المطاف إلى تحديد مجالات تحسين ذلك الوضع، ومن الأمثلة عليها مبادرات تطوير قطاع الحماية الاجتماعية المشار إليها في وثيقة رؤية الأردن 2025، ووصيات تقارير حالة البلد في مجال قطاع التنمية الاجتماعية للسنوات 2018 و2019 و2020 على التوالي.

### 2:5:3:1: معوقات إصلاح العمل الاجتماعي الأردني:

جملة الأسباب التي تحول دون تحسين وضع العمل الاجتماعي الأردني، التي يمكن تشخيصها وتقييمها والتدخل فيها بموجب أكثر من طريقة منهجية.

### 2:6:1: منهجية الدراسة:

لتمكن الدراسة من الإجابة عن سؤالها الرئيس بفرعيه الأول والثاني، فقد استعملت منهج البحث النوعي ممثلا في طرقه أدناه، ووظفت الاحصاء الوصفي ممثلا بالتكرارات والنسب والمنوال والمتوسطات الحسابية؛ لمعالجة بياناتها.

1:2:6:1: المراجعة المكتبة للوثائق ذات العلاقة بالعمل الاجتماعي الأردني، كما يظهر من مضمون الإطار النظري لهذه الدراسة.

1:2:6:2: مقابلة بعض الوزراء، اللذين تعاقبوا على حقيبة وزارة التنمية الاجتماعية خلال سنوات الفترة 2012-2018، وظهرت حصيلة تطبيقها في الإطار العملي للدراسة.

1:2:6:3: الملاحظة المقصودة لما يحدث من تغيرات في مجال العمل الاجتماعي الأردني، وظهرت حصيلة توظيف هذه الطريقة في الإطار العملي للدراسة.

### 2:2: نتائج الدراسة:

فرغت الدراسة من جراء تطبيقها لمنهجيتها إلى ثلاثة نتائج تعكسها إجابة سؤالها الرئيس بفرعية.

#### 1:2:2:1: إجابة السؤال الفرعي الأول:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول، فقد عادت إلى إطارها النظري؛ لتجمیع مجالات إصلاح العمل الاجتماعي الأردني من مختلف مصادرها، التي تبين أن عددها خمسة، وهي: المجال التشريعي ومصدر تحققه نشر قانون العمل الاجتماعي الأردني وقانون نقابة الاختصاصيين الاجتماعيين الأردنيين ونظام المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ونظام اعتماد المؤسسات وضبط جودة خدماتها في الجريدة الرسمية.

المجال الإداري ومصدر تتحققه تقارير أداء مؤسسات العمل الاجتماعي الأردني المشاركة في دورات جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وتقارير مدى تنفيذ الحكومة لوصيات تقارير حالة البلد في مجال التنمية الاجتماعية وتقارير مستوى استجابة مؤسسات العمل الاجتماعي الأردني لمتطلبات اعتمادها وضبط جودة خدماتها. المجال البشري ومصدر تتحققه نشر نظام مهنية وظائف العاملين الاجتماعيين ونظام تنظيم التطوع الفردي في الجريدة الرسمية وادلة قواعد استهداف متلقى الخدمات الاجتماعية وتقرير الخطة الدراسية الموحدة للطلبة الدارسين لتخصصي العمل الاجتماعي والخدمة الاجتماعية في الجامعات الأردنية. المجال التخطيطي ومصدر تتحققه موافقة مجلس الوزراء على استراتيجية العمل الاجتماعي الأردني ونظام مراقبتها وتقيمها وربطها بموازنات المؤسسات المعنية. والمجال المالي ومصدر تتحققه تقارير نسب التغير في موازنات مؤسسات العمل الاجتماعي الأردني وميزانياتها.

وبناء على ما سبق ومعطيات الجدول(1)، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني بحسب مصادر التحقق منها ذات طبيعة تشريعية وإدارية وبشرية وتخطيطية ومالية، وعددتها خمسة وتتألف من ستة عشر مجالاً فرعياً، وأكثرها تكراراً المجالين التشريعي والبشري بنسبة بلغت 25% لكل منهما. كما تكون الدراسة أيضاً قد فحصت فرضيتها الأولى والثانية، اللتين كانتا صحيحتين.

#### الجدول(1) : مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني بحسب مصادر التحقق منها

المجال	عدد المجالات الفرعية الواردة في المجال الرئيس	%
تشريعي	4	25
إداري	3	18.75
بشري	4	25
تخطيطي	3	18.75
مالي	2	12.5
المجموع	16	100

#### 2:2:2: إجابة السؤال الفرعي الثاني:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثاني، فقد وظفت مبدأ التحقق من مصادر مجالات إصلاح العمل الاجتماعي الأردني عن طريق استنادها على إطارها النظري، وتبيّن من حصيلة ذلك ما يلي: عدم إعداد الحكومة لمشاريع التشريعات الاجتماعية (مشروع قانون العمل الاجتماعي الأردني، مشروع قانون نقابة الاختصاصيين الاجتماعيين الأردنيين، مشروع نظام اعتماد المؤسسات وضبط جودة خدماتها) باستثناء

مشروع نظام المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الذي اعد في عام 2015 ولم يقر حتى تاريخه؛ لغياب سنه القانوني بحسب رأي ديوان الرأي والتشريع. انخفاض أداء مؤسسات العمل الاجتماعي الأردني المشاركة في دورات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. انخفاض مستوى تنفيذ الحكومة لوصيات تقريري حالة البلاد لعامي 2018 و2019 في مجال قطاع التنمية الاجتماعية ؛ لكونه لم يزيد عن 55% بالنسبة لتقرير 2018 وعن 9% بالنسبة لتقرير 2019 وبنسبة تغير بين الفترتين بلغت - 83.63%， وضعف استجابة مؤسسات العمل الاجتماعي الأردني (دور الرعاية الاجتماعية) لمتطلبات اعتمادها وضبط جودة خدماتها. عدم إعداد الحكومة لمشروع نظام مهنة وظائف العاملين الاجتماعيين ومشروع نظام تنظيم التطوع الفردي مما حال دون اعتمادهما وصدورهما ونشرهما في الجريدة الرسمية، وعدم وجود قواعد استهداف لجميع متقني الخدمات الاجتماعية . عدم إعداد الحكومة لمشروع استراتيجية العمل الاجتماعي الأردني ونظام مراقبتها وتقييمها وآليات ربطها بموازنات المؤسسات المعنية كما يظهر من نتائج البحث في أرشيف رئاسة الوزراء ووزارة التنمية الاجتماعية. وتبين معدلات التغير في حجم موازنات مؤسسات العمل الاجتماعي الأردني وميزانياتها لصالح المؤسسات الصغيرة بحسب معطيات تقرير حالة البلاد لعام 2020.

كما وإلإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعى الثاني أيضا، فقد بحثت عن أسباب عدم تنفيذ مبادرات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني بموجب طرق تحليل مضمون الوثائق والملاحظة المقصودة لما يجري من تغيرات في مجال العمل الاجتماعي الأردني والمقابلات المعمقة مع بعض الوزراء اللذين تعاقبوا على حقيبة وزارة التنمية الاجتماعية، ووجدت موزعة على ثلاثة مجالات، الأول سياسى، والثانى إدارى، والثالث قانونى. ويشتمل المجال السياسى على تسعه بنود، وهي: عدم تعلم الحكومات من الأزمات التي تقع في مجال العمل الاجتماعي الأردني بدليل تكرار هذه الأزمات اربع مرات في السنوات 1997 و2012 و2017 و2020 على التوالي، تعاقب الحكومات، عدم بناء الحكومات، المتعاقبة على جهود بعضها كما تبين من مضمون البيان الوزاري لحكومة عمر الرزاز الذى لم يواصل البناء على ما جاء في سابقه الخاص بحكومة هاني الملقي في مجال سبل تطوير العمل الاجتماعي، قصر مدة استلام الوزير لحقيقة التنمية الاجتماعية؛ لكون معدلها العام لا يزيد عن 16.44 شهرا<sup>(36)</sup>، بعد التخصصات العلمية لأكثرية وزراء التنمية الاجتماعية(589.5%) عن علم الاجتماع والعمل الاجتماعي والخدمة الاجتماعية<sup>(37)</sup>، عدم دراية غالبية أعضاء مجلسى الأعيان والنواب بمبادرات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي ومصادرها المرجعية، عدم مساعدة رئيس الوزراء لوزرائه المعينين بإصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، عضوية وزراء التنمية الاجتماعية في بعض مجالس إدارات المؤسسات المؤثرة في

وزارتهم، وعدم مساعدة الوزراء المختصون للأمناء العاملون في وزاراتهم بشأن مستوى التقدم المحرز في مجال إصلاح العمل الاجتماعي الأردني . بينما المجال الإداري فإنه يشتمل على سبعة بنود، وهي: عدم وجود مؤسسة حكومية بعينها لتنفيذ مبادرات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني ومراقبتها وتقييمها بالرغم أن البعض يسند ذلك الدور إلى وزارة التنمية الاجتماعية بحسب مضمون مراسلاتها مع جامعة الدول العربية بخصوص مشروع الإطار الاستراتيجي الاسترشادي لمهنة العمل الاجتماعي العربي وبحسب أيضاً ما تنص عليه المادة الثالثة من قانون وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وتعديلاته رقم 14 لسنة 1956 بشأن قيام الوزارة بتعزيز التنسيق ما بين المؤسسات المعنية بتقديم الخدمات الاجتماعية، ضعف قدرة وزارة التنمية الاجتماعية وموظفيها في مجال تنفيذ المبادرات المطروحة كما تبين من معطيات تقرير حالة البلد لعام 2020، ضعف قدرة وزارة التخطيط والتعاون الدولي في مجال مراقبة المبادرات المطروحة وتقييم أثرها بحسب ما تبين من معطيات تقرير حالة البلد لعام 2020 ، قلة امتنال المؤسسات المعنية من القطاعين العام والتطوعي لعامل حوكمتها حين تعاملها مع بعضها كما تبين من نتائج دراسة حديثة حول حوكمة الجمعيات، عدم إشراك وزارة التنمية الاجتماعية للجمعيات الأجنبية الواقعة ضمن نطاقها الإشرافي في عملية إصلاح العمل الاجتماعي الأردني بالرغم من قدرة هذه الجمعيات على استقطاب التمويل الخارجي، حدوث التداخل بين مهام المؤسسات المعنية بالتنفيذ ومهام المؤسسات المعنية برسم السياسات، وقلة توجيه وزارة التخطيط والتعاون الدولي للمانحين الدوليين نحو أولويات مجالات إصلاح العمل الاجتماعي. أما المجال القانوني فإنه يشتمل على ثلاثة عوامل، وهي: تساوى الكثير من مؤسسات العمل الاجتماعي الحكومية وغير الحكومية في المركز القانوني على اعتبار أن كل منها منشأ بقانون خاص، تخلي وزارة التنمية الاجتماعية عن دورها في مجال إعداد مشاريع التشريعات الاجتماعية لصالح المجلس الوطني لشؤون الأسرة والمجلس الأعلى لحقوق الاشخاص ذوي الإعاقة وغيرهما تحت ذريعة الشراكة المؤسسية، ضعف عملية موافقة التشريعات الاجتماعية الوطنية مع مثيلاتها العالمية ذات العلاقة بحقوق الإنسان، وعدم وجود السند القانوني لإصدار النظم الحديثة كنظام المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ونظام النوادي النهارية للأطفال ونظام اعتماد دور الرعاية وضبط خدماتها وتعليمات حوكمة الجمعيات.

وتأسياً على ما تقدم ومعطيات الجدول(2)، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثاني بقولها عوائق إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني بحسب مصادر التحقق منها ذات طبيعة سياسية وإدارية وقانونية، وتنتألف من عشرين معوقاً فرعياً، وأكثرها تكراراً المعوقات السياسية بنسبة بلغت 45%. كما تكون الدراسة أيضاً قد فحصت فرضياتها الثالثة والرابعة والخامسة، التي كانت صحيحة.

**الجدول(2) : توزيع عوامل عدم تنفيذ مبادرات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني حسب مجالاتها**

%	عدد أسباب عدم التنفيذ الواردة في المجال	المجال
45	9	سياسي
35	7	إداري
20	4	قانوني
100	20	المجموع 3

**2:2:3: إجابة السؤال الرئيس:**

لإجابة الدراسة عن سؤالها الرئيس، فقد وظفت إجابتي سؤاليها الفرعين الأول والثاني وزاوجت بينهما، وكانت حصيلة ذلك خروجها بالتعيم التالي: هناك خمسة مجالات تشريعية وإدارية وبشرية وتخطيطية ومالية لإصلاح قطاع العمل الاجتماعي أكثرها تكراراً المجالين التشريعي والبنيوي بنسبة بلغت 25% لكل منها، لم ينفذ منها شيئاً لأسباب سياسية وإدارية وقانونية أكثرها تكراراً للأسباب السياسية بنسبة بلغت 45%.

وبهذه النتيجة، التي يصعب مقارنتها مع غيرها؛ لغياب سابقاتها العلميات، تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الرئيس بفرعية الأول والثاني وفحست فرضياتها الخمس.

**3: استنتاجات الدراسة:**

بناء على ما جاء في مقدمات هذه الدراسة ونتائجها، فقد أمكنها استنتاج الآتي:

1:3:1: الباعث على إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، هو أزماته وتداعياتها السياسية.

1:3:2: إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني حاضر على مستوى التخطيط وغائب على مستويات التنفيذ والمراقبة والتقييم.

1:3:3: لا يوجد دور لمجلس الأمة في مجال إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني.

1:3:4: الحكومة الوحيدة التي حاولت إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، هي حكومة هاني الملقي التي رحلت في عام 2017 نتيجة المطالبة الشعبية بأسقاطها.

1:3:5: يوجد العديد من الجمعيات المحلية المتخصصة بتطوير العمل الاجتماعي الأردني، التي لا تحوز على برامج تنفيذية في مجال إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني وكسب تأييد المؤثرين فيه من أعضاء السلطتين التنفيذية والتشريعية.

1:3:6: المنظمة المجتمعية المدنية الوحيدة، التي تسعى إلى إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، هي المجلس الاقتصادي والاجتماعي.

1:3:6 المدخل الأمثل لإحداث عملية إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، هو قيام منظمات المجتمع المدني المعنية (المجلس الاقتصادي والاجتماعي، الجمعيات المحلية المتخصصة بتطوير العمل الاجتماعي، نقابة الصحفيين) بكسب تأييد أعضاء السلطة التنفيذية والتشريعية بموجب مجموعة من الطرق، مثل: الحوارات المجتمعية، البرامج التدريبية المشتركة، الصحافة الاستقصائية، التوعية المجتمعية، وإنشاء مراصد أهلية للمراقبة والتقييم.

#### 2:4: توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها، فإنها توصي بما يلي:

2:4:1 قيام الجمعيات المحلية المتخصصة بتطوير العمل الاجتماعي الأردني بتشكيل إئتلاف منها؛ لمراقبة عملية إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني وتقييمها وتقويتها.

2:4:2 قيام الجمعيات المحلية المتخصصة بتطوير العمل الاجتماعي الأردني بزيادةوعي أعضاء مجلس الأمة ب مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني وعوائقها.

2:4:3 قيام الجمعيات المحلية المتخصصة بتطوير العمل الاجتماعي الأردني بالتعاون مع نقابة الصحفيين؛ لتنفيذ برامج رفع كفاءة للصحفيين في مجال إصلاح قطاع العمل الاجتماعي.

2:4:4 قيام وزارة التخطيط والتعاون الدولي بتوجيه المانحين الدوليين نحو مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني، تمهدًا لتنفيذ مشاريع تنموية في هذا القطاع

2:4:5 قيام وزارة التنمية الاجتماعية بتوجيه الجمعيات الأجنبية الواقعة ضمن نطاقها الإشرافي نحو مجالات إصلاح قطاع العمل الاجتماعي الأردني.

2:4:6 استمرار تقارير حالة البلاد التي يعدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي في عملية تناولها الدوري لوضع قطاع العمل الاجتماعي الأردني.

2:4:7 طلب وزارة التنمية الاجتماعية من الاتحاد الأوروبي تعديل أنشطة مكون " دعم البيئة القانونية والمؤسسية" ، المنبع من مشروع "دعم قطاع الحماية الاجتماعية".

## الهوامش:

- (1): رطروط، فواز وسلوى أبو شام ،(2008)، اثر التحاق الفتيات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية بالأردن في استدامة زواجهن ومدى تعرضهن للعنف من أزواجهن وأنماط تنشتنهن لأطفالهن والظروف المعيشية لأسرهن، العلوم التربوية، العدد الثاني، ابريل ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ص 214-147.
- (2): وزارة التنمية الاجتماعية،(2014)، خطة إصلاح قطاع الرعاية الاجتماعية (المشاكل والتحديات، الحلول، والكاف التقديري، الضمانات)، وثيقة غير منشورة.
- (3): <https://kingabdullah.jo/ar/news>
- (4): المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2020)، مسودة تقرير حالة البلاد 2020: مراجعة قطاع التنمية الاجتماعية الأردني وأزمة جائحة كورونا، وثيقة غير منشورة.
- (5): بدران، مصر،(2020)، القرار ، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر بيروت، ص 222.
- (6): وزارة التنمية الاجتماعية،(2014)، مرجع سبق ذكره.
- (7): وزارة التنمية الاجتماعية،(2014)، تقييم الحماية الاجتماعية في الأردن وأولويات قضيتها التخطيطية في الفترة 2015-2025، ورقة عمل خلية لمحور الحماية الاجتماعية المضمن في وثيقة رؤية الأردن 2025.
- (8): المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2020) ، تقرير حالة البلاد 2019 .
- (9): وزارة التنمية الاجتماعية،(2017)، استراتيجية وزارة التنمية الاجتماعية للسنوات 2017 -2021.
- (10): وزارة التنمية الاجتماعية،(2019)،الإطار الاستراتيجي "استرشادي" لمهنة العمل الاجتماعي العربي ، وثيقة غير منشورة (مقدمة لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب).
- (11): المجلس الاقتصادي والاجتماعي ،(2019)، تقرير حالة البلاد 2018 .
- (12): المجلس الاقتصادي والاجتماعي ،(2020)، تقرير حالة البلاد 2019 .
- (13): المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2020)، مسودة تقرير حالة البلاد 2020: مراجعة قطاع التنمية الاجتماعية الأردني وأزمة جائحة كورونا، وثيقة غير منشورة.
- (14): اللوزي، صلاح،(2010)، مهنة العمل الاجتماعي في الأردن، مؤة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد الخامس والعشرون، العدد الرابع، ص 37 - 68 .
- (15): رطروط، فواز ،(2017) ، أهداف مهنة العمل الاجتماعي الأردني وأنشطتها التنفيذية والتغذية الراجعة عليها من وجهة نظر بعض الأكاديميين والممارسين الاجتماعيين، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث المتخصصة، العدد 2، المجلد 2 ، ماليزيا.
- (16): رطروط، فواز ويسار الذنيبات،(2018)، تشخيص قطاع العمل الاجتماعي وتقييمه والتدخل به، مجلة دراسات وابحاث، العدد 31 ،جامعة زيان عاشور ،الجزائر.
- (17): مركز الملك عبدالله الثاني للتميز ،(2018)، منارة التميز ، العدد الرابع، ص 5-6.
- (18): رطروط، فواز وختم سالم الشنيكت، (2019)، أثر برنامج حواري مجتمعي حول المسؤولية المجتمعية للمؤسسات في التشريع لتنظيم مبادراتها وتمويل أنشطتها بالأردن، مؤلف جماعي: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، المركز الديمقراطي العربي ،المانيا - برلين، ص 335-363.

- (19): رطروط، فواز، (2020)، انعكاس تعامل الدولة الأردنية معجائحة كورونا على مستوى العمل الاجتماعي الأردني، بحث قيد النشر في مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، المانيا\_ برلين.
- (20): رطروط، فواز وختام سالم الشنيكت، (2020)، حوكمة الجمعيات في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الثامن، المركز الديمقراطي العربي، المانيا\_ برلين، ص 22 -45.
- (21): نصار، هاجر، (2019)، أداء نظام حماية الطفولة الأردني والتخطيط له، مجلة الطفولة والدراسات التربوية، العدد 1 ، المعهد العالي للدراسات التطبيقية في الإنسانيات، تونس، ص 120-135.
- (22): اليونيسيف والمجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2018)، الدراسة التحليلية لعدالة الاحداث.
- (23): دائرة الاحصاءات العامة، (2016)، تقرير النتائج الرئيسية للتعداد العام للسكان والمساكن 2015، ص 37 -39.
- (24): ضمرة، ليلى محمد وجميل الصمادي، (2016)، مستوى دعم أسر الأطفال المعاقين في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 43، العدد 3، ص 1137-1150.
- (25): المجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2017)، واقع كبار السن في الأردن: دراسة تحليلية مقارنة، ص 9-11.
- (26): دائرة الاحصاءات العامة، (2019)، مسح السكان والصحة الأسرية في الأردن 2017-2018، ص 304-313.
- (27): رطروط ، فواز وختام الشنيكت، (2016) ، أداء نظام وقاية المرأة وحمايتها من العنف والتخطيط له في الأردن، مجلة الإعلام والعلوم الاجتماعية للأبحاث المتخصصة، المجلد 1 ، العدد 3 ، المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات، ماليزيا .
- (28): المجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2013)، الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لحالات العنف الأسري.
- (29): المجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2019)، الدراسة التقييمية لمراكم الإرشاد الأسري في الأردن، ص 10-11.
- (30): معهد الدوحة الدولي للأسرة، (2018)، سمات الأسرة العربية القوية (في قطر، والأردن، وتونس)، دار جامعة حمد بن خليفة للنشر ، ط1، قطر.
- (31): المجلس الوطني لشؤون الأسرة، (2018)، تقرير أحوال الأسرة الأردنية 2017 .
- (32): رطروط، فواز ، (2019)، مستوى الارتباط بين معدلات الفقر والبطالة : حالة الأردن، ورقة عمل مقدمة لورشة عمل عدم المساواة والاندماج الحضري في الأردن المعقودة في الجامعة الأردنية خلال الفترة 29 - 31 تموز 2019.
- (33): الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ، (2013) ، التقرير العربي للأهداف الإنمائية للألفية: مواجهة التحديات ونظرة لما بعد عام 2015.
- (34): رئاسة الوزراء، (2017)، خطة تحفيز النمو الاقتصادي في الأردن، (تقرير غير منشور).
- (35): المجلس الاقتصادي والاجتماعي،(2020)، مسودة تقرير حالة البلاد 2020، مرجع سبق ذكره.
- (36): رطروط، فواز ، (2019)، خصائص من شغلوا وظيفة وزير لأول مرة في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة ميدانية، مجلة العلوم السياسية والقانون، العدد 15، المجلد 10، المركز الديمقراطي العربي- المانيا- برلين، ص 291-315.
- (37): المرجع السابق.

## الأبعاد الأربعة في نجاح وتطور مؤسسات التعليم العالي بحث حالة: جامعة بير زيت في فلسطين وجامعة طوكيو باليابان

The four dimensions of the success and development of higher education institutions

Case research: Birzeit University in Palestine, and University of Tokyo, Japan

الباحثة: ميرفت أبو عصب، الجامعة العربية الامريكية / فلسطين.

الباحثة: لبنى التميمي، الجامعة العربية الامريكية / فلسطين.

أ.د. خالد أبو عصبة، الجامعة العربية الامريكية / فلسطين.

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الوقوف على أهمية وتأثير أربعة أبعاد في نجاح مؤسسات التعليم العالي في القيام بواجبها. هذه الأبعاد هي: الرسالة والرؤية؛ المدخلات؛ البحث العلمي والشراكة المجتمعية والدولية والارتباط مع سوق العمل. وذلك من خلال المقارنة بين مؤسستان أكاديميتان، إحداهما عالمية والأخرى محلية.

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث النوعي (الكيفي) Qualitative Research وذلك من خلال تحليل المضمون لبيانات ووثائق تم نشرها<sup>(1)</sup>، وبالذات منهجية المنهج الوثائقي<sup>(2)</sup>.

بيّنت الدراسة بأن هناك فروق شاسعة ما بين المؤسسات التي قمنا بالمقارنة بينها، وذلك في الأبعاد الأربعة.

أولاً: تمتاز رسالة جامعة بير زيت بكلمات تحمل معاني عميقة وأصلية ولكن قد يصعب تطبيقها على أرض الواقع لأسباب عده، بالإضافة إلى أن عدداً محدوداً من أفراد المؤسسة على دراية بمضمونها، أما الرؤية فتمتاز بالعمومية وعدم المحدودية وعدم مواكبة المعطيات العصرية مما يجعلها صعبة التحقيق والتقييم، أما في جامعة طوكيو فإن رسالتها وأهدافها ملائمة للظروف السياسية والاقتصادية وتُدعم من قبل الحكومة وجميع الجهات المختصة ومتعددة وقابلة للتحقيق، أما رؤيتها فهي محددة ومقسمة إلى ثلاثة جوانب مما يساعد كل فريق على معرفة المهام المطلوبة والعمل على تنفيذها.

ثانياً: لا بد من وجود انسجام بين مدخلات الجامعة وخرجاتها، في جامعة بير زيت تعتمد معايير قبول الطالبة على امتحان الثانوية العامة الذي يعتمد على التذكر وقليل من التحليل بينما في جامعة طوكيو فمعايير القبول تعتمد على امتحان القبول الذي يقيس قدرات الطالب في المهارات الأكademie والعلوم والرياضيات واللغة اليابانية، أما بالنسبة للهيئة التدريسية فهي جامعة بير زيت المدرسين هم أساتذة محليين معروفين بخبراتهم الطويلة وهناك عراقيل سياسية في توفير التأشيرات لضم طاقم تعليمي دولي

في الجامعة. أما في جامعة طوكيو تعمل الجامعة على جذب أصحاب الشهادات والخبرات العالية من جميع الدول، الذين لهم باع طويل في البحث العلمي والاختراعات.

ثالثاً: أما بالنسبة للبحث العلمي فتولي جامعة بير زيت عناية خاصة للبحث العلمي وتتظر إليه كسبيل لرفع مستواها ولكن ينقصها الميزانيات والدعم من المنظمات المسؤولة، بينما في جامعة طوكيو يعتبر البحث العلمي المعيار الأساسي لرؤيه ورسالة الجامعة وتحظى بالتمويل الخاص والعام له.

رابعاً: تحرص جامعة بير زيت على علاقاتها الأكademie مع مؤسسات التعليم العالي في المناطق العربية والعالم من أجل رفع مستواها المحلي والإقليمي والدولي، ولكن تبقى هذه العلاقات محدودة وذلك للعراقي التي تفرضها عليها سياسات الاحتلال، ويجب أن تعمل الجامعة على وضع خطط استراتيجية لدمج الخريجين مع المجتمع المحلي والعالمي والتقليل من نسب البطالة وتحسين الظروف الاقتصادية. أما في جامعة طوكيو فمسيرتها توجت بتخرج كبار الوزراء والعلماء وبراءة الاختراع وتعمل الجامعة على بناء برامج مختلفة وتدريبية لتوفير العمل لطلابها قبل التخرج.

الكلمات المفتاحية: الأبعاد الأربعة، مؤسسات التعليم العالي، جامعة طوكيو، جامعة بير زيت.

## Abstract

This study aimed to examine the importance and impact of four dimensions on the success of higher education institutions in carrying out their duty. These dimensions are: mission and vision; Input; Research; Societal and international partnership and engagement with the labor market. This is done by comparing two academic institutions, one of which is global and the other local.

The study relied on the Research Qualitative methodology through content analysis of published data and documents <sup>(1)</sup>, particularly the documentary methodology <sup>(2)</sup>.

The study showed that there are differences between the institutions that we compared, in the four dimensions.

First: The mission of Bir-zeit University is characterized by words that carry deep and authentic meanings, but it may be difficult to apply them on the ground for several reasons, in addition to that a specific number of the institution's members are aware of its content. As for the vision, it is characterized by generality, limitations and lack of keeping pace with modern data, which makes it difficult to investigate and evaluate. At the University of Tokyo, its mission and goals are appropriate to the political and economic conditions and are supported by the government and all the competent authorities, renewed and achievable, and its vision is specific and divided into three aspects, which helps each team to know the required tasks and work to implement them.

Second: There must be harmony between the university's inputs and outputs. At Beir-zeit University, the admission criteria for students depends on the high school exam, which is based on remembering and a little analysis, while at the University of Tokyo, the admission criteria are based on an entrance examination that measures the student's abilities in academic skills, science and mathematics. And the Japanese language, as for the teaching staff, at Beir-zeit

University, the teachers are local professors known for their long experience, and there are political obstacles in providing visas to include an international teaching staff at the university. As for the University of Tokyo, the university is working to attract holders of high degrees and experience from all countries, who have a long history in scientific research and invention.

Third: scientific research, Beir-zeit University pays special attention to scientific research and looks at it as a way to raise its level, but it lacks budgets and support from responsible organizations, while at the University of Tokyo scientific research is the main criterion for the university's vision and mission, and it enjoys private and public funding for it.

Fourth: Beir-zeit University is keen on its academic relations with higher education institutions in the Arab regions and the world in order to raise their local, regional and international levels, but these relations remain limited due to the obstacles imposed on them by the occupation policies, and the university must work to develop strategic plans to integrate graduates with society Local and international levels, reducing unemployment rates and improving economic conditions. As for the University of Tokyo, its career culminated in the graduation of senior ministers and scientists and patenting, and the university is working on building various and training programs to provide work for its students before graduation.

Key words: The Four Dimensions, Institutions of Higher Education, University of Tokyo, Birzeit University.

#### المقدمة:

لكل منظمة إدارة استراتيجية التي من خلالها تعمل على إيجاد طرق فعالة لتحقيق أهدافها، سواء كانت هذه المنظمات اجتماعية سياسية ثقافية اقتصادية تجارية أو تعليمية فلا بد لها من رسائل ورؤى مستقبلية تطمح لتحقيقها. رسائل تعرف مهمة المنظمة وتجيب عن سؤال "من نحن؟". ورؤى مستقبلية تختزل مجموع الأهداف التي تطمح المنظمة للوصول إليها، وتجيب عن سؤال "ماذا نريد؟". وقيم تستلهم منها نجاحها. ومن هنا أصبحت الرسالة والرؤية هي مصدر إلهام المنظمة وأساس نجاحها وتطورها<sup>(3)</sup>.

يعد النظام التعليمي من أهم النظم التي ترتكز عليها التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بكل أبعادها، فهو الأساس لبناء مستقبل الأجيال. فنحن نبني اقتصاداً قائماً على المعرفة والعلم من خلال إعداد الفرد وفق نظام تعليم يواكب ما يشهده العصر من تطور وتقدير علمي ومعرفي يتلاعماً مع ثقافة المجتمع، ويرتكز في الأساس على تنمية الموارد البشرية. فقد تزايد اهتمام الشعوب بأنظمتها التعليمية بعد أن أصبح التعليم والاستثمار فيه من أهم بنود الخطط الاستراتيجية للدولة العصرية، وصار لزاماً على الدولبذل جهود كبيرة في الموازنة بين المحافظة على موروثها الثقافي ومواكبة المستجدات العصرية<sup>(4)</sup>.

لذلك نلمساليوم اهتماماً كبيراً في معظم دول العالم بقطاع التعليم وعلى كافة المستويات؛ وذلك لما له من أهمية ودور كبير في تطور المجتمع، والنهاوض به نحو الأفضل لمواكبة الحاجات المستجدة<sup>(5)</sup>. وتواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول العربية بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص تحديات جمة

وتهديدات بالغة الخطورة، نشأت نتيجة لـ تغيرات كان لها دوراً كبيراً في تغيير شكل العالم، بحيث أوجدت نظاماً عالمياً جديداً عماده العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع الذي يستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق، هذه التحديات فرضت على الجامعات البحث الدائم عن التميز، وذلك من أجل البقاء والمنافسة في إطار تحسين مدخلاتها وعملياتها وصولاً إلى الجودة في المخرجات (7) (8) (9) (10). يعتبر إعداد "الرسالة" (Mission) و"الرؤية" (Vision) من أهم الممارسات والآليات الجيدة التي تمثل إحدى أهم مكونات وقيود تبني وتطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة (11).

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في البحث بموضوع الرسالة والرؤية كآليات لمواكبة مستجدات العصر، من خلال إجراء مقارنة معمقة بين رؤى مؤسستين أكاديميتين إحداها على مستوى الوطن والأخرى على المستوى الدولي. حيث وقع اختيار الباحثتين على جامعتي بير زيت وطوكيو ولم يكن اختيارهما عبئاً، فجامعة بير زيت واحدة من الجامعات الموجودة في الشرق الأوسط وتحديداً في منطقة بير زيت في فلسطين، وهي أقدم جامعة في البلاد ويعود إنشاء الجامعة إلى عام 1924 حيث أنشئت كمدرسة ابتدائية، وفي عام 1976 تم اعتمادها كجامعة في اتحاد الجامعات العربية، وبعد مرور عام واحد اعتمدت في الاتحاد العالمي. ويشرف عليها مجلس أمناء مستقل يقرر سياساتها ويتحمل مسؤولياتها، وهي المنشأة الأولى للتعليم العالي في فلسطين (12)، أما جامعة طوكيو فتعود من أعرق الجامعات في التاريخ، تأسست عام 1877 على يد الحكومة اليابانية وتحتل المركز الأول في آسيا وبالمركز العشرين عالمياً حسب الترتيب الأكاديمي للجامعات العالمية (13).

ليس عبئاً اختيارنا لجامعة طوكيو فالشعب الياباني شبيه إلى حدٍ ما بشعبنا الفلسطيني، فالليابانيون بدأوا مسیرتهم نحو التقدم من واقع العزلة والتخلف الحضاري، ولكن نجد بأن اليابان قد حققت التحديث والتقدم بالمحافظة على تراثها وتقاليدها.

يمكن اعتبار هذه الدراسة خطوة مهمة من حيث مضمونها وحيثياتها، في محاولة البحث عن أهم الأسباب والعوامل التي من شأنها أن تميز وترفع جامعتنا وبالأخص جامعة بير زيت عن غيرها من المؤسسات التعليمية الأخرى من خلال مواكبتها للتطور والتقدم العلمي والصناعي والتكنولوجي، وترقى إلى مستويات أعلى عالمياً. بسيرها على خطى جامعات ذات معايير جودة تعليمية عالية مثل جامعة طوكيو من خلال إيجاد خطة استراتيجية تعمل على تحسين المخرجات من خلال تحديد مواطن القوة والضعف والفاعلية والكافحة.

### الإطار النظري

إن الحصول على الاعتماد الأكاديمي Academic Accreditation يتطلب توافر مجموعة من المعايير في مؤسسات التعليم العالي لتمكنها من الوصول إلى مستوى الجودة، الأمر الذي يجعلها قادرة على منافسة مثيلاتها، وتحقيق المتطلبات التي يتوقعها الفرد والمجتمع، وعليه فإن فكرة الاعتماد الأكاديمي

مرتبطة بشكل وثيق بمفهوم الجودة. وقد حد الدليل الإرشادي للترخيص والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي المنصور من وزارة التربية والتعليم العالي والهيئة الوطنية للاعتماد والجودة في التعليم العالي<sup>(14)</sup> ثلاثة معايير:

1. معيار الرسالة والغايات والأهداف: هذا المعيار يقوم على تحديد رسالة المؤسسة التعليمية بوضوح، بحيث تكون موجهة للتخطيط والعمل بشكل يتاسب مع الأهداف والأغراض الأساسية للمؤسسة، مع تحديد أولوياتها، وبشكل يتسق مع طبيعة وبيئة المؤسسة التعليمية، بحيث ترتبط الرسالة باحتياجات المجتمع ولا تتعارض مع المتطلبات الثقافية والاقتصادية للدولة الموجودة فيها، وبهذا تكون الرسالة مفيدة في توجيه التخطيط وصنع القرارات بالمؤسسة التعليمية.
2. معيار السلطات والإدارة: يمثل المجلس الإداري الأعلى (مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء) الذي يقوم بقيادة المؤسسة التعليمية قيادة تحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل ولعملائها، حيث يقوم بإدارة وتوجيه نشاطات المؤسسة التعليمية بشكل فعال وفق هيكل حكم إداري محدد وبشكل واضح.
3. معيار التعليم والهيئة التدريسية: أن يكون للمؤسسة التعليمية نظاماً فعالاً لضمان أن جميع البرامج العلمية فيها تحقق المستويات العالية للتعليم والتعلم، ومتابعة الأداء وتقديم الخدمات المساعدة. بالإضافة إلى تقييم مستويات التعلم والتحقق منها، ومقارنتها بنقاط أو معايير مرئية خارجية مناسبة وذات مستوى رفيع. ويجب أن يكون أفراد هيئة التدريس مؤهلين بشكل مناسب ولديهم الخبرة اللازمة للقيام بمسؤولياتهم التدريسية، وأن يطبقوا استراتيجيات تدريسية ملائمة للنواتج التعليمية المختلفة، وأن يشتراكوا في الأنشطة المناسبة لتحسين كفاءاتهم التدريسية.

وأشارت محمد أبو راضي<sup>(15)</sup> لمعايير أخرى وهي البحث العلمي، ومعيار علاقة المؤسسة التعليمية في خدمة المجتمع كما الآتي:

1. معيار البحث العلمي: ونعني به الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات التعليمية بما يخص البحث العلمي بما يتنقق مع طبيعتها ورسالتها. وعليه ينبغي على جميع أعضاء هيئة التدريس المشاركة في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة بحيث يضمن بقاءهم على دراية بالمستجدات في مجال تخصصاتهم، مع ضرورة انعكاس ذلك على أدائهم التدريسي. هذا بالإضافة لضرورة إشرافهم على أبحاث طلبة الدراسات العليا بشكل نشط. مع ضرورة توفر التجهيزات والمرافق الضرورية لدعم أنشطة البحث الخاصة بهيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا لمقابلة هذه المتطلبات، كما ويجب تشجيع هيئة التدريس على متابعة اهتماماتهم البحثية ونشر نتائج أبحاثهم وتقدير إسهاماتهم البحثية بحيث ينعكس على محكّات تقويمهم وترقيتهم.

2. معيار علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع: يجب أن تعمل المؤسسة وبشكل مستمر على تبني الخطط والاستراتيجيات المناسبة من أجل تحسين صورتها أمام المجتمع المحلي. بحيث تسهم بتقديم المساعدات المالية ودراسة احتياجات السوق حتى تستطيع توفير التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، وتقديم

برامج أكاديمية تنتهي بكافاءات، هذا إضافةً إلى العمل المستمر على البحث العلمي لتطوير مشاريع استثمارية وتطويرية للمجتمع.

يتضح أن للاعتماد الأكاديمي خلفية علمية ومعايير تقاس عليها كفاءة المؤسسات التعليمية حيث يجب أن تتمتع برامجها بالمصداقية والكفاءة الازمة للرقي بالمستوى العلمي والتقافي للمؤسسة التعليمية بشكل واسع، الجدير بالذكر أن الفاعلية التنظيمية تشكل المفصل لدرجة تحقيق المؤسسة لأهدافها. واستناداً لأهمية هذه المؤسسات وما تحملها من رسالة سامية، فإنه يتطلب منها كتربويين الكثير من المتطلبات للإرتقاء بالجامعة وتحسين خدماتها المقدمة، وأولى تلك المتطلبات هي توافر إدارات تربوية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقة للتنمية والتقدم، ويأتي ذلك من خلال الوعي بمعايير وأبعاد من شأنها تطوير هذه المؤسسات. ومن هذا المنطلق لابد في هذه الدراسة من الوقوف على أهم المعايير التي من شأنها المساهمة في تحديد مواطن النجاح ومواطن الضعف في مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال تسليط الضوء على تجارب ناجحة ومحاولة إجراء مقارنة للاستفادة منها. وستنطرق إلى أهم المعايير ألا وهو معيار الرسالة والرؤية في مؤسسات التعليم العالي.

#### بيان الرسالة والرؤية:

**تعريف الرسالة (Mission):** تعرف الرسالة في العلوم الإدارية بأنّها تلخيص مختصر لعملية الشرح الموجز للهدف من وجود المنظمة، أو بمعنى آخر ماهية الغاية من وجودها، إذ تصف الرسالة هدف المنظمة الشامل، كما أنها أداة توجه الموظفين والعلماء وأصحاب المصلحة، وتلفت انتباهم بحماس وشغف نحو أهداف المنظمة<sup>(16)</sup>.

توضح رسالة المؤسسة أهدافها والغاية من إنشائها وكيفية تحقيقها، غالباً ما تكون آنية ولمدة قصيرة، وتتعلق بحيثيات العمل مثل ما يتعلق بالموظفين والزيائن والخدمات المقدمة وجودتها وآلية تسويقها، غالباً ما تُشكّل سبب وجود المؤسسة، ويجب أن تكون واضحة بالنسبة للمساهمين، المستثمرين والداعمين وغيرهم من الذين تربطهم علاقة معها<sup>(17)</sup>.

**تعريف الرؤية (Vision):** تعرف الرؤية لغة بحسب معجم المعاني الجامع على أنها رؤية الأمور بشكل سليم، والإبصار بالعين واللقب<sup>(18)</sup>، وهي أيضاً عبارة عن بيان تصدره المؤسسة لما تنوی أن تصبح عليه في المستقبل، بمعنى أنها الصورة الذهنية للمستقبل المنشود الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه في فترة زمنية محددة<sup>(19)</sup>. وتُوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول أنَّ مصطلح الرؤية يحيب عن كثير من الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية، وتشتمل الرؤية أيضاً بمفهومها على كثير من المعاني، كالتصورات والتوجهات، والطموحات، والأمال والافتراضات العقلية. وتعتبر الرؤية أساس أي تطور تسعى المؤسسة لتحقيقه، من خلال تعاون

أعضاء المؤسسة والتزام كل منهم بعمله. ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، والبساطة والإيجاز (20) (21).

والرؤى أيضًا صورة ذهنية وتصور خيالي للغايات أو الطموحات المتوقعة للأهداف أو الأحلام بعيدة المدى يُسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة في المستقبل. وتعتبر الصياغة المحكمة للرؤية وتطبيقاتها والإلتزام بها وتحقيق نتائجها ومخرجاتها من معايير التميز لتلك المؤسسات والهيئات ولباقي أصحاب المصلحة المعنيين بها (22) (23) (24).

**أهمية الرؤية:** تكمن أهمية الرؤية في أنها خطوة مهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، حيث تُعد الدليل الذي يسترشد به على تنفيذ الخطة بطريقة جيدة، كما أنها تعطي للعاملين فرصة للاعترافوا على ما تتوقعه المؤسسة منهم، ويساهم ذلك في بذلهم قصارى جدهم لتحقيقه، مما يعكس إيجاباً على طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة وتقديمها، كما أنها تأثر في الأساليب المستخدمة لإدارتها، وتساعد على تصويب إتخاذ القرارات، كما أنها تعمل على جلب العمالء الذين يشاركونها التطلع ذاته، ويساعدها ذلك على تحقيق جميع أهدافها، ويصبح للرؤية الأثر البالغ إذا أعطيت أهمية كبيرة وتم تنفيذها من قبل الموظفين على أكمل وجه (25) (26) (27) (28) (29) (30).

بيان الرؤية هو عبارة عن جملة إنشائية أو بلاغية مختصرة، تصاغ بصيغة المضارع، تكون عباراتها محفزة على النجاح، تحدد النشاط أو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتحدد الوظيفة أو الدور الذي سيقوم به كل شخص من فريق العمل. كما وتوضح النشاط الذي تريده المؤسسة مع تحديد الوقت والموارد المتاحة. وتبتعد عن كونها شعاراً جذاباً (31) (32) (33).

تأتي الرؤية في أهميتها للمؤسسة بعد الرسالة، إذ تبين الرؤية؛ تطلعات المؤسسة والأفق الذي تطمح المؤسسة لتحقيقه من خلال تتميم إدارتها على المدى البعيد، غالباً ما تتراوح هذه المدة الزمنية من 3 إلى 5 سنوات أو أكثر، ويحتاج بناؤها إلى استخدام المعطيات الموجودة على أرض الواقع، وتحويلها إلى سياسات وخطط عمل وبرامج، وتطويرها بما يتاسب والاحتياجات ومراعاة إمكانية تنفيذها. إذ يجب ألا تكون مبالغ فيها ويصعب تحقيقها، مما يصيب أفراد المؤسسة بالإحباط والشعور بالفشل، ويعتبر فهمها من قبل الموظفين دافعاً وملهماً لهم للإبداع وتحقيق التغيير؛ ويساعدهم على إدراك أثر عمليهم اليومي ومساهمته في تحقيق الرؤية على المدى البعيد، وقد يتغير المدراء والمسؤولون في المؤسسة، ولكن يبقى التركيز على الرؤية التي بدأت بها المؤسسة وبذل أقصى الجهد لتحقيقها (34) (35) (36).

إن رؤية ورسالة الجامعة يجب أن تنسجم مع نظام تعليمي سبقه باثني عشر عاما دراسيا بمرحلة التعليم المختلفة ما قبل التعليم الأكاديمي، ويجب أن تلبي الحاجات المتعددة وتساهم في تتميم المجتمع المحلي وتساعد على بث مبادرات إبداعية وابتكارية، كما ويجب أن تكون مرنة وقابلة للتغيير بما يناسب التطور التكنولوجي السريع والاقتصادي وملائمة سوق العمل (37).

## الدراسات السابقة

دراسة أبو صاع وزيдан (2016) هدفت إلى فحص درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية التقنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية التقنية جاءت متوسطة<sup>(38)</sup>.

وفي دراسة أجراها العنزي (2016) هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة في الجامعات الكويتية ومعايير الاعتماد الأكاديمي. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق أسلوب معايير الاعتماد في الجامعات الكويتية جاءت متوسطة<sup>(39)</sup>.

وفي دراسة قام بها بركات (2017) هدفت لتطوير استراتيجية جديدة للاعتماد تخص الجامعات الفلسطينية. وكانت أبرز النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقديرات أفراد عينة الدراسة للمجالات الاستراتيجية المقترحة للاعتماد الأكاديمي<sup>(40)</sup>.

وفي دراسة أخرى أجراها المجاهد (2017) هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وعلاقتها بمستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة ذمار. وأظهرت النتائج بأن معايير ضمان الجودة والاعتماد (رسالة الكلية وأهدافها ومخرجات تعلم البرامج الأكاديمية، بنية البرامج الأكاديمية، البنية التنظيمية والإدارية، البنية المادية للكليات، الموارد المالية للبرامج الأكاديمية وإدارتها) تساهم في إحداث التغيرات على جودة الخدمة التعليمية بنسبة معيارية 32.4%<sup>(41)</sup>.

وأجرى الشورى وأبو ناصر والأقطش (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات السعودية. وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات السعودية ككل جاءت كبيرة، وكبيرة في مجال الموارد المادية وبيئة التعلم، وتقويم أداء الطلبة، والموارد البشرية واستقطاب أعضاء هيئة التدريس، والخطط والبرامج الدراسية، ومتوسطة في مجال القبول وشؤون الطلبة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والحاكمية والإدارة<sup>(42)</sup>.

وأجرت مقابلة (2018) دراسة هدفت التعرف على معتقدات تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي في برامج الدراسات العليا في الجامعات الأردنية وسبل التغلب عليها، كما وهدفت إلى معرفة السبل المقترحة التي تسهم في تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن من أبرز السبل المقترحة لتحقيق معايير الاعتماد: زيادة الدعم المادي لأعضاء هيئة التدريس لدعم الأنشطة الأكاديمية والإنتاج العلمي، تقديم برنامج تدريسي لزيادة الوعي بين أوساط أعضاء هيئة التدريس بمعايير الاعتماد الأكاديمي وآليات تطبيقها، وأخيراً نشر ثقافة الاعتماد الأكاديمي<sup>(43)</sup>.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

جميع الدراسات السابقة هدفت إلى تقييم درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي والمعايير في تحقيقها، ومعرفة مستوى الجودة والاعتماد الأكاديمي وعلاقتها بالمجتمع المحلي لدول عربية مختلفة تعتمد معظمها على المنهاج الكمي بينما تميزت الدراسة الحالية بموضوعها و مجتمعها ومتغيراتها، إذ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة درجة التزام جامعة بير زيت وهي جامعة محلية في فلسطين في تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي من حيث الرسالة والرؤية والمدخلات والبحث العلمي والارتباط بالمجتمع المحلي، ومقارنتها بجامعة دولية عالمية تحظى بتطبيق عالي للمعايير السابقة.

### منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث النوعي (الكيفي) Qualitative Research وذلك من خلال تحليل المضمون لبيانات ووثائق تم نشرها<sup>(44)</sup>، وبالذات منهجية المنهج الوثائقي<sup>(45)</sup>، وهو منهج يعتمد استخراج الأدلة والبراهين من الوثائق المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق التحليل الشامل.

### نتائج الدراسة ونقاشها

سنقوم بتحليل المعطيات والوثائق المضامين وفق المعايير الأربعة.  
المعيار الأول: الرسالة الرؤية:

سنقوم بعرض رسالة ورؤية كل من جامعة بير زيت في فلسطين، وجامعة طوكيو في اليابان، في محاولة لتفسيير وتوضيح أسباب الاختلاف في المخرجات لكلا المنظرين من خلال رسالة ورؤية كل منها.

### رسالة جامعة بير زيت:

توفير بيئة مستقرة ذات استقلالية تتيح حرية الفكر والتعبير، وتحرص على الممارسات الديمقراطية وال الحوار، وتحفز التميز والإبداع والابتكار والريادية في التعليم والتعلم والبحث، لرفد المجتمع بالكفاءات والمعارف التي من شأنها قيادة التغيير والمساهمة في رقيه وتقديمه<sup>(47)</sup>.

إن رسالة جامعة بير زيت تتكون من شقين الأول هو هدف الوصول إلى الامتياز في التعليم والتربية وتنمية الأبحاث، وهذا الهدف تسعى إليه الجامعة بشتى الأشكال، بالرغم من الظروف السياسية التي عاصرت الجامعة خلال فترة تطويرها من نكبة 1948 و 1967 والانتفاضة الأولى عام 1988، وما واجهته من عمليات إغلاق واعتقالات للطلاب والهيئات التدريسية والإدارية ومنع وجود محاضرين من دول مختلفة وإعطائهم التصاريح الازمة<sup>(48)</sup> ، إلا أنها استطاعت الدخول للتصنيف العالمي بأيدي وعقول فلسطينية ومحدوية الامكانيات والموارد المتاحة عن طريق ارتفاع عدد منشورات الجامعة والسمعة الأكademie.

أما بالنسبة للشق الثاني والذي يدعو إلى حرية الرأي والتفكير النقدي والحوار ما هو إلا شعارات يصعب تطبيقها حسب رأي الباحثون في الظروف السياسية التي تخضع إليها المنطقة وذلك لأن حرية الرأي والتعبير والاستقلالية تتنافى مع قوانين السلطة وأي حزب معارض للسلطة والاحتلال وأي دعوة للنضال ضدهم. فمنذ اللحظة الأولى التي فرضت فيها إسرائيل الحكم العسكري وهي تستهدف المؤسسات الأكademie وخصوصاً الطلاب والإدارة، وتحاول جاهدة السيطرة على الجامعة في عدة أشكال حيث أصررت السلطات العسكرية تفتيش الكتب الدراسية ومعرفة التفاصيل والسيطرة على النشاطات الجامعية المختلفة، واعتقال ونفي بعض المحاضرين والطلاب الشيدين سياسياً، والمحرضين على الاحتلال. وبعد استلام السلطة الوطنية لحكم مناطق الضفة ومن ضمنها بيرزيت لم يتغير الأمر كثيراً حيث تركَّ أجهزة السلطة الأمنية في الضفة المحتلة اعتداءاتها وتمارس سطوطها البوليسية على طلبة الجامعات، في محاولة منها لإخماد صوتهم الحر، وسعياً لإفراغ الساحة الطلابية من أي اتجاه يعارض مسارها الأمني وخيارات السلطة السياسية<sup>(49)</sup>. ناهيك عن الانتهاكات المتكررة بحق طلبة الجامعة التي تتضاعف تباعاً، وحجم الضغط الممارس على الطلبة حسب معلومات المركز الفلسطيني للإعلام<sup>(50)</sup>.

#### رؤية جامعة بيرزيت:

"أن تظل جامعة بيرزيت الجامعة الفلسطينية الأولى، المعترف لها بالتميز في التعليم والتربيـة والأبحاث وخدمة المجتمع، وقبلة لأفضل الطلبة والأكاديميين من كافة أرجاء الوطن وحاضنة لصنع القادة في كافة مناحي الحياة، وأن تصبح على المدى المتوسط من أفضل الجامعات في المنطقة العربية، وعلى المدى الأبعد جامعة من المستوى العالمي"<sup>(51)</sup>.

إن رؤية جامعة بيرزيت تشبه إلى حدٍ ما رؤية جامعات دول مجاورة لها، ربما لأن مؤسسات التعليم الفلسطيني بالضفة الغربية والقدس قد تبنت المناهج الأردنية لفترة طويلة في مؤسساتها إلى حين قيام السلطة الوطنية الفلسطينية التي عملت على تغيير خطة المنهاج الفلسطيني والتي عمل على إعدادها أبو لغد<sup>(52)</sup>. ويذكر البرغوثي<sup>(53)</sup> أنه ومن خلال القيام بتقييم سريع للمنهاج الأول نجد إصراراً واضحاً على مرجعيات تتعلق بلبرالية التعليم، وبالأخذ بمدارس تكميلية المعارف والأساليب التربوية العصرية لتحقيق غايات معرفية ومهاراتية، وإن كان من المأمول تقديم المنهاج لإقراره في المجلس التشريعي، إلا أن ما تم إبعاد معظم من عمل في هذه الخطة وتم بناء خطة ثانية شكلت انقلاباً في الرؤية والفلسفـة وتم إدماج المركز في هيكلية الوزارة في عام 1998. وبالرغم من التوافق بين الخطتين في المركزية ووطنية التعليم إلا أن الخطة الأولى ترفض الفلسفـة التقليدية وانحيازها إلى ضرورة العصرنة وتحديث المجتمع الفلسطيني<sup>(54)</sup>.

كما وأن رؤية جامعة بيرزيت تمتاز بالعمومية وعدم المحدودية، مما جعلها صعبة التحقيق والتقييم، أضف إلى ذلك غياب الربط بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ للخطط الموضوعة، فمن

المفروض إذا كانت الرؤية واضحة ومحددة وغير مستحيلة أن تتحقق بعد فترة زمنية معينة، وبعدها يتم تغييرها بما يناسب التطور والتقدم المعرفي والعلمي والتكنولوجي، وهذا ما لم نلمسه في رؤية جامعة بيرزيت فهي ثابتة عبر السنتين كأنها ثقافة تراثية تحملها الجامعة معها من عام إلى آخر، فمن خلال بحثنا لم نجد أي وجود لرؤى سابقة في كتب وموقع الجامعة. وما هو ملفت للنظر في رؤية جامعة بيرزيت "السعي أن تكون الجامعة الأولى في فلسطين" ونتساءل هل كلمة الأولى تعني الأفضل ضمن معايير عالمية، أم ماذا...؟

#### رسالة جامعة طوكيو:

تهدف جامعة طوكيو إلى أن تكون منصة عالمية للبحث والتعليم، تساهم في المعرفة البشرية بالشراكة مع جامعات عالمية رائدة أخرى. كما وتهدف إلى رعاية القادة العالميين بحس قوي بالمسؤولية العامة وروح رائدة، يمتلكون تخصصاً عميقاً واسعة. تهدف أيضاً إلى توسيع حدود المعرفة البشرية بالشراكة مع المجتمع<sup>(56)</sup>.

إن رسالة جامعة طوكيو وأهداف المنظمة تلائم الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة بها، حيث تُدعم رسالتها ورؤيتها من جميع الجهات المختصة إداراً وحكومةً ومجتمعاً من أجل التميز والريادة. فالجامعة تعمل كل جهودها على استقطاب العديد من الطلاب المميزين والهيئة التدريسية من كافة أنحاء العالم، ويعود ذلك إلى وعيها الكامل بمشكلة زيادة عدد الشيوخوخة في بلادهم وقلة المواليد، فهي تجذب الشباب إلى بلادها ليصبحوا مصدر إلهام وعلم وتقدم للبلد.

#### رؤية جامعة طوكيو: بالنسبة للرؤية الجامعية نلاحظ أن رؤيتها موضحة ومفيدة وفقاً للآتية:

١- في الأبحاث: تثمن جامعة طوكيو باستمرار التميز والتنوع في التعليم والبحث. وتضع الخطط لزيادة تعزيز الوعي بالتأزن بين التميز والتنوع في البحث من أجل فهم أوضح للإنسانية والعالم. وتعمل على تطوير التعلم بشكل استراتيجي الذي يسعى إلى خلق قيم جديدة.

٢- في التعليم: ستستمر جامعة طوكيو في التمسك بالمبادئ التعليمية الأساسية في رعاية الطالب ليكونوا "مواطنين متقيين يتمتعون بنظرة عالمية مستقبلية" (كما هو موضح في ميثاق جامعة طوكيو) من خلال كلياتها ومدارسها العليا. ستعمل الجامعة أيضاً على تدريب الطلاب ليكونوا محترفين في المعرفة يتصرفون بشكل مستقل مع مراعاة المصلحة العامة ويسعون جاهدين لخلق قيمة جديدة، على وجه الخصوص في التعليم الجامعي. ستتمي الجامعة ثلاثة قدرات أساسية: القدرة على معرفة المبادئ الأساسية لفهم مشكلة، والقدرة على الاستمرارية بالتفكير بحل المشكلة، والقدرة على تطوير مفاهيم جديدة. وتعمل على تشجيع الطلاب على امتلاك نظرة عالمية، من خلال رعاية الموهوبين الذين لديهم القدرة على العيش والعمل مع مجتمعات مختلفة في جميع أنحاء العالم.

٣-التعاون المجتمعي: في المجتمع العالمي للقرن الحادي والعشرين، يتغير على الجامعات الاضطلاع بأدوار مجتمعية أكثر من أي وقت مضى. وتحمل جامعة طوكيو مسؤولية المساهمة في التطورات المتقدمة التي ستفيد المجتمع مع التمسك بالحرية الأكademie<sup>(57)</sup>.

إن رؤية جامعة طوكيو محددة ومقسمة إلى ثلاثة جوانب مما يساعد كل فريق على معرفة المهام المطلوبة ويعلم على تفزيذ المهام المطلوبة ويبعد عملية التخطيط للوصول إلى الهدف بالتعاون مع جميع الأطراف المتداخلة في منظمات التعليم العالي ألا وهي: البحث العلمي، المجتمع، والتعليم.

فرؤية ورسالة جامعة طوكيو مسؤولية تحملها الإدارة العليا للجامعة حيث يقوم رئيس الجامعة بنقاشها سنويًا مع الهيئة التدريسية والطلابية في اليوم المفتوح، ويبين الخطط الاستراتيجية لتحقيقها وأهمية كل طرف من أطراف الجامعة العمل من أجل تحقيق هذا الحلم. وتوفير جميع الاحتياجات والمستلزمات والخبرات والاتصالات لتحقيق الحلم بكفاءة وفاعلية. حيث أن شعور وعلم جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمؤسسة، على المستوى العقلي والإدراكي والوجداني ويشكل لهم دافعًا للعمل وأهدافًا وقناعات لا يحيطون عنها<sup>(58)</sup>.

كما أن الرؤية والرسالة في جامعة طوكيو متغيرة بشكل دوري بما يواكب التطور والتقدم العلمي لديهم، فهذا يدل على قدرتهم على تحقيق الرؤية والوصول إلى الهدف المنشود لما تميز به الرؤية من وضوح ومحدودية وشفافية.

إن رسالة ورؤى الجامعات هي ليست وليدة لحظة معينة وإنما هي نتاج لسنوات عديدة من التعليم، فلا بد لمحتوى الرؤية أن يشكل مركز البؤرة ونقطة الانطلاق لما سيتم تحقيقه، أي يكون بمثابة خارطة للطريق، بحيث تتفق اتفاقاً شاملاً وكاملاً مع أهداف الخطط الاستراتيجية، وبنود وأهداف عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

إن مصطلح الطلب يسبق العرض جعل من مخططي التعليم الجامعي وواضعى سياساته يربطون عمليات الإعداد المهني "كما ونوعاً" باحتياجات سوق العمل، إلا أنه في مجتمع المعرفة يفترض عكس المقوله السابقة، فيجب أن تتطابق أهداف التعليم الجامعي من منطلق العرض يخلق الطلب، وهذا يفرض على جامعاتنا أن تكون مصدراً للإبداع والابتكار في الفكر والتقنية، كما يفرض عليها أن يكون لها رؤية تنبؤية عن المستقبل واحتياجاته.

من هنا نلمس ضرورة بذل الجهد في إيصال قيم الرسالة والرؤية الجامعية إلى منتبها. ولكن للأسف نجد في عالمنا العربي بشكل عام والفلسطيني بشكل خاص تحول كتابة الرؤية والرسالة لما يشبه الموضة. فأصبحت الرسالة والرؤية مجرد شعارات تزيّن بها موقع الجامعات ومنتشراتها دون أن يرتبط ذلك غالباً بحقيقة عملها بشكل فعلي. يكفي أن تسأل عن نسبة المنتسبين للمؤسسة المطلعين والملمين برؤية ورسالة المؤسسة لتكشف وتدرك هذه الحقيقة. فمعظم منتسبي المؤسسات التعليمية لا يدرؤون ما الذي تخطط له مؤسستهم وإلى أين تود الوصول. بالرغم من عدم وجود أي احصائيات

رسمية وموثقة حول معرفة منتسبي الجامعة بالرؤية. فإن مجرد السؤال عن جدوى تطبيق الخطط المتبعة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية هو أمر متقدم. فأولى خطوات التطبيق على الأقل أن تبدأ من خلال الإعلان عن هذه الرؤية ووضعها وتعليقها في المكان المناسب والظاهر للجميع.

من هنا لا بد من بناء صورة متكاملة لسيناريوهات والرؤى المستقبلية الطموحة التي ستنتهجها الجامعة في المستقبل والتي سوف تعمل جاهدة على تحقيقها في مدى زمني محدد، **والطريقة أو الخطوات والإجراءات** التي تؤدي عند تنفيذها إلى تحقيق خصائص الرسالة والرؤية لتلك المؤسسات. بالإضافة إلى استغلال الآليات والوسائل المختلفة والاستعانة بأفضل الممارسات الإدارية المعتمدة عند إدارة أنشطة عملياتها وإجراءاتها أثناء معالجة وتحقيق الأهداف المرحلية لكل مرحلة من مراحل خططها، ليتخرج عنها فيما بعد تحقيق أعلى مؤشرات الأداء وتحسين وزيادة معايير الجودة الشاملة على جميع وحدات العمل بالمؤسسة.

ومن هنا نرى ضرورة إعادة النظر في رسالة المؤسسات التعليمية وتعديلها إذا احتاج الأمر؛ لتنتمى مع الظروف البيئية المتغيرة. مع العلم بأنّ الإعداد الجيد للرسالة يقلل الحاجة إلى تعديلها أو تغييرها كثيراً لأنّ الرسالة الفعالة هي تلك التي تتحدى الزمن.

### المعيار الثاني: المدخلات

إن من أهم أدوار المنظمة التربوية ضمان الانسجام بين مدخلات ومخرجات المنظمة مع رسالتها ورؤيتها لتتسم الجامعات بالقدرة على النماء والتطور وفقاً لخصائص العصر ومتطلباته. لكل جامعة معايير قبول خاصة بها تعتمد على سياسة الجامعة والأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها<sup>(59)</sup>.

#### - نظام القبول في الجامعة:

##### أ. نظام معايير القبول في جامعة بير زيت:

تعتمد جامعة بير زيت على نظاميّ قبول:

- النظام المباشر: حيث يقبل الطالب في البرنامج مباشرة بعد اجتياز المرحلة الثانوية.
  - نظام القبول الموازي: الطالب الذي يرغب بالالتحاق في تخصص معين ولا يحقق معدله في امتحان الثانوية العامة أدنى معدل للقبول في البرنامج، بإمكانه الالتحاق في التخصص وفقاً للنظام الموازي حيث تكون معدلات القبول في نظام الموازي أقل من نظيراتها في نظام القبول العادي وذلك من خلال اختيار نظام الموازي في طلب الالتحاق الإلكتروني، ومقابل دفع رسوم إضافية.
- وجميع أنواع القبول مشروطة بأن يكون الطالب حاصل على شهادة إنهاء بنجاح لامتحان الثانوية العامة الفلسطيني(التوجيهي) أو الثانوية العامة من إحدى الشهادات الأجنبية أو البارجورات لعرب الداخل الفلسطيني<sup>(60)</sup>.

ويرى الباحثون في هذه المعايير فجوة، حيث أن امتحانات الثانوية العامة لاقتيس جميع المهارات والقدرات، ولا يعني رسموب أو نجاح طالب بها هو الفاصل نحو إبداعه وتميزه، لذلك فإن امتحان

القبول في الجامعات هو معيار ملائم لتمييز الطلاب المبدعين خاصة وأنه يقيس قدرات تحليل وتفكير وليس فقط تذكر، وهذه القدرات هي ما يحتاجه في ظل التقدم والتطور العلمي.

إنّ معيار القبول في الجامعات الفلسطينية يعتمد بالأساس على نتيجة امتحان الثانوية العامة والذي يعتمد على استرجاع معلومات وتذكر والقليل من التحليل، ويفتقد للجانب المهني والتدريسي والتجريبي، هذا ما لمسناه من خلال خبرتنا في جهاز التعليم وتجهيز الطلاب منذ ربع قرن، كما أننا نستشعر بظلم لبعض الطلاب فربما من الطالب بظروف صعبة أيام الامتحان كمرض أو حالة وفاة قريب أو اعتقال أو غيره مما يمر بها المواطن الفلسطيني، حال دون قدرة الطالب على الاستذكار أو التركيز أثناء الامتحان. إن المنهاج الفلسطيني ينقصه الكثير من الجانب العملي والتدريسي والجانب المهني منذ المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الثانوية، أضف إلى ذلك فهناك الكثير من المعلمين يحملون الشهادات العلمية ولكن ليس لديهم القدرة على توصيل المعلومات.

أما بالنسبة لمعايير القبول الثاني في جامعة بيرزيت ألا وهو النظام الموازي وهذا النظام سلاح ذو حدين أحدهما إنصاف الطلاب ذوي القدرات العالية ولم يكن لهم حظ في امتحان التوجيهي بشرط أن يكون ميسور الحال لأن نظام المنح في الجامعة يشمل المتفوقين في امتحان الثانوية وأقارب العاملين والمتميزين في الجامعة لفصل واحد فقط، والحد الآخر هو تخريج طلاب قدراتهم لا تتناسب التطور والتغيرات السريعة في المجتمع فيصبحوا عباءً على المجتمع. وهنا يبدأ التشكيك في رؤية الجامعة في مساهمتها بالإنتاج المعرفي.

#### ب. معايير القبول في جامعة طوكيو:

على غرار ذلك تأتي جامعة طوكيو التي تعتبر من أفضل الجامعات اليابانية ، وتبرع في العديد من التخصصات مثل اللغات والطب وعلوم الفضاء والفيزياء والهندسيات، حيث تفرض الجامعة على الطلاب الدوليين الخضوع والنجاح بامتحان القبول EJU (Examination for Japanese University) ، والغرض منه قياس قدرات الطالب في المهارات الأكademie والعلوم والرياضيات واللغة اليابانية، بالإضافة إلى أوراق إثباتات شخصية ودراسية تؤكد إكمالك 12 عاماً دراسياً قبل الجامعة في بلدك أو أي بلد آخر كنت تدرس فيه، وضمانات مالية تؤكد قدرة الطالب على تحمل نفقات الدراسة والمعيشة في اليابان، وشهادة لغة. أما بالنسبة للطلاب المحليين فيعتمد القبول على امتحان القبول وليس على نتائج الثانوية<sup>(61)</sup>.

نظام التعليم في اليابان ابتداءً من المدارس الابتدائية يركّز على تنمية مهارات الطلاب وتحسين علاقتهم بالمجتمع والاهتمام بالتعليم المهني والتكنولوجي، حيث يتم تدريس كافة المواد الدراسية على يد أجدر خريجي الجامعات الحكومية متعدد التخصصات. هذا بالإضافة إلى بناء المناهج حسب حاجات المتعلمين ومتطلبات المجتمع، ويعتمد نظام التعليم على مبدأ الشراك والتعاون من خلال نشاطات منهاجية ولا منهاجية تزرع تلك القيم، مما يعني روح الجماعة والعمل الجماعي وتحمل المسؤولية في

الحياة اليومية، إلى جانب الكم المعرفي الهائل الذي يتلقاه الطلاب بطرق منوعة حتى يسهل عليهم تعلمها بشكل جيد، فالمحتوى التعليمي هو مزيجاً من التربية الأخلاقية والتربية المهنية، بحيث يكتسب الطالب مهارات تمكّنه من خدمة مجتمعه، فتتطرق فلسفة التربية المهنية من جودة العمل والتعليم للعمل. والجدير بالذكر أن التربية العملية في اليابان تعتمد على السؤال لماذا؟ وتجعل الطالب يلمس ويفكر ويجرب، فهي لا تهتم بالمعرفة فقط، كما أن الطالب الياباني قد يدرس 14 مادة دراسية، وعلى الرغم من الكم الهائل للمشاريع والواجبات إلا أن الطلاب يشعرون بالحماس والسعادة ودعم مستمر من أولياء الأمور وتقدير واحترام كبير للمعلم، أما على الصعيد الجامعي، فأسلوب الاختبار والتقويم مختلف، حيث تزداد المنافسة لدخول الجامعات والكليات وبالتالي فإن الطالب يختار عدداً من اختبارات القدرات التي تعكس إمكاناته المناسبة لتخصصه<sup>(62)</sup>.

كل هذه الأمور تجبر الجامعة أن تبني رؤية ورسالة تناسب هؤلاء الطلبة وتدفعهم نحو الأفق والأحلام وتحقيق الهدف بعد اجتياز القبول الجامعي الخاص بالجامعة التي يريد أن يلتحق بها، وليس بناءً على نتائجهم النهائية في الثانوية العامة. وتختلف درجات صعوبة اختبارات القبول حسب نوع الجامعة ورتبتها العالية في التعليم<sup>(63)</sup>.

#### - الهيئة التدريسية:

يجب أن يكون للمؤسسة التعليمية نظام فعال لضمان أن جميع البرامج العلمية فيها تحقق المستويات العالية للتعليم والتعلم عند الموافقة الأولية عليها، ومن خلال متابعة الأداء وتقديم الخدمات المساعدة على مستوى المؤسسة. ويجب أن يكون أفراد هيئة التدريس مؤهلين بشكل مناسب ولديهم الخبرة اللازمة ل القيام بمسؤولياتهم التدريسية، وأن يطبقوا استراتيجيات تدريسية ملائمة للنواتج التعليمية المختلفة، وأن يشتراكوا في الأنشطة المناسبة لتحسين كفاءاتهم التدريسية<sup>(64)</sup>.

#### أ. الهيئة التدريسية في جامعة بير زيت:

يتم تدريس معظم المنساقات من قبل أساتذة محللين معروفين بخبرتهم الطويلة في مجال التدريس والبحث العلمي والاستشارات، وأساتذة دوليين مميزين من الولايات المتحدة وهولندا وإيطاليا وألمانيا وبريطانيا<sup>(65)</sup>. ولكن يواجه هؤلاء الأساتذة مشاكل الإقامة في فلسطين مما يدفعهم لترك الوظيفة في كثير من الأوقات، حيث رفضت سلطات الاحتلال الإسرائيلي تمديد تأشيرات الإقامة لسبعة من أعضاء هيئة التدريس الدوليين في جامعة بير زيت (ثلاث الأكاديميين الدوليين في الجامعة). وجاء ذلك بعد أن واجه معظم الموظفين الدوليين في الجامعة، ومنهم من يشغل رئاسة دائرة، بالإضافة إلى مناصب إدارية أخرى رئيسية، مشاكل في تجديد التأشيرات خلال العام، ما أجبر ثلاثة منهم على المغادرة<sup>(66)</sup>.

### بـ. الهيئة التدريسية في جامعة طوكيو:

إنّ النظام التعليمي في اليابان يعمل على تطوير اختيار المعلمين في مركز على الكفاءات والتخصصات والخبرات بصورة دقيقة، فالهيئة التدريسية في جامعة طوكيو هم بالأصل من خريجي الجامعة، ويحملون شهادات عليا ودرجة البروفيسور وذوي خبرة عالية، يتم اختيارهم من قبل إدارة الجامعة وفقاً لشروط محددة، بحيث يكون لهم باع طويل في البحث العلمي والاختراعات، والجانب النظري المدعم بالجانب التطبيقي والنظري، كما وتحتاج الجامعة باستقطاب وقبول ذوي الخبرات المميزة من جميع أنحاء العالم، فالهيئة التدريسية تمتاز بكونها هيئة أبحاث وليس هيئه تعليمية فحسب. وتركز أيضاً على مدى التزام المعلم من ناحية الوقت ومدى الجدية في إتمام الأعمال. فالملتحقون في اليابان يتناقضون راتباً كبيراً بحيث لا يحتاجون إلى الانخراط في أي عمل آخر، كما أنّهم يحظون باحترام وتقدير ومكانة اجتماعية مرموقة، مما يدفعهم إلى التهافت على هذه الوظيفة المرموقة في المجتمع<sup>(68)</sup>.

### المعيار الثالث: البحث العلمي

#### أـ. جامعة بير زيت:

في إطار الرسالة العامة للجامعة، تولي جامعة بير زيت عناية خاصة للبحث العلمي وتعتبره من أهم وظائفها وتنتظر إليه كسبيل رئيسي لرفع مستواها العلمي وتمكينها من المنافسة وخدمة المجتمع الفلسطيني بشكل خاص، والمجتمع العربي بشكل عام، ولزيادة المعرفة الإنسانية. كما أنّ الجامعة ترى في البحث العلمي جزءاً هاماً من عمل أعضاء هيئة التدريس وتراعي هذا المبدأ عند تعيين أعضاء هيئة التدريس وتوزيع أعبائهم، وتحويل وضعهم الوظيفي من غير منتظم إلى منتظم. كما تسعى الجامعة إلى منح طلبتها من كافة المستويات فرصه الحصول على مهارات البحث العلمي والمشاركة فيه، ونرى أثر البحث العلمي في جامعة بير زيت في لجنة البحث العلمي التي تشكلت في جامعة بير زيت في إطار رسالتها العامة وتنتظر إليها كسبيل لرفع مستواها وتمكينها من المنافسة وخدمة المجتمع الفلسطيني بشكل خاص ولزيادة المعرفة الإنسانية وهو جزء مهم من عمل هيئة التدريس والطلاب<sup>(70)</sup>. أما بالنسبة لجانب الإبداع والابتكار فيرى الباحثون أنّ عدد الأبحاث العلمية في جامعة بير زيت يدل على وجود نشاط بحثي ولكن أثراه قليل، ولهذا من الضروري وجود جسم مركزي يقوم على رعاية البحث وتطويره، والبحث عن موارد مادية تدعم الأبحاث، إضافةً إلى ضرورة تكريس البحث العلمي كمتطلب مهني وتعليمي في الجامعات ومن ثمّ ربط البحث العلمي في الجامعة مع احتياجات المجتمع بقطاعاته المختلفة.

#### بـ. جامعة طوكيو:

يعتبر البحث العلمي المعيار الأساسي في رؤية ورسالة الجامعة حيث يتم تمويله من قبل القطاع العام والخاص. وتولي الجامعة اهتماماً كبيراً في الأبحاث العلمية والتي تحظى بتمويل القطاعين الخاص

والعام، وتمويل الحكومة اليابانية للأبحاث في جامعة طوكيو بمبالغ تصل لمائتى الملايين بالدولار الأمريكي<sup>(71)</sup>.

نرى بالمقابل أنَّ من أهم مبادئ جامعة طوكيو تصنيع الباحثين والمخترعين، حيث تصب الحكومة والجامعة الأموال على الأبحاث العلمية، وذلك لإيمانها أنَّها الحل الوحيد لتقدم بلادها وتغييرها نحو الأفضل. فنظام حشو المعلومات كان نظام التعليم في اليابان إلى سنوات عديدة، ولكن بعد الحرب العالمية الثانية انتبهت الحكومة إلى أهمية تغيير نظام التعليم لما له من أثر في القوة السياسية. ولكن هل كان للاحتلال دور دافعاً لنا كفلسطينيين في تغيير طرق التعليم والتطور أم العمل على حوصلتنا داخل القوقة؟

#### المعيار الرابع: المخرجات والشراكة المجتمعية والدولية:

##### أ. جامعة بير زيت:

تحرص الجامعة على تفعيل وتطوير علاقاتها الأكademie مع مؤسسات التعليم العالي في المنطقة العربية والعالم، بهدف تعزيز مكانتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من تطوير برامج شراكات أكademie وإيجاد فرص ودعم التبادل الأكademie للطلبة وموظفي الجامعة، والمشاركة في النشاطات الأكademie والمؤتمرات الدولية. بحيث ترتبط الجامعة أكademie مع العديد من الجامعات العالمية من خلال اتفاقيات تعاون وشراكة، كما تشارك في عدد من البرامج التي يشرف عليها الاتحاد الأوروبي، منها برنامج التبادل الأكademie الممول من الاتحاد الأوروبي إيراسموس الذي بدأ في عام 2015<sup>(75)</sup>، كما وقعت جامعة بير زيت وشركة "ريتش" لخدمات الاتصالات مذكرة تفاهم يوفر بموجبها الطرفان فرصاً تدريبية لطلبة وخريجي الجامعة، وتأتي هذه المبادرة في إطار دور جامعة بير زيت وشركة ريش ورؤيتها الرامية إلى التنمية المجتمعية، من خلال المساهمة في تدريب عدد من الطلبة والخريجين، وذلك ضمن برامج مختلفة لمنهم وإكسابهم مهارات العمل ولتهيئتهم لدخول سوق العمل مستقبلاً. فالجامعة تسعى من خلال خططها الحالية المستقبلية إلى بناء علاقات استراتيجية وتعاون مستمر في مجال التدريب العملي والنظري الذي سيحصل عليه الطلبة خلال فترة دراستهم لرفع المستوى المهني لدى الشباب، وتوفير فرص عمل جيدة للطلبة بعد تخرجهم. وهذا يأتي انسجاماً مع سياسة دعم قطاع الشباب وخاصة طلبة وخريجي الجامعات الفلسطينية لتطوير مهاراتهم، وهذا يدل على أهمية الشراكة لما تتضمنه من توفير فرص لتدريب وتشغيل الطلبة والمساهمة في زيادة كفاءاتهم لتسهيل فرص توظيفهم بعد التخرج. فخطط الجامعة المستقبلية تتحول حول توفير الفرص والتسهيلات الممكنة للسماح لطلبتها بتحقيق أهدافهم في الإطار الأكademie والقطاع العملي، للمساهمة في تقليل الفجوة بين الحياة الأكademie والعملية<sup>(76)</sup>.

كما وقدمت الجامعة برنامجاً تدريبياً من خلال مركز دراسات التنمية حول مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، والذي تم من خلاله تعريف بالعلوم الاجتماعية النقدية، وتوجهاتها المعرفية والانطولوجية، إلى جانب توضيح الطرق التي يتمكن من خلالها البحث المتخصص في مواضيع العلوم الاجتماعية من إنتاج أو إعادة إنتاج المعرفة<sup>(77)</sup>.

كما وقع المجلس الأعلى للإبداع والابداع مذكرة تفاهم للتعاون المشترك مع الحديقة التكنولوجية والتي تؤكد على ضرورة الشراكة من أجل التوعية ونشر ثقافة الابداع والإبداع وتهيئة بيئة مناسبة للبحث العلمي التطبيقي والتطوير، والعمل على توفير فرص عمل للطلبة والخريجين الجدد والرياديين في التقنيات المستجدة، بالإضافة إلى تقديم حلول تطبيقية مستجدة للقطاعات الوطنية المختلفة مما يساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني<sup>(78)</sup>.

وتسعى الجامعة لخلق حلقه وصل بين الطلبة والخريجين والمجتمع وسوق العمل من أجل المواجهة بين التعليم الأكاديمي والحياة العملية عن طريق الإرشاد المهني، التدريب وورش العمل، كما وتحرص الجامعة ساعات تطوعية على الطالب إنجازها في خدمة المجتمع ولا يمكنه التخرج ما لم يتم إنجازها<sup>(79)</sup>.

#### أ. جامعة طوكيو:

حصلت الجامعة على كثير من براءات الاختراع، وتخرج منها كبار الوزراء وعدة علماء فازوا بجوائز نobel في العديد من المجالات. وتعمل الجامعة بكل جهودها على استقطاب العديد من الطلاب المميزين من كافة أنحاء العالم. وتقوم جامعة طوكيو أيضاً بالتعاون مع مئات من الجامعات والمعاهد حول العالم. ولها أكثر من 40 مقراً خارج اليابان. وقد قامت بتحالف استراتيجي مع جامعة برنستون الأمريكية في عام 2013، كما وتوصلت التبادل التعليمي والبحثي على نطاق الجامعة كلها مع كل من جامعة "بيل" الأمريكية وجامعة "سيؤول" الكورية وجامعة "تسينغهوا" الصينية.

أما عن علاقة الجامعة بالمجتمع والسوق المحلي نجد في المرحلة الجامعية العديد من الرحل الاستكشافية المتعلقة بالشخص مثل رحل التخييم، والتي يتخللها الكثير من الأنشطة التي من شأنها الترفية عن الطلاب وزيادة وعيهم عن الحياة المهنية والاجتماعية والتعرف على العالم الخارجي بشكل جيد. أما في السنة الأخيرة من الجامعة يقوم الطلاب بمهمة البحث عن عمل وتسمى "مطاردة الوظائف" فيذهبون إلى الشركات والمؤسسات ويكتبون العديد من رسائل تقديم طلب الوظيفة، ونتيجة لذلك معظم الطلاب الجامعيين يجدون وظيفة فوراً بعد التخرج. وتولي الجامعة تركيزاً واهتمامًا في تنفيذ فلسفة واستراتيجية التعليم الخاصة بها والتي تناولت — "موارد بشرية أكثر عالمية وأكثر صرامة" وتهدف الجامعة إلى تنويع موارد بشرية يمكنها أن تلعب دوراً ريادياً في بيئه مختلفة الجنسيات والثقافات.

وطبقت الجامعة منذ عام 2010 نظام التبادل الطلابي على مستوى الجامعة وهناك البرامج الصيفية التي ينظمها الاتحاد الدولي للجامعات والاتحاد الدولي للجامعات البحثية(IARU) ، بالإضافة إلى برنامج الدراسة القصيرة الذي تنظمه الجامعات المشهورة في الخارج والبرامج الصيفية التي ينظمها أساتذة جامعة طوكيو نفسها بالإضافة إلى تعريف الطلاب على فرص التدريب والتطوع من أجل تعزيز الخبرات المتنوعة للطلاب في الخارج<sup>(80)</sup>.

### الخاتمة

وختاماًً حتى نرقى بجودة التعليم العالي ونخرج طلاب مهنيين أكاديمياً ومهنياً وشخصياً، بشكل يمكنهم من تحقيق ذواتهم واستغلال إمكاناتهم والمساهمة في المجتمع، بما سيسهم في تعزيز قطاع التعليم العالي في فلسطين، والاستفادة من البحث لتحقيق النمو الاقتصادي، بموازنة التعليم العالي مع أولويات سوق العمل، لم يبق نظام التعليم العالي بمعزل عن هذه التحولات، ولهذا أصبح لزاماً على تعليمنا العالي أن يتأقلم مع المعطيات الجديدة، وأن يواكب التحولات العالمية؛ ليكون له الدور الفاعل على الصعيدين المحلي والدولي في بناء الكفاءات والطاقات العلمية. ومن هنا تأتي جهود مجلس التعليم العالي وأمانته العامة في تطوير التعليم العالي في إطار مراجعة عمل وأداء مؤسساته الحكومية والخاصة في الوقت ذاته، ووفقاً للأهداف ذاتها التي تتجسد عن طريق برامج تعليمية توافق العصر وتستجيب لاحتياجات سوق العمل، وبؤمنها بأن أساتذة تتوافق فيهم مواصفات تنفيذها ضمن إطار إداري ناجح قادر على استغلال أمثل للكفاءات والإمكانيات، في بيئة جامعية تساعده على البحث العلمي في النهاية.

### الوصيات

بناءً على ما جاء في نتائج الدراسة، يوصي الباحثون مؤسسات التعليم العالي والمنظمات التربوية الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية للارتفاع في المستوى التعليمي والتربوي نحو العالمية:

- تحديث وتطوير برامج الجامعات للمساهمة في نقل المجتمع الفلسطيني من مجتمع المعلومات إلى المجتمع المعرفي الذي يستجيب لمتطلبات سوق العمل.
- توفير البرامج الكفيلة في إثراء المعرفة وتنمية رأس المال البشري لمسايرة التقدم السريع للعلوم التقنية والمساهمة في معالجة قضايا المجتمع.
- تطوير برامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع، وذلك عن طريق تطوير المهارات الأساسية المطلوبة في الخريج الجامعي، والعمل على جعل الجامعة قادرة على رفد سوق العمل وذلك بتخریج كادر كفوء، يستطيع استيعاب التقنيات الحديثة والتفاعل معها.
- ربط التعليم العالي بحاجات المجتمع التعليمية الثقافية والمهنية وتوظيفه لتلبية حاجات الفرد الآنية والمستقبلية.

5. عملية التعليم هي حالة دائمة غير مرتبطة بمكان أو زمان، لذا يتوجب على التعليم العالي إبراز أهمية التعليم للحياة، وضرورة العمل على استمراريته مدى الحياة.
6. الأخذ بعين الاعتبار اتساع الثورة المعرفية وترايدها، والذي يحتم على الجامعات إخضاع برامجها الدراسية للتقويم الدوري وفقاً للمعايير القياسية العالمية.
7. تكوين الفكر الواعي لمشاكل المجتمع بصورة عامة، والبيئة المحلية بصورة خاصة، وإجراء دراسات تحليلية للبيئة الخارجية للجامعات، وتحديد المشاكل التي تعاني منها القطاعات التنموية العاملة فيها، وتحديد احتياجات هذه القطاعات من المهارات.
8. إعداد العناصر البشرية القادرة على مواجهة واستيعاب التغيرات العلمية والتقنية.
9. تشجيع الحياة الثقافية في الجامعات من خلال الإكثار من المحاضرات والندوات الهادفة إلى التفاعل مع المجتمع وخدمته.
10. الإكثار من دورات التعليم والتدريب المستمر للكبار والمهنيين من أجل تطوير قابلياتهم العلمية والعملية.
11. الشراكة بين الجامعات والقطاع الصناعي: جعل المناهج الدراسية أكثر ارتباطاً بأصحاب العمل والتعليم العالي والتنمية المستدامة للمجتمعات.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. القيام بدراسة مقارنة بين معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين مع دول عربية مجاورة.
2. عمل أبحاث تستخدم المنهج الكمي للوقوف على احصائيات معتمدة حول مدى تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني.
3. عمل دراسات مشابهة مع التطرق إلى معايير أخرى لم تطرق لها الدراسة الحالية.

#### قائمة الموروث:

1. نورمان، فاركلوف. (2009). *تحليل الخطاب النقدي التحليل النصي في الاجتماعي*، مترجم: هلال وهبة، بيروت، المنظمة العربية للترجمة. (2009)
2. العساف، صالح محمد. *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*، مكتبة العبيكان، الرياض. (1989).
3. الصرابير، خالد أحمد، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي (1) (1)*: اليمن (2008)
4. صباح، غربي، الاستثمار في التعليم ونظرياته، *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية (2)، (3)، (8)*: الجزائر (2008).
5. السطري، مصطفى. دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية في فلسطين، غزة: جامعة الأزهر، (2011).
6. الصالح، عثمان بن عبد الله. *تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترن*, مجلة الباحث 10(12)، ص320-327، السعودية، (2012).

7. عبد الحليم، نوح. (2011). منهج مقترن لتقدير أداء الجامعات وتحسين جودة التعليم العالي، المنشق في جامعة الزرقاء الأهلية بتاريخ 10-12 مايو 2011:الأردن.
8. محجوب، بسمان فيصل. إدارة الجامعات العربية في ضوء المعايير العالمية ط/1، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2003).
9. الدهمان، مريم والدجني، اياد. دور التقىيم الخارجي في تطوير أداء كليات التربية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وسبل تفعيله، مجلة العلوم التربوية 44(4) غزه، فلسطين. (2017).
10. الصرايرة (2008) مرجع سابق.
11. Orhan, G, Erdogan,D, Durmaz,V.(2014). Adopting mission and vision statements by employees: The case of TAV Airports, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 251 – 262, Turkey.
12. <https://cwur.org/2019-2020.php>: The Center for World University Rankings- CWUR
13. <http://www.birzeit.edu/ar/international-rankings>
14. مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي، الإطار المرجعي لأنشطة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، سبتمبر (2018). وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رام الله، فلسطين.
15. محمد، سحر محمد أبو راضي، تصور مقترن لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 8 (19)، 85-133. (2015).
16. Ackoff, R. L. (1987). "Mission statements", *Planning Review*, Vol. 15, pp. 30-31. Darbi, W. P. K..17 مرجع سابق.
18. معجم المعاني، تعريف ومعنى رؤية في معجم المعاني الجامع، المصدر <https://www.almaany.com> ، استرجع بتاريخ: 9/9/2020
19. مساعدة، جهاد أحمد، الفرق بين الرؤيا والرؤية، المدينة الاخبارية، منبر المدينة، نوفمبر (2019)، المصدر: <https://www.almadenahnews.com/article/786569>
20. الزنفلي، أحمد. (2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي، دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مصر: المكتبة الانجلو المصرية.
21. Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long Range Planning*, 31(3), 368-376.
22. Dermol, V. (2012). Relationship Between Mission Statement And Company Performance, *Scientific Annals of the „Alexandru Ioan Cuza” University of Iasi Economic Sciences* 59 (1), 2012, 321-336
23. الزنفلي، أحمد، مرجع سابق
24. عبد الحليم، نوح (2011) مرجع سابق
25. محجوب، بسمان فيصل، مرجع سابق
26. الزنفلي، أحمد، مرجع سابق.
27. Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behavior and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 95–109.
28. Dermol, V. .28 مرجع سابق
29. Raynor, M. E.29 مرجع سابق

- Ekpe,E.O , Eneh,S & Inyang,B.J (2015) Leveraging Organizational Performance through .30 Effective Mission, *International Business Research*;8,(9); 2015
31. الزنفلي، أحمد، مرجع سابق الذكر.
32. محجوب، بسمان فيصل، مرجع سابق.
33. Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, September-October, 65-77.
34. Ekpe,E.O .34
35. Forbes, D. J. & Seena, S. (2006). The value of a mission statement in an association of not-for-profit hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19 (5), 409-419
36. Orhan, G, Erdogan,D, Durmaz,V. .36
37. <https://nbaq.edu.kw/wp-content/uploads/2015/03/NBAQ.pdf>
38. أبو صاع، جعفر وزيدان، عفيف. درجة تطبيق معايير الجودة في الجامعات الفلسطينية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" جامعة فلسطين التقنية Хضوري أئموزجا". المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، (2016). استرجعت بتاريخ 5-5-2020م من المصدر :  
<https://scholar.ptuk.edu.ps/handle/123456789/173?mode=full>
39. العنزي، سلطان. درجة تطبيق أسلوب الإدارة الرشيدة ومعايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات الكويتية من وجهة نظر عمداء. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان. (2016).
40. برکات، زياد. استراتيجيات مقترنة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*, (10)27, 163-188. (2017).
41. المجاهد، إبراهيم. مستوى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وعلاقته بجودة الخدمة التعليمية في جامعة ذمار دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، اليمن، (2017).
42. الشورى، محمد وأبو ناصر، فتحي والأقطش، آلاء. درجة تطبيق معايير الجودة في كليات التربية في الجامعات السعودية. دراسات، العلوم التربوية، (1)45, 263-279. (2018)
43. مقابلة، إيمان. معبيقات تحقيق معايير الاعتماد الأكاديمي في برامج الدراسات العليا في الجامعات الأردنية وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن. (2018).
44. نورمان، مرجع سابق
45. العساف، مرجع سابق.
46. عودة، عايدة، جامعة بيرزيت: قصة مؤسسة وطنية جامعة بيرزيت، مكتب العلاقات العامة، 2010، المصدر:  
<http://hdl.handle.net/20.500.11889/1941>
47. <https://www.birzeit.edu/ar/about/mission>
48. عودة، مرجع سابق
49. عودة، مرجع سابق، ص56-53
50. <https://palinfo.com/254161>
51. <https://www.birzeit.edu/ar/about/mission> مرجع سابق
52. أبو لغد، إبراهيم وآخرون. *المنهاج الفلسطيني الأول للتعليم العام: الخطة الشاملة*، رام الله: مركز تطوير المناهج الفلسطينية. (1996).

53. البرغوثي، عبد الكريم. شقاء لوعي التدويري والمنهج الفلسطيني الأول، سلسلة أوراق عمل جامعة بير زيت 29/2011، جامعة بير زيت، معهد أبو لغد للدراسات الدولية. (2011).
54. <http://ialiis.birzeit.edu/fmru/sites/default/files/2011.pdf>
55. <https://nippontimes.net/tokyo-university/>
56. <https://nippontimes.net/tokyo-university/> مرجع سابق
57. <https://nippontimes.net/tokyo-university/> مرجع سابق
58. Darbi, W. P. K. 58. ، مرجع سابق.
59. جمعة، السيد علي السيد. الشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع كاتجاه لتطوير التعليم الجامعي، مجلة كلية التربية بالسويس 5. (6)، (2012) مصر.
60. <https://www.birzeit.edu/ar/admissions/new-students/requirements>
61. <https://nippontimes.net/tokyo-university/> مرجع سابق
62. <https://www.new-educ.com/>
63. [http://almarefa.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=360&Model=M&SubModel=157&ID=400&ShowAll=On](http://almarefa.net/show_content_sub.php?CUV=360&Model=M&SubModel=157&ID=400&ShowAll=On)
64. مورجان، أحمد، الأسباب التي جعلت النظام التعليمي في اليابان متميزاً، العربي الجديد، طوكيو (2015)، استرجعت بتاريخ 21/3/2021 من المصدر <https://www.alaraby.co.uk>
65. أبو حميدان، يوسف عبد الوهاب وسواقد، ساري، الصفات الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس كما يراها طيبة جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق 24 (1). (2008).
66. <https://www.birzeit.edu/ar/study/faculties/business-economics/lmjstyr-ltnfydhy-fy-dr-lml/lhyy-ltdrysy>
67. <https://www.birzeit.edu/ar/news/lhtll-yrfd-tmdyd-tshyrt-lqm-l7-mn-d-hyy-ltdrys-ldwlynn-fy-jm-byrzyt>
68. <https://nippontimes.net/tokyo-university/> مرجع سابق
69. <https://www.alaraby.co.uk/>
70. <https://www.birzeit.edu/ar/research/ethics>
71. <https://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/mission.html>
72. الزهيري، حيدر. *الجودة الشاملة في التخطيط والإشراف التربوي*، إربد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع. (2015).
73. عبد الحليم، نوح، مرجع سابق.
74. مجید، شاكر والزيادات، محمد. *الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي والجامعي*، عمان: دار صفاء للتوزيع والنشر. (2007).
75. <http://erasmusglobal.uniwa.gr/whats-erasmus-arabic>
76. <http://www.birzeit.edu/ar/news/mdhkr-tfhm-byn-jm-byrzyt-wshrk-rytsh-ltdryb-ltlb-wlkhrjyn>
77. <http://www.birzeit.edu/ar/news/mrkz-drst-ltnmy-ykhttm-brnmjan-tdrybyan-hwl-mnhj-lbhth-fy-llwm-ljtmjy>
78. <https://hcie.ps/?p=1733>
79. <https://www.birzeit.edu/ar>
80. <https://www.nippon.com/ar/in-depth/a02802/>

## تشغيل الأطفال: إهار للموارد البشرية بين جاذبية القطاع غير المهيكل وتخلٍي مؤسسات التنشئة

### Child labor: a waste of human resources between the attractiveness of the informal sector and the Renunciation of upbringing institutions

الباحث. عزيز قشاني، جامعة شعيب الدكالي، المغرب.

أ.د. حسن مزین، أستاذ التعليم العالي، جامعة شعيب الدكالي، المغرب.

**ملخص:** تعالج هذه الدراسة إشكالية تشغيل الأطفال بمدينة الجديدة، وتهدف إلى تحديد أسباب التحاقهم بسوق الشغل غير المهيكل، ومعرفة ظروف اشتغالهم، ثم الوقوف على التغيرات التي تطرأ عليهم نتيجة انقالهم من تلاميذ إلى عمال. إضافة إلى تحديد تأثيرهم في المحيط، ومدى مساهمتهم في جذب أطفال آخرين من المدرسة. وذلك اعتماداً على مقابلات موجهة همت مجموعة من الأطفال العاملين بالشارع في مختلف تجمعات الأنشطة الاقتصادية غير المهيكلة بالمدينة. وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، وخرجت بتوصيات من أجل محاربة الظاهرة في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

**كلمات مفاتيح:** الهدر المدرسي - التشغيل غير المهيكل - الاندماج غير المراقب - عمل الأطفال - الموارد البشرية.

**Abstract:** This study discusses the problem of child labor in the city of El Jadida, and aims to determine the reasons for their joining the informal labor market, knowing their working conditions, and then identifying the changes that occur to them as a result of their transition from students to workers. In addition to that, this study envisages to determine their influence on the environment and the extent of their contribution to attract other children from school. This is based on targeted interviews that concern a group of children working on the street in the various informal economic activities gathering in the city. It reached a set of results and came up with recommendations in order to combat the phenomenon in its economic, social and legal dimensions.

**Key words:** school waste - informal employment - unattended integration - child labor - human resources

## تقديم

يوجد عدد كبير من الأطفال خارج فصول الدراسة عبر العالم رغم تواجدهم في الفئة العمرية من (5 إلى 17) سنة، وذلك نظراً لانشغالهم بالعمل سواء داخل المنزل أم خارجه، وقد قدرت منظمة العمل الدولي<sup>1</sup> عددهم بـ (218) مليون طفل، حوالي (152) مليون منهم، يعتبرون ضحايا ظاهرة تشغيل الأطفال؛ إذ يُجبرون على الاشتغال قسراً، وقرابة نصفهم (73 مليون) يزاولون أشغالاً خطيرة، تحرّمهم من الدراسة وقد تلحق بهم أضراراً مختلفة. يوضح هذا العدد الكبير من الأطفال المجبّرين على العمل أهمية إشكالية تشغيل الأطفال على المستوى العالمي، رغم تعدد الاتفاقيات الدولية التي تتصل على حرمة حقوق الطفل وضرورة حمايته من كل أشكال الاستغلال الاقتصادي؛ حيث تضم إفريقيا (72 مليون) طفل؛ أي ما يفوق (47%) من مجموع الأطفال المجبّرين على العمل. وتضم منطقة آسيا والمحيط الهادئي (62 مليون)؛ أي حوالي (41%)، فيما تتوزع البقية على مختلف مناطق العالم. تبين تقديرات نفس الدراسة أن عمالة الأطفال الجبرية تتوزع حسب الفئات العمرية كما يلي: (48%) تتراوح أعمارهم ما بين 5 و11 سنة، و(28%) ما بين 12 و14 سنة، فيما (24%) تتراوح أعمارهم بين (15 و17) سنة.

يعرف المغرب بدوره انتشاراً كثيراً لظاهرة تشغيل الأطفال وما يرتبط بها من إشكاليات، رغم توفره على نوع من الاستقرار السياسي وعدم تعرّضه للكوارث الطبيعية، باعتبارها تشكل إلى جانب الحروب البيئية المناسبة لانتشار هذه الظاهرة، ورغم مصادقته سنة (2001) على الاتفاقية رقم (182) لمنظمة العمل الدولية المتعلقة بحظر أسوأ أشكال عمل الأطفال، والإجراءات الفورية للقضاء عليها، رغم كل ذلك، فعدد الأطفال الذين تم إقصاؤهم من التمدرس بسبب مزاولة أنشطة اقتصادية لا زال مرتفعاً. في هذا السياق، أوردت المندوبيّة الساميّة للتخطيط في معطيات البحث الوطني حول التشغيل لسنة (2017) أن عدد الأطفال المشغلين بالمغرب، بلغ (247000)، أي ما يمثل (3.5%) من مجموع الأطفال المترافقون، وأن أعمارهم بين (7 و17) سنة والبالغ عددهم (7049000) طفل، من بينهم (162000) يزاولون أعمالاً خطيرة. وتضيف نفس الإحصائيات أن (76%) من أطفال الأعمال الخطيرة يتواجدون بالوسط القروي، وأن نسبة الذكور منهم بلغت (81%)، و(73%) منهم تتراوح أعمارهم بين (15 و17) سنة.

تستأثر أربع جهات من المملكة بـ (70%) من الأطفال الذين يزاولون أعمالاً خطيرة؛ في مقدمتها جهة الدار البيضاء-سطات؛ حيث تقع مدينة الجديدة بـ (25.3%) متبوعة بجهة مراكش-آسفي بـ

(20.3%) وجهة الرباط - سلا - القنيطرة (12.7%) ثم جهة فاس - مكناس بـ (11.7%). أما بخصوص الوضع التعليمي لهؤلاء الأطفال، فإن (10.6%) منهم فقط متدرسون و(81.4%) انقطعوا عن الدراسة، فيما (8%) لم يسبق لهم أن التحقوا بالمدرسة قط، وتفوق نسبة الذكور ضمنهم (80%) مقابل (19%) إناث.

تتميز ظاهرة تشغيل الأطفال بالتعقد من حيث حجمها ومدى انتشارها، إضافة إلى بعدها الاجتماعي؛ إذ لا ترتبط بالطفل في حد ذاته، بل تتع逮 لتشمل محیطه الأسري والاجتماعي؛ فالجواب عن سؤال لماذا يشتغل الطفل؟ سيكون حتما لأن أسرته تعاني ظروفا اقتصادية تستدعي الاعتماد على المدخول الإضافي الذي يوفره عمل الطفل، وليس لأن الطفل هو من يريد الاشتغال. وبالتالي، فهي تدخل ضمن الظواهر المتعددة الأبعاد والتي لا يمكن علاجها في الطفل، بل في محیطه الأسري قبل كل شيء. وتعرف مدينة الجديدة كباقي المدن المغربية انتشار ظاهرة تشغيل الأطفال، بشكل كبير، وإن كان من الصعب تحديد مداها وقياس حجمها الحقيقي، في ظل غياب الإحصائيات الرسمية، خصوصا مع سيادة الشغل المتخفي في المنازل والأوراش الصناعية، إضافة إلى الطابع السياحي للمدينة، والذي يعرف ازدهار فرص الشغل غير المهيكل بالنسبة لجميع الفئات العمرية بما فيها الأطفال.

### حدود الدراسة

تنوع مظاهر تشغيل الأطفال وتختلف حسب مكان العمل وزمانه، وقد دفع تعقدتها إلى جعل هذه الدراسة قسرا على الأطفال العاملين بالشارع، وتوصلنا إلى تصنيف عملهم إلى صنفين رئيسيين: العمل العائلي، غير مأجور في الغالب ما دام يتم في إطار وحدة الإنتاج العائلية؛ والعمل المأجور، وينقسم بدوره إلى قسمين: الاشتغال مع الأغيار ويقوم على أساس قوة العمل مقابل أجر، أو على أساس قوة العمل مقابل التعليم؛ ثم العمل المستقل، والذي يقوم على أساس إنشاء وحدة إنتاج غير مهيكلة خاصة بالطفل. أما حدودها الزمنية فقد اقتصرت على صيف سنة (2019)، وهذا ما يجعلها غير معبرة عن динامية السنوية لتشغيل الأطفال.

## إشكالية الدراسة

تتمحور إشكالية هذا العمل حول ظاهرة تشغيل الأطفال في بعديها الاجتماعي والاقتصادي، وتتفرع منها مجموعة من الأسئلة الفرعية من بينها: ما هي الدوافع وراء مغادرة الأطفال في سن التدرس مقاعد الدراسة، ليلجوا سوق الشغل غير المهيكل؟ ما هي التأثيرات السلبية للعمل على شخصية الطفل؟ كيف يتشكلوعي الطفل وإدراكه للعالم خارج جو المدرسة؟ كيف يتأثر الأطفال المتمدرسون بوجود زميل لهم يشتغل؟ وكيف ينظرون إليه؟ كيف يتأقلم الطفل العامل مع إغراء المال؟ وكيف ينساق لسلطته حتى يفقد معنى طفولته قبل الأول؟ كيف يوفّق الطفل العامل بين تناقضات عالمه الطفولي وعالم الكبار، بحكم الاحتكاك في العمل؟ كيف يساهم الوالدان في استقطاب أبنائهم إلى سوق الشغل؟ ما هي السبل الكفيلة بإعادة تأهيل الأطفال العاملين وإدماجهم اجتماعياً؟ وإذا كان الطفل يُحرم من التعلم لأنّه يشتغل، ألا يمكن القول بإقصائه بطريقة اقتصادية؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مقاربة إشكالية عمل الأطفال ومحاولة الإجابة على الأسئلة المرتبطة بها، بغية تكوين تصور واضح عن وضعية الأطفال المشتغلين، وضبط الآليات المتحكمة في سيرورة انتقالهم من المدرسة إلى العمل، ثم الوقوف على الأسباب والدوافع المؤدية إلى هذا الانتقال. وذلك من خلال الدراسة الميدانية لتجليات الظاهرة بمدينة الجديدة، على مستويات متعددة: الطفل العامل، الأطفال المحيطين به في الحي وفي المدرسة، ثم الأسرة والمحيط العائلي؛ وفي أماكن مختلفة: الشارع، المدرسة، ثم البيت.

## منهجية العمل

تتأسّس منهجية العمل على استعمال مختلف مناهج العلوم الإنسانية لمقاربة ظاهرة معقدة ومركبة، بحكم اندراجها في خانة الاقتصاد غير المهيكل؛ إذ تتحذّل أبعاداً متعددة؛ سياسية، اجتماعية، اقتصادية، نفسية، ومجالية. وهذا ما لا يمكن فهمه وتفسيره، إلا من خلال مناهج وتقنيات خاصة (أنظر: عزيز قشاني، حسن مزين، 2019) للإحاطة بالتناقضات التي يبني عليها الاقتصاد غير المهيكل، في علاقته بالتشغيل غير المهيكل، ثم بالهدر المدرسي وتشغيل الأطفال بالمجال الحضري. وقد اعتمدنا تقنية

الانغماس (*Technique d'immersion*) في الميدان، ومراقبة الأطفال المشتغلين بطريقة غير مباشرة للتعرف على حياتهم اليومية في أدق تفاصيلها، مستعملين عدة أدوات من بينها: الملاحظة، المقابلات الشفوية، الاستطلاعات/ المقابلات الموجهة. وقد توصلنا إلى استحالة العمل بالاستماراة ذات الأسئلة الشاملة، نظراً لطبيعة مجتمع البحث المتميز بالتنوع والاختلاف، وصعوبة ضبط عدد الأطفال المشتغلين في نفس الوقت، وغياب إمكانية التحدث إليهم مطولاً.

من هذا المنطلق، تم تقسيم منهجية العمل إلى منهجيات متعددة حسب سياق السؤال، ولم يتم الاعتماد على استماراة مكتوبة، بل اقتصرت على مقابلات موجهة، لكل منها منهجيتها الخاصة وعينة بحث خاصة. لكنها في العموم تقوم على اختلاق وضعيات اجتماعية أثناء تجولنا بين العاملين باعتبارنا متسوقين كسائر البناء، دون تقديم هوبيتنا أو التصريح بهدف المقابلة، وذلك ضمناً للحيادية والتلقائية في الأجوبة. وقد تم الاعتماد على المنهجيات التالية:

- ✓ بالنسبة لعدد الأطفال المشتغلين، فقد تم إحصاؤهم في أوقات متباعدة طيلة فصل الصيف لسنة (2019)، بطريقة تراكمية حسب التقسيم الجزئي لمجال الدراسة، وبلغ مجموعهم (1086) يتوزعون مجالياً على ثلاث تجمعات رئيسية لأنشطة الاقتصادية غير المهيكلة: مركز المدينة؛ هي لالة زهراء؛ وهي السعادة. وتم تقسيمهم حسب نوع العمل عن طريق الملاحظة؛ حيث تم استئناف العمال المستقلين من خلال توفرهم على وحدة إنتاج يديرونها بشكل فردي. وتم التفصيل في وضعية بقية الأطفال الذين يشتغلون رفقة أشخاص بالغين، من خلال اختلاق وضعيات اجتماعية لطرح السؤال المرتبط بطبيعة العلاقة التي تجمع الطفل بصاحب المقاولة، وهذا صنفناهم إلى الذين يعملون في إطار المساعدة العائلية، والذين يشتغلون بمقابل مادي أو تعليمي؛
- ✓ بالنسبة لطبيعة العمل ( دائم أو مؤقت )، ومدى الخضوع لمراقبة الوالدين (الاستئذان قبل الخروج، مراقبة وقت الدخول إلى المنزل ليلاً)، فقد تم جمعها لتكون محور مقابلة خاصة استطعنا استجواب (136) طفلاً عاماً في الشارع يتوزعون على مختلف أنواع التشغيل؛
- ✓ بالنسبة للأسئلة المرتبطة بالإدمان على التدخين، ونسبة الرضى عن العمل فقد كانت محور مقابلات خاصة شملت (42) طفلاً؛

- ✓ بالنسبة للأسئلة المرتبطة بتحديد موقف الزملاء من التلميذ العامل، فقد رافقنا أربع (4) تلاميذ بمستويات مختلفة إلى أقسامهم حيث يدرسون؛ إثنان منهم في المستوى الابتدائي، أحدهما بالمدينة والآخر بال المجال الريفي، وتلميذ بالمستوى الإعدادي، وآخر بالمستوى الثانوي بالمدينة، وقد استطعنا الحصول على رأي (150) من زملائهم في القسم؛
- ✓ وقد طلبت منا معالجة كل محور من أسئلة المقابلات الشفوية، التنقل عبر الأحياء الثلاث بغرض ضمان تمثيلية الأطفال العاملين في كل حي، وذلك نظراً لاختلاف الظروف الخاصة بكل منها.

### مناهج الدراسة وأدوات جمع المعلومات والبيانات

نظراً لتميز الظاهرة قيد الدراسة بخصائص تجعل منها شديدة التعقيد والتركيب، فقد اعتمدت هذه الدراسة على مناهج متعددة من أهمها **المنهج الإنوغرافي**، للغوص في السيرة الخاصة بكل طفل عامل بحثاً عن العوامل المفسرة لوضعه في الشارع، ثم **المنهج الوصفي التحليلي** لتفسير النتائج الكمية. إضافة إلى التقنيات المشار إليها سالفاً لجمع البيانات والمعلومات، اعتمدنا على **المقابلات الموجهة والمتحورة** حول سؤال معين، يتم توجيهه لأفراد من مجتمع البحث.

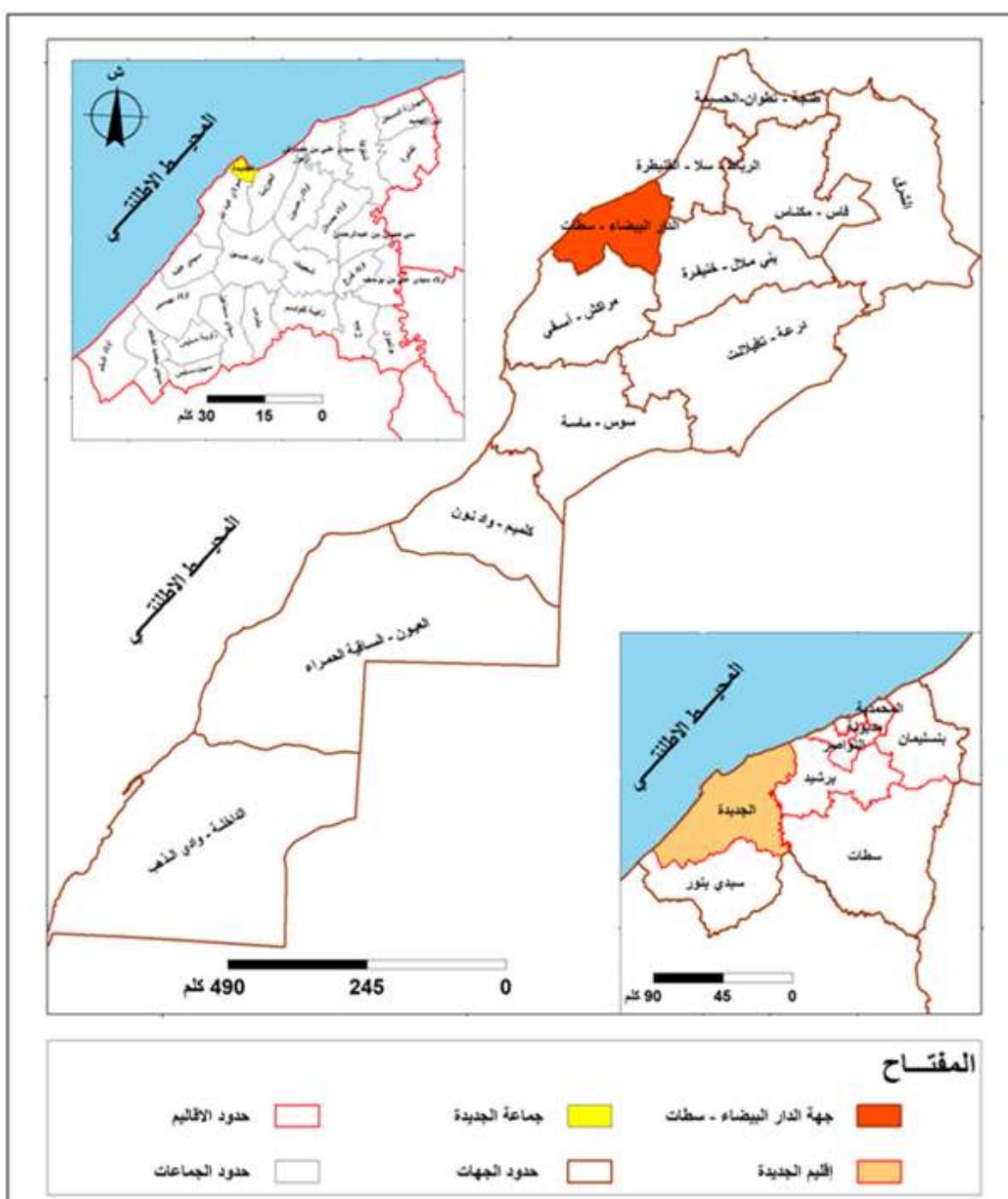
أما بالنسبة **لعينة البحث**، فلم تخضع في اختيارها لأي تنظيم؛ إذ يبقى المعيار الوحيد لاختيار المفردات هو قابلية المستجوب للحديث والتجاوب مع الباحث، في مراعاة تامة لظروف الطفل الخاصة. وهاته الظروف فرضت أن يكون لكل محور من الأسئلة عينة بحثه الخاصة.

### تقديم مجال الدراسة:

تمحورت الدراسة حول ظاهرة تشغيل الأطفال بمدينة الجديدة، وهي مدينة ساحلية تتميز بموقع يتيح لها الانفتاح على باقي المدن جهovياً ووطنياً؛ إذ تبعد عن مدينة الدار البيضاء بحوالي (100 كلم) وعن مدينة الرباط بـ (200 كلم) وعن مدينة مراكش بأقل من (300 كلم). وقد عرفت دينامية حضرية لا يمكن فصل معالمها الكبرى عن السياق الوطني العام، سواء من حيث وتيرة التزايد الديمغرافي، أو طبيعة التوسيع العمراني، أو أهمية التطور الاقتصادي، وهذا ما أدى إلى وضع إشكالي مشابه لوضعية جل المدن المغربية، يمكن تشخيص مميزاته فيما يلي:

نمو ديمغرافي، ورغم التفاوتات، ينحو في ديناميته العامة نحو الارتباط بالسياسات الوطنية؛ إذ بلغ عدد سكانها سنة (1952) حوالي (34781) نسمة<sup>iii</sup>، نتيجة تزايد أهمية الأنشطة الاقتصادية بالمدينة واستقرار الأوضاع السياسية بعد سيطرة فرنسا على التراب الوطني. واستمرت هذه الدينامية في التزايد إلى حدود سنة (1994)، حيث بلغ عدد السكان (119566) نسمة، بنسبة نمو سنوي وصلت إلى (3.3%)%. ثم انتقل ليصل إلى (419 419 نسمة)<sup>iv</sup> سنة (2004) وواصل الارتفاع وصولاً إلى (194934) نسمة<sup>v</sup> سنة (2014). وهذا راجع إلى التحولات التي شهدتها مدينة الجديدة وجعلت منها مركزاً لانتشار أنشطة القطاع غير المهيكل، خاصة خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الحالي. وهكذا، تضاعف عدد السكان ما بين سنتي 1960 (40302 نسمة)، و 1982 (81455 ن)، وتزايد بأكثر من (38 ألف) نسمة خلال العشرينة الموالية ليستقر في (119566 ن) وتجاوز (140 ألف) نسمة خلال إحصاء (2004)، ليتجاوز (194000) حسب إحصاء (2014).

الخريطة رقم 1: موقع مدينة الجديدة جهة ووطني



المصدر: عمل الباحثين

لم يكن هذا التزايد السكاني نتيجة الزيادة الطبيعية للساكنة المحلية فقط، وإنما كان للهجرة نصيب فيه؛ حيث انتقل عدد المهاجرين من (7456) ما بين (1960 و 1970) إلى (32482) ما بين (1971 و 1982)، ليواصل وتيرة الارتفاع في السنوات الموالية ارتباطاً بتوافر سنوات الجفاف، وبتداعيات

برنامج التقويم الهيكلي (PAS). وقد تأكّد هذا التواجد المهم للمهاجرين من خلال نتائج الإحصاء العام للسكان سنة (2014)، إذ وصلت نسبة أرباب الأسر المنحدرين من خارج المدينة (35%) من مجموع الأسر.

وكان من الطبيعي أن يتزامن تزايد السكان مع ارتفاع رقعة المجال المبني، وهذا ما أفرز عمليات توسيع للمدار الحضري على فترات متولدة ارتباطاً بعدها عوامل، يبقى السكن من أهم هواجسها؛ حيث انتقلت مساحة المجال المبني من (95) هكتار في حدود سنة (1928) إلى (209) هكتار سنة (1965)، واستمرت في الارتفاع لتحقق (312 هـ) سنة (1980)، وتصل إلى (1166) هكتار حسب التصميم الحضري الحالي.

يُلاحظ أن هذا التوسيع تم على حساب أراضٍ فلاحية مملوكة وأهلولة، مُحدثاً بذلك تغييرات عميقة على بنية المجتمعات المحلية، مست عنصراتها الأساسية: الأرض والإنسان؛ فالأخيرة فقدت دورها كأدلة إنتاج تتمحور حولها حياة الفلاح وأسرته. وتحول الثاني من فلاحة يعيش وفق نمط يرضيه إلى فرد فاقد للهوية؛ ذلك أن هذا الانتقال من "دوار" إلى "حي هامشي"، أفرز فتنتين من الساكنة: فئة مستفيدة من بيع الأراضي بأثمان جد مرتفعة، فعاشت تحولاً من الفقر إلى الغنى، ولم تستطع التكيف مع الوضعية الجديدة؛ وفئة غير المستفيدين من بيع الأراضي، والتي فقدت مقومات العيش الريفي دون أن تكتسب آليات الاندماج في نمط العيش الحضري، وبالتالي، فقدت كلتا الفتنتين هويتها الأصلية. يتأكد هذا الطرح مشهدياً من خلال توزيع الدواوير الهامشية على شكل حزام يُطوق المدينة من جميع الجهات البرية، من جهة، وسوسiego-اقتصادياً من خلال الانتشار الكثيف لمظاهر التربيف والعشوانية في بنية المدينة، من جهة أخرى.

إضافة إلى التزايد الديمغرافي والتلوّح الحضري، عرفت مدينة الجديدة نمواً اقتصادياً ملحوظاً، لا يمكن قياسه بزيادة عدد الوحدات الصناعية من (28) وحدة سنة (1985) إلى (159) سنة (2006)، وإنما بتناقض مجموعة من العوامل من بينها أهمية المركب الصناعي للجرف الأصفر، وما يرتبط به من مناطق صناعية، مع ما تتيحه من إمكانات على مستوى التشغيل، أو على مستوى جلب المزيد من اليد العاملة أملاً في الظفر بمنصب شغل ثالث. وبما أن توظيفات مركب الجرف الأصفر لم تشمل الساكنة المحلية فقط - بل شكلت جزءاً يسيراً نظراً لعدة أسباب، يبقى غياب التكوين المناسب من أهمها - ولم تكن كافية لاستيعاب كل العمالة النشطة التي تراكمت بالمدينة، فقد ساهم الاقتصاد غير المهيكل في هذا النمو بشكل كبير، وذلك من خلال قدرته على استيعاب الفائض من اليد العاملة النشطة. وبالتالي، تحقيق ما عجز الاقتصاد المنظم عن تحقيقه؛ أي التخفيف نسبياً من حدة الفقر والبطالة بالمدينة ومحيطها. وهذا

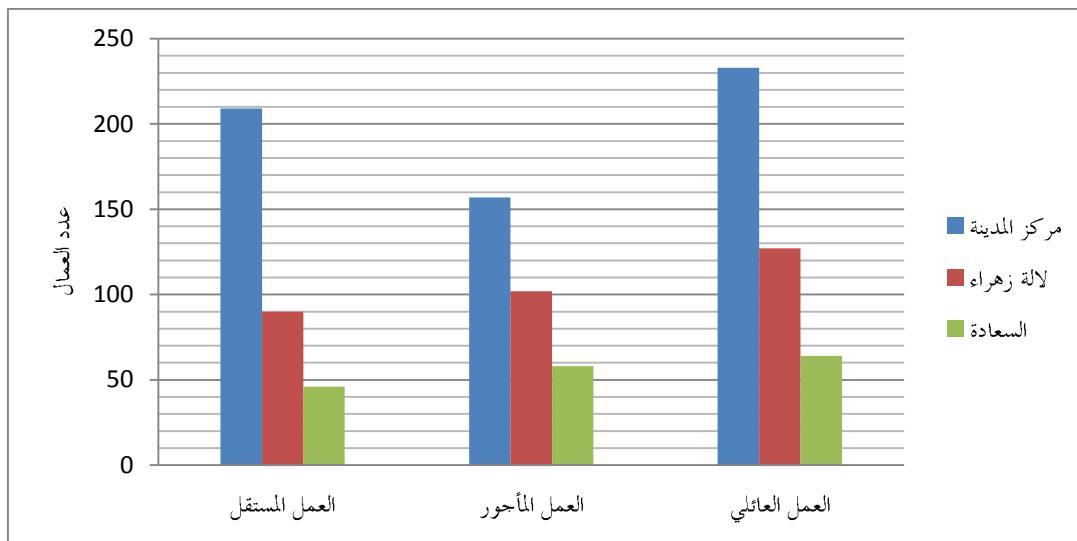
ما يفسر الانتشار المجالي الكبير للاقتصاد غير المهيكل بالمجال الحضري خلال فترة الثمانينات من القرن الماضي واستمرارها في التزايد إلى وقتنا الحالي.

يمكن الخروج بخلاصة أساسية حول مجال الدراسة، تتمحور حول وجود هوة كبيرة (*Décalage*) بين تطور البنى الاقتصادية، من جهة، وارتفاع الساكنة وخاصة النشطة منها، من جهة أخرى. وهذا ما يطرح الاقتصاد غير المهيكل كبدائل لا مناص منه، بالنسبة للفئات التي لم تستطع الاندماج في الاقتصاد المنظم لأى سبب من الأسباب. فما هي الانعكاسات المحتملة لهذا الوضع؟ وهل هناك علاقة بين انتشار الأنشطة الاقتصادية غير المهيكلة و التمدن العشوائي؟ ثم من منهما ينتج الآخر؟ وكيف يؤثر هذا الوضع المأزوم على حياة الأطفال و مستقبلهم الدراسي بالمدينة؟ ثم كيف سيتعامل الجيل الجديد من الأطفال مع الاقتصاد غير المهيكل بعد نشأتهم على اشتغال آبائهم فيه؟

#### أ. مساهمة الأطفال في دخل الأسرة من خلال أنماط شغل متعددة

يلعب الطفل العامل دورا حاسما في تحسين دخل أسرته، وقد يكون عمله عنصرا أساسيا في استمرار الأسرة مجتمعة في بعض الحالات؛ لأن أغلب الأسر لا تدفع بأبنائها إلى العمل إلا في حالة تعذر ظروفها الاقتصادية. وبالتالي، يكون عمل الطفل ذا أهمية في خلق مداخيل جديدة، أو توفير قوة عمل مجانية لمقاولة الأسرة. وفي حالات أخرى، تصل الأسرة إلى حافة الانهيار والتفكك بسبب الفقر والعجز عن ضمان لقمة العيش، فيغدو الطفل المنفذ الوحيد للأسرة بأكملها، وبالتالي، لا خيار أمامه سوى الخروج إلى الشارع حيث يتاجر كالعمال البالغين من أجل الظفر بفرصة عمل تقيه وأسرته الجوع والتشرد.

الشكل 1: التوزيع المجالي لعملة الأطفال بمدينة الجديدة حسب طبيعة العمل



المصدر: نتائج البحث الميداني 2019

يتبيّن من خلال ملاحظة معطيات الدراسة الميدانية أن مركز المدينة يستأثر بأغلبية الأطفال العاملين، بنسبة (55%) من مجموع العاملين البالغ عددهم (1086)<sup>vii</sup> طفل في حالة عمل. يليها حي لالة زهراء بنسبة (29%) ثم حي السعادة بنسبة لا تتجاوز (16%) من مجموع الأطفال العاملين. أما من حيث طبيعة العمل، فنلاحظ أن العمل العائلي يشغل (39%) من الأطفال، في حين يشغل العمل المأجور (29%) منهم، مقابل (32%) من الأطفال يشتغلون بشكل مستقل.

يعكس التوزيع المجالي لعملة الأطفال بمدينة الجديدة هيمنة مركز المدينة والشاطئ، وذلك، نظراً لما يوفره من جاذبية اقتصادية، إضافة إلى تمركز عدد كبير من الأنشطة الاقتصادية سواء المنظمة منها أم غير المهيكلة، وكثافة التيارات البشرية ارتباطاً بالдинامية غير العادلة لفصل الصيف، وهذا ما يبرر تمركز أغلبية الأطفال العاملين بمركز المدينة. وقد توزعت هذه العمالة حسب صنف العمل كما يلي: بالمركز (39%) عمل عائلي، (26%) عمل مأجور، ثم (35%) عمل مستقل؛ بحي لالة زهراء (40%) و (32%) ثم (28%) لكل صنف بالترتيب؛ وهي السعادة (38%) و (35%) ثم (27%).

#### 1. المساعدة المباشرة للأطفال في دخل الأسرة عن طريق العمل العائلي

تجلى مساعدة الطفل المباشرة في عمل الأسرة من خلال انخراطه المباشر في نفس وحدة الإنتاج العائلي والتي تكون إما بعرض توسيع النشاط الاقتصادي، وبالتالي ربح القيمة المضافة لليد العاملة دون خصم ثمنها، أو نتيجة لعجز رب الأسرة عن الاستمرار في العمل بمفرده، مما يضطره إلى الاستعانة

بأحد أبنائه، حيث يقوم بالأعمال المتعبه كمساعد ويتعلم أصول الحرفة في نفس الوقت، وذلك لضمان الانتقال إلى تحمل مسؤولية الأسرة فيما بعد.

ينقسم عمل الأطفال من حيث علاقته بالأسرة إلى صنفين: العمل المباشر في وحدة الإنتاج العائلية كمساعد لأحد الوالدين دون مقابل، أو العمل المأجور خارج نفوذ الأسرة والمساهمة بأجرة عمله كلها أو بجزء منها في ميزانية الأسرة. وقد تأكّد دور الأطفال من خلال دراسة الأنشطة الاقتصادية غير المهيكلة بمدينة الجديدة؛ حيث صرّح أكثر من (26%)<sup>vii</sup> من العمال المستجوبين والذين يتوفرون على أبناء بأنهم يستعينون بأولادهم في العمل، فيما النسبة المتبقية لا تقطن أصلاً مع الأبناء في نفس المدينة، ولذلك فإنّهم يُشغلون أبناءهم في الأعمال المنزليّة أو الفلاحية، كما أن (42%) منهم يشغّلون ابنًا أو اثنتين دون سن الخامسة عشرة. من جهة أخرى، نجد أن (6.4%) من العمال المستجوبين اشتغلوا في طفولتهم أعمالاً عائلية أو مأجورة، وهذا ما يؤكد دور الأسرة في التشجيع على تشغيل الأطفال بغض النظر عن النتائج المحتملة.

تنتشر هذه الظاهرة بكثرة، خصوصاً في فصل الصيف، نظراً لارتباطه برواج اقتصادي ملحوظ يدفع بالأسر المشغولة في القطاع غير المهيكل إلى توسيع أنشطتها أو خلق أنشطة جديدة، من جهة، وبعطلة الصيف، من جهة أخرى، مما يشجع على تشغيل الأطفال موسمياً. غير أن هذا الأمر لن يتوقف عند هذا الحد، وقد يكون سبباً مباشرًا في تقاعس الطفل عن الدراسة والإلتحاق بالعمل الدائم، كما يتبيّن من خلال نسبة العمال الذين وصلوا إلى الشغل غير المهيكل بالوراثة (4.3%)<sup>viii</sup>؛ أي أنهم بدؤوا كمساعدين لوالديهم وانتهوا وارثين للمقاولة العائلية بكل مسؤولياتها بعد وفاة الوالد أو عجزه التام عن العمل.

**الجدول 1: بنية العمل العائلي حسب الأنشطة وعدد الأطفال العاملين**

الجموع	الأنشطة وعدد العمال					الحي
	أنشطة أخرى	أنشطة أخرى	بيع الملابس	بيع الخضر والفواكه	المأكولات	
233	41	56	73	33		مركز المدينة
127	24	47	32	24		حي لالة زهراء
64	16	21	16	11		حي السعادة
424	81	124	121	98		المجموع

المصدر: نتائج البحث الميداني 2019

يتبيّن من خلال معطيات توزيع عمالة الأطفال بمدينة الجديدة، انتشار هذه الظاهرة في جميع الأحياء التي تعرف تواجد أنشطة الاقتصاد غير المهيكل؛ حيث فاق عدد الأطفال في حالة عمل عائلي (425) طفلاً، (55%) منهم في مركز المدينة و(30 و 15%) في كل من لالة زهراء والسعادة. يتوزعون على جميع الأنشطة الاقتصادية تقريباً، لكن مع وجود تفاوتات بين الأحياء؛ حيث نلاحظ تركزاً كبيراً للعمل العائلي بالوحدات المرتبطة بفصل الصيف، كوحدات شَيِّ السردين مثلاً، والمأكولات عموماً في مركز المدينة. بينما تهيمن محلات بيع الملابس المستعملة والجديدة، ووحدات بيع الخضر والفواكه على عمل الأطفال في حيِّ السعادة ولالة زهراء. يتعلّق الأمر في حالة العمل العائلي بوجود حاجة إلى يد عاملة إضافية لدى العاملين في القطاع غير المهيكل، حيث يزداد الطلب صيفاً، مما يستدعي الاستعانة بالزوجة والأبناء ضماناً لها معاش ربح أكبر.

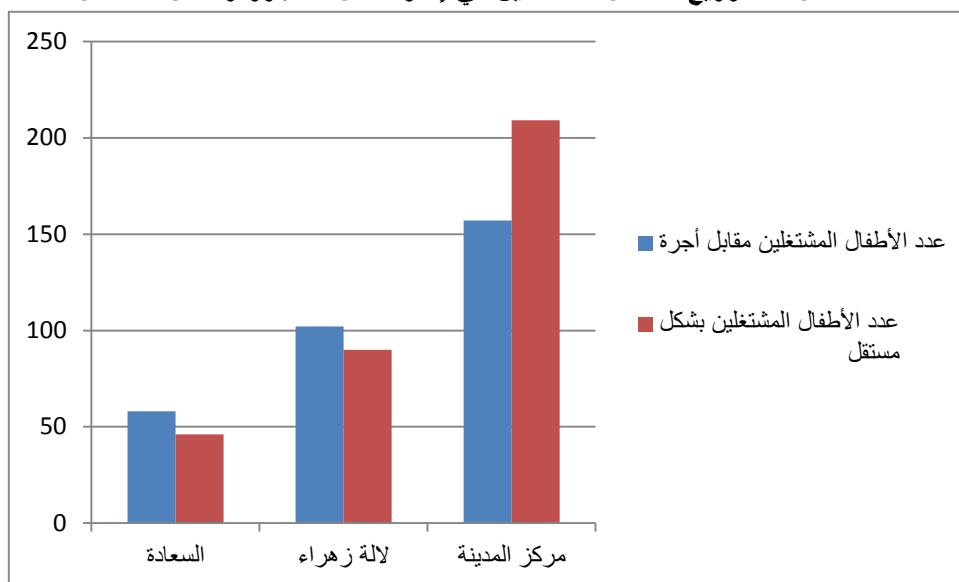
صحيح أنَّ أغلب الأطفال يضطرون إلى العمل العائلي تحت ضغط الحاجة باختلاف درجاتها؛ فمنهم من يساهم في استمرار النشاط المزاول من طرف أحد الوالدين، ومنهم من يُسيِّر نشاطاً جديداً خُلُقَ من أجله لتسييره تحت إشراف وحماية الوالد. لكن هناك فئة أخرى من الأطفال تضطر للتواجد في مكان العمل فقط تلبية لرغبة الوالد في شغله بأقل تكلفة، نظراً لانعدام البدائل التي من شأنها إلهاء الطفل وشغل فراغه. فالتخوف من انحراف الطفل نتيجة قضاء وقت طويٍ بالشارع رفقة أقرانه، يدفع بالآباء إلى حبس ابنه بجانبه في العمل، حتى إن لم يكن في حاجة لمساعدته عملياً؛ لأنَّه في نفس الوقت يهيئه لنقبل العمل وتفضيله عن متع العطلة والصيف. وهذا ما ينفي فرضية ارتباط تشغيل الأطفال بالفقر وال الحاجة الماسة إلى ما قد يوفره من مداخيل إضافية لميزانية الأسرة، كعاملٍ وحيد. ويؤكد حضور البعد التفاعلي والاجتماعي في التطبيع مع ظاهرة تشغيل الأطفال، واعتبار العمل فضيلة يجب أن يتحلى بها الطفل كي يتتجنب الانحراف، فإلى أي حد ستساهم مثل هذه الأفكار في ترسيخ الحرمان لدى الطفولة من الحق في التمتع بوقت الفراغ؟

## 2. العمل مقابل أجرة أو بشكل مستقل للمساهمة في دخل الأسرة

يمكن الحديث في هذا الصدد عن المساهمة المادية للطفل في ميزانية الأسرة عن طريق العمل خارج دائتها؛ حيث يُنشئ وحدة خاصة به أو ينخرط في العمل المأجور لدى عمال أكبر منه سنًا، فيساهم بمدخوله في ميزانية الأسرة، كما قد يتحملها بمفرده في بعض الأحيان. وقد توصلنا خلال البحث الميداني إلى إحصاء (317) طفل في حالة عمل مأجور، يستقر نصفهم بمركز المدينة، فيما يأوي حي لالة زهراء (32%) منهم وهي السعادة (18%). إضافة إلى ذلك، تم إحصاء (345) طفل في حالة عمل ذاتي؛ أي

أنهم يتوفرون على وحدات إنتاج خاصة، يتركز (61%) منهم في مركز المدينة وشاطئ البحر، فيما البقية تتوزع بين حيي السعادة ولالة زهراء بنسبة (26 و 13%) على التوالي.

الشكل 2: توزيع الأطفال المشغلين في إطار العمل المأجور والعمل المستقل



المصدر: نتائج البحث الميداني، 2019

تنوع الوضعية المهنية للأطفال العاملين، بين المتعلمين الذين يتتقاضون أجوراً زهيدة أسبوعياً، والعاملين الذين يقومون بعملهم دون حاجة إلى تدخل المُسْغِل لتعليمهم، وينعكس هذا الوضع على أجورهم المرتفعة مقارنة بالفئة السالفة الذكر. ويعملون في الغالب لدى تجار الملابس بمختلف أنواعها، ووحدات بيع المأكولات سواء المستقرة أم المتنقلة، كما يقومون بالإشراف على الأنشطة الثانوية لأصحاب المحلات كتشغيل آلة صنع المثلجات، أو بيع سلع المحل في الشارع مقابل نصيب من الربح، كما يشتغلون مساعدين لباعة الخضر والفواكه، وعموم الأنشطة التي تتطلب يداً عاملة إضافية في بعض الفترات. أما العمال الذاتيون، فأزيد من (70%) منهم يزاولون بعض الأنشطة التجارية الصغيرة والمرتبطة بالسياحة، مثل بيع المثلجات والمناديل الورقية والسجائر والحلويات ولعب الأطفال ولعبها، فيما البقية تتشتّت وحدات صغيرة لبيع الخضر والفواكه والسمك.

تؤشر وضعية هذه الفئة من الأطفال على هشاشة الوضع الاقتصادي لأسرهم؛ إذ يزيد العمل بعيداً عن الأسرة من إمكانية تعرض الطفل للمخاطر والاعتداءات المرتبطة بطبيعة مجال العمل؛ أي الشارع. وهذا ما يفسر وضعية الحاجة التي تدفع بالوالدين إلى الموافقة على تشغيل أبنائهم بعيداً عن أعينهم، كما هو الشأن بالنسبة للأطفال الوافدين من خارج المدينة، والذين يتدبرون أمور إقامتهم ومعيشتهم داخل المدينة بشكل مستقل عن الوالدين. ويعتبر الفقر دافعاً أساسياً لتواجدهم في هذا الوضع؛ حيث يكافحون

من أجل إعالة أسرهم أو التكفل ببنفقاتهم ومصاريفهم الخاصة، حيث تم إحصاء ما يزيد عن (43) طفل يزاولون أنشطة متنوعة كبيع السجائر والمثلجات، بعرض توفير مصاريف الموسم الدراسي من لباس وغيره. وبالتالي، فهم يتمتعون بنوع من الاستقلالية المالية عن الأسرة، بطريقة مفروضة تحت إكراه الحاجة إلى إعالة الفرد ذاتياً نتيجة فقر الوالدين.

تنتشر عمال الأطفال في جل الأحياء، وإن بشكل متفاوت؛ حيث يتركز أكبر عدد من الأطفال العاملين الذاتيين أو المأجورين بمركز المدينة، وذلك نظراً لتوافر عدة أسباب، من بينها كون المركز يعرف رواجاً اقتصادياً يفوق باقي الأحياء مما يوفر إمكانية نجاح العامل في ضمان مدخول يومي محترم. كما أن هناك فئات العمال الوافدين من خارج المدينة، والذين لا يعرفون غير المركز والشاطئ. أغلب هؤلاء الأطفال جاءوا من البوادي والمناطق المجاورة للمدينة أو من مدن أخرى، كاليوسفية والفيقىه بن صالح وواد زم وعموم المدن الداخلية، حيث يعتبرون العمل بمدينة ساحلية جزءاً من السياحة. ولهذا السبب يمارس الأطفال حين عودتهم إلى منازلهم نوعاً من الإغراء على المحيط، مما يدفع بالمقربين منهم إلى مرافقتهم في السنة المولالية، وهذا ما يجعل عددهم في تزايد مستمر. أما باقي الأحياء فتعرف حضوراً أقل كثافة لعمال الأطفال، وذلك نظراً لارتباط هذا النوع من العمل بأبناء الحي الذين لا يرغب أبواؤهم في خروجهم عن دائرة مراقبتهم، أو أبناء بعض المزاولين المستقرين عملياً في هاته الأحياء.

تختلف طبيعة عمل الأطفال من حيث الاستمرارية وتنقسم إلى عمل موسمي (58%) وأخر دائم (42%)؛ فالعمل الموسمي يعبر عن وضعية مريحة نسبياً للطفل العامل إذ بإمكانه التوقف عن العمل لفترة قد تطول أو تقصر دون أن تصبح حياته مهددة؛ يعني أن بإمكانه الاختيار بين العمل أو عدمه ولو لفترة محدودة، وهذا الخيار يعني أنه يجني مبلغاً من المال نتيجة عمله لفترة معينة، ويرتاح من العمل حتى يكمل صرفه، ثم يعود إلى العمل في مناسبة أخرى مغيراً نشاطه حسب ما تتطلبه المناسبة، إن كان منقطعاً عن الدراسة، أما إن كان لا يزال مرتبطاً بالمدرسة، فإن مناسبات العمل تتعدد بمواعيد العطل المدرسية. أما العمال الدائمون، فهم غالباً ما يعانون وأسرهم وضعياً اقتصادياً لا يسمح لهم بإمكانية الاستمرار في العيش بدون عمل؛ لذلك يضطر بعضهم إلى العمل طوال السنة وتحت جميع الظروف، ومنهم من يستمر في الدراسة والعمل معاً (حوالي 30 طفلاً تم استجوابهم ما زالوا يدرسون)، رغم صعوبة التوفيق بينهما.

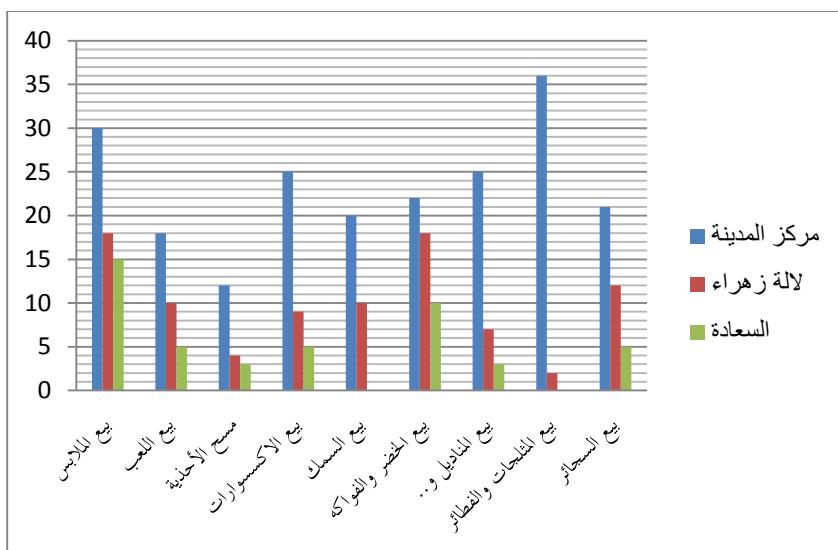
يؤشر عمل الأطفال بشكل مستقل أو غير مستقل -كمساعد أو كمتعلم- على هشاشة الوضع الاقتصادي للأسر، كما يؤشر على الانتقال الاجتماعي للطفل من وضعية الوصاية المفروضة عليه من طرف الأسرة إلى وضعية الاستقلالية وتحمل مسؤولية هذه الأسرة في الآن ذاته. فما هي الانعكاسات

المحتملة لهذا الانتقال على شخصية الطفل في حاضره مستقبله؟ وإذا ما أخذنا تعريف الأعمال الخطيرة بعين الاعتبار، ألا يمكن إدراج كل الأعمال التي يزاولها الطفل بعيداً عن الأسرة خطيرة بغض النظر عن طبيعتها الذاتية، ما دامت في النهاية تجعل هذا الطفل عرضة لكل المخاطر والأضرار النفسية والجسدية؟

## II. الأعمال التي يزاولها الأطفال متنوعة لكنها لا تخرج عن دائرة الخطورة

تنوع الأعمال التي يمارسها الأطفال في شوارع المدينة بين العمل العائلي والعمل المأجور ثم العمل المستقل، وكل صنف من هذه الأعمال خصائصه ومميزاته، سواء من حيث حجم وحدة الإنتاج وظروف العمل بها، أم من حيث آثارها على الطفل العامل. وقد تبين من خلال الملاحظة الميدانية ارتباط العمل العائلي كما المأجور بوحدات الإنتاج التي تستطيع تشغيل أكثر من عامل، وهذا ما يفسر استعانة أصحابها بعمالة إضافية قد تكون من الأبناء أو المستخدمين. في حين، يرتبط العمل المستقل بوحدات إنتاج جد صغيرة لا يتعدى رأسمالها مئات الدراهم، وهذا ما سينعكس على وضعية العامل المالية وظروف العمل. أما الآثار المترتبة على هذا الوضع بالنسبة للعامل فنلاحظ أن ظروف العمل العائلي أقل خطورة على الطفل العامل نظراً لتمتعه بحماية الوالد واستفادته من الرعاية الأسرية.

شكل رقم 3: بنية الأنشطة التي يزاولها الأطفال بشكل مستقل



المصدر: العمل الميداني 2019

نستنتج مما سبق أن ظاهرة تشغيل الأطفال، تهم كل التجمعات التجارية المنتشرة بشوارع المدينة؛ حيث تنتشر مختلف أصناف عمل الأطفال في علاقة وثيقة بالقطاع غير المهيكل والأنشطة المزاولة في

إطاره. وإذا ما استثنينا نسبة العمل المستقل، فإننا بصدق (68%) من الأطفال العاملين يستغلون في القطاع غير المهيكل، سواء كعمال مأجورين أو غير مأجورين في إطار العمل العائلي، وهذا ما يؤكد الدور الكبير الذي تلعبه أنشطة الاقتصاد غير المهيكل في استقطاب الأطفال واستغلالهم. وبالتالي، تحويلهم إلى عمال مرسمين في سوق الشغل غير المهيكل، على اعتبار أنهم غير قادرين على الولوج المباشر عن طريق إنشاء وحدات إنتاج خاصة كما فعل الأطفال الآخرون، فكيف سينعكس العمل مع ما يرتبط به من تحرر على شخصية الطفل؟ وكيف سينتقل إلى محیطه القریب من الأطفال؟

### III. تأثير المال على تكوين شخصية الطفل والمحيطين به

بالرغم من اختلاف أصنافه، يبقى عمل الأطفال وسيلة لربح المال - حتى وإن لم يكن هدفا في حد ذاته كما هو شأن العمل العائلي - وبالتالي، حرية التصرف فيه كيما وأينما شاء خارج حدود المراقبة والسلطة الأبوين، وهذا الوضع لا يتمتع به عادة عموم الأطفال، بغض النظر عن الطبقة الاجتماعية التي تتبع إليها الأسرة. وبما أن الطفل العامل سيحتك حتماً ببيئة أقرانه من الأطفال غير العاملين سواء في المدرسة، أم في الحي والمحيط العائلي، فإنه سيؤثر فيهم ويتأثر بنظرتهم إليه على اعتبار تفوقه عليهم بسلطة المال. فما هي التأثيرات المحتملة لهذه السلطة على تكوين شخصية الطفل العامل؟ وما هي تأثيراته على الأطفال المحيطين بالطفل العامل؟ وكيف ينظرون إليه؟ وبالتالي، كيف يساهم في بناء تمثالتهم حول الدراسة وحول الشغل؟

#### 1. التحرر من سلطة الوالدين مما يضعف من دورهما في التنشئة الاجتماعية للطفل

يعتبر التحرر من سلطة الوالدين والأسرة من أول الأعراض الجانبية لظاهرة تشغيل الأطفال؛ حيث يساهم العمل في خلق نوع من التحرر لدى الطفل قد تكون له عواقب سلبية على سلامته الجسدية والنفسية. وهذا ما تؤكده تصريحات الأطفال المستجوبين؛ إذ أكد أكثر من (87%) منهم بأنهم لا يحتاجون إلى استئذان الوالدين قبل الخروج من المنزل، وأجاب ما يفوق (79%) منهم بأنهم لا يُحاسبون من طرف الأسرة عن وقت العودة إلى المنزل ليلاً. هذا التحرر في الدخول والخروج من المنزل رافقه تخلٍّ للأسرة عن مراقبة طفلها العامل في محیطه الخارجي؛ أي أنها لم تعد تتحكم في اختيار أصدقائه وإبداء الرأي في سلوكهم، وبالتالي، تتضاعف احتمالات سقوطه ضحية للانحراف والإدمان.

#### 2. اندماج غير مراقب في بنية الكبار مما يؤدي إلى الانحراف

بعيداً عن سلطة الأسرة وحمايتها، يحاول الأطفال العاملون الاندماج في منظومة الشارع إلى جانب البالغين بمختلف أصنافهم؛ حيث سلطة القوي على الضعيف قد تصل حد استباحة كرامته ومتلكاته، مما

يجعلهم عرضة لشتي المخاطر. أمام هذا الوضع، يضطر الأطفال العاملون إلى خلق استراتيجيات خاصة للاندماج في بنية الكبار، غير أن غياب التوجيه يجعلهم يعتمدون استراتيجية تقليد انحراف الكبار من أولى خططهم، لاعتقادهم بأن الانحراف بمختلف أشكاله من تدخين وسكر وإيذاء للجسد بآلات حادة، قد يكون سبيلاً رادعاً لاعتداءات الغير، والتأنق مع قساوة الشارع وظروف العمل فيه.

في الواقع، لا يتحمل الطفل العامل مسؤولية الحفاظ على سلعته ووسائل عمله فقط، بل يتجاوزها إلى مسؤولية حماية جسده من الاعتداءات المحتملة نتيجة الطمع في ممتلكاته من طرف الأطفال الأكبر منه سناً أو الأكثر تمرساً بالشارع، وبما أن تمثلات العاملين في الشارع تقوم على احتقار الجانب الطفولي في شخصية العامل واعتبار المحافظ على أخلاقه "ولد دراهم"<sup>xix</sup>، فإن الأخير يضطر إلى تبني سلوكياتهم المنحرفة للتعبير عن نضجه واستحقاقه للقب "ولد الشارع" بما يحمله من معاني الرجولة، وبالتالي، التخلص من عقدة النقص المتمثلة في براءة الطفولة. إضافة إلى ذلك، هناك الإغراء الذي يمارس على الطفل بطريقة غير مباشرة من خلال معاشرته للأطفال الأكبر منه سناً والبالغين أيضاً؛ حيث يتأثر بسلوكهم المنحرف من باب التقليد. وفي ظل غياب الرادع الأسري يصبح ضحية سهلة لأنواع الإدمان؛ حيث صرَّح أكثر من نصف الأطفال العاملين (52.3%)<sup>xx</sup> بأنهم يتعاطون صنفاً على الأقل من الدخان والمدرات.

يتضح إذن أن تشغيل الأطفال يفرض عليهم التواجد بين البالغين والأطفال المتأثرين بحياة الشارع، وبما أنهم غير مؤهلين معرفياً وتربيوياً وغير متمتعين بالحماية والرقابة الأسرية، فإنهم ينخرطون في سيرورة اندماج غير مراقب (*Processus d'intégration non contrôlée*) في مجتمع الشارع الذي يسيطر عليه الكبار، ويتميز بخصائص مختلفة تمام الاختلاف عن خصائص الأسرة، وهذا ما يؤثر حتماً على شخصية الطفل العامل، فكيف سينعكس ذلك على نمط استهلاكه ونظرة المحيط إليه؟

### 3. نمط استهلاك مختلف يؤثر في نظرة المحيط

يختلف نمط استهلاك الأطفال العاملين عن أنماط أقرانهم من غير العاملين، نتيجة لتحررهم من سلطة الأسرة وأمتلاكهم لسلطة المال في نفس الوقت. ويمكن تلخيص مظاهر هذا الاختلاف في النقط التالية:

- ✓ تغيير سلوك الطفل العامل واتجاهه نحو تقليد الكبار؛ حيث يتمتع بحرية اختيار الملبس وكيفية التعامل مع الجسد، سواء تعلق الأمر بنوع تسريحة الشعر أم وضع الرسوم واللوشم وغيرها من الأمور التي تحرّم الأسرة فعلها على الأطفال غير العاملين. وبالتالي، فإن العمل يوفر له حرية تحديد مظهره الخارجي بالشكل الذي يريد، وهذا ما قد يتعارض مع الضوابط التي تضعها سلطة الأسرة الرمزية والمادية، لكنها لا تملك القدرة على الفعل في تغييره؛

- ✓ اختلاف طبيعة الاستهلاك اليومي؛ فبحكم طبيعة العمل وظروفه يضطر الطفل العامل إلى تبني نمط استهلاك يومي أقرب ما يكون إلى نمط استهلاك العمال البالغين، حيث يتغذى خارج المنزل ويجلس في المقهى، ويصبح بإمكانه شراء ما يريد دون الحاجة إلى طلب ثمنها من والديه كالأطفال غير العاملين، أو حتى طلب الإذن بذلك؛
- ✓ التأثير في المحيط من خلال الإغراء الذي يمارسه الطفل العامل على المحيطين به، سواء في الأسرة والحي، أم في المدرسة بالنسبة للمتمدرسين منهم، رغم قساوة الظروف التي دفعتهم إلى العمل. غير أن نظرة المحيط هاته تتغير بارتفاع مستوى الوعي؛ ذلك أن المحيط الأسري والشارع يعكسان انبهار الأطفال والراهقين بال طفل العامل، على أساس أنهم لا يأخذون في اعتبارهم سوى تفوقه عليهم بامتلاك المال والحرية في التصرف فيه. ولتحديد تأثير التلميذ العامل على زملائه في المدرسة، تتبعنا مسار أربعة أطفال عاملين ويتابعون دراستهم في نفس الوقت بمستويات مختلفة كما هو مبين في الشكل أسفله، حيث كانت نظرتهم تختلف باختلاف مستوى اهم الدراسي.

جدول رقم 2: نظرة التلاميذ إلى زميلاً لهم العامل بين الغبطة

والإشراق

المجموع	موقفك من زميلك العامل		حالات الدراسة
	تشفق عليه	تغبطه	
36	15	21	التلميذ (1) إعدادي
38	3	35	التلميذ (2) ابتدائي
35	17	18	التلميذ (3) ثانوي
41	7	34	التلميذ (4) ابتدائي
150	42	108	المجموع

المصدر: نتائج البحث الميداني صيف 2019

وقد رافقنا كل تلميذ إلى مدرسته واستفسرنا زملاءه في الفصل الدراسي عن نظرتهم إليه وطلبنا منهم تحديد موقفهم من عمله، مع حصر الخيارات في الشفقة عليه أو الغيرة منه، وتوصلنا في المجموع إلى أن (72%) من التلاميذ يغبطون زميلاً لهم العامل مقابل (28%) يشفقون عليه. ويخفي هذا المعدل تفاوتات بيئية حسب المستويات الدراسية؛ حيث ترتفع نسبة الذين يغبطون زميلاً لهم العامل في صفوف تلاميذ المستوى الابتدائي بمدرسة محاذية لأحد التجمعات التجارية، لتتجاوز (92%) منهم يغبطون زميلاً لهم العامل، وتقارب (83%) في مدرسة بعيدة نسبياً عن التجمعات التجارية. فيما تتحفظ نسبة هذه النسبة إلى (51%) بالنسبة

لتلاميذ المستوى الثانوي، وهذا ما يبيّن أن الوعي بظروف العمل وخطورته على الطفل لا يتكون إلا مع التقدُّم في السن والترقِّي في المستوى التعليمي؛ حيث لا يدرك الأطفال الصغار في المستوى الابتدائي مهنة زميлем العامل. وبالتالي، فهم يغبطونه على الجزء الظاهر لهم من حياته والمتمثل في سلطة الدرَّاهم التي يملِّكها فقط، أما تلاميذ المستوى الثانوي، فارتَّفت نسبة الذين يتفهُّمون ظروف زميлем العامل ويشفُّقون عليه، وعِيَا منهم بصعوبة الظروف التي فرضت عليه هذا الوضع؛

✓ يتحول موقف الأسرة من الطفل بعد ولوجه سوق الشغل؛ حيث تُقدِّرُها الحاجة الاقتصادية قدرتها على التحكُّم في أفعاله وتوجيهه سلوكه، وبالتالي، يصبح أكثر عرضة (*Plus vulnérable*) للمخاطر؛

✓ تعطِّي التغييرات التي تطرأ على الوضعيَّة الماليَّة للطفل العامل انطباعاً إيجابياً لدى المحيطين به، غير أن نظرته الذاتية إلى نفسه ووضعه الاجتماعي لا تتسمُّ مع هذا التوجُّه؛ فقد تبيّن من خلال سؤال (42) طفلاً عن مدى رضاهم عن اختيار العمل أن (93%) منهم غير راضين عن وضعهم، وأنهم كانوا يفضلون خيارات أخرى لو أتيحت لهم الفرصة من جديد، وهذا ما يؤكِّد وضعية الإكراه على العمل لدى أغلب الأطفال في حالة شغل، رغم اختلاف الدوافع الشخصية من طفل لآخر.

يتبيّن من خلال المعطيات الواردة أعلاه أن عمل الطفل يحدث تغييرات متعددة على نمط عيشه، وعلى سلوكه وشخصيته مما يؤثُّر في نظرة المحيط إليه. وهذه النظرة تختلف من وسط لآخر؛ حيث تصبح الأسرة رهينة لفضله المالي عليها، فتقُدِّر سلطتها عليه، وبالتالي تفقد دورها في تنشئته وحمايته. أما المحيط القريب من عائلة وجيران، فتتغيّر نظرتهم إليه بعد اشتغاله، وتتحول إلى إعجاب ينتهي بالترويج له كنموذج ناجح، يقتربون على أبنائهم تقليده. ونفس الإعجاب يحظى به في المدرسة، فيكون إشعاعه براقاً على بقية الزملاء نظراً لامتلاكه سلطة المال على قلّْته؛ إذ تعتبر الحرية في شراء ما يباع في باب المدرسة من أشياء بسيطة إنجازاً كبيراً في عيون الأطفال الذين يتسلّلون بعض الدرَّاهم من والديهم، وقد لا يحصلون عليها إلا بعد مشقة وعنت، وهذا ما يؤثُّر سلباً على تركيزهم على الدراسة، ويجعل أحالمهم وطموحاتهم تتمحور حول عمل الشارع، باعتباره الحل الأقرب إلى التنفيذ لتغيير الواقع.

#### أهم نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ يرتبط تشغيل الأطفال بعوامل متعددة لا يمكن حصرها في الفقر وحده، وإن كان حضوره قوياً في الدفع بالعديد منهم إلى العمل في الشارع، فهناك حضور قوي للعامل التفافي والاجتماعي في التطبيع مع ظاهرة تشغيل الأطفال. وهذا الدور يأخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة؛
- ✓ تساهم الأسرة بطرق متنوعة في تشجيع الطفل على العمل، من خلال فرضه بطريقة مباشرة نظراً للحاجة إلى مدخوله، أو خوفاً عليه من الفراغ، أو بطريقة غير مباشرة من خلال وصم بعض الأسر لابنها غير العامل، عبر مقارنته بابن الجيران الذي يعمل في الشارع بالموازاة مع متابعة الدراسة، والتقيص من قيمته في كل مناسبة، مما يدفعه إلى محاولة إثبات الذات عن طريق العمل، ليجد نفسه في دوامة الشارع عرضة لمجموعة من التغيرات التي قد تطأ عليه، فتؤثر على مساره الدراسي؛
- ✓ يشتغل الأطفال في الغالب بحل مشاكل الأسرة وليس بحل مشاكلهم الخاصة؛ فالسبب المباشر في هذه الحالة قد يكون هو الفقر، لكن بالنسبة لمن؟ يبدو أن الجواب يمكن في فقر الأسرة وعجزها عن تلبية حاجياتها الأساسية بما فيها نفقات تربية الأبناء. لكن أثناء خروج الطفل للعمل في الشارع، فإنه لا يفعل ذلك بهاجس تحقيق المصلحة الذاتية، وإنما من أجل إنقاذ الأسرة بأكملها، من خلال ما يوفره عمله من مداخيل تستفيد منها الأسرة. وبالتالي، فعمله يدخل في باب التضحية في سبيل الآخر؛
- ✓ يعتبر الهدر المدرسي وغياب البديل التربوية والمهنية من الأسباب الرئيسة لانتشار ظاهرة تشغيل الأطفال بمدينة الجديدة؛ إذ لا يجد من انقطع عن الدراسة بديلاً يمكن أن يحقق من خلاله الاندماج في البنى الحضرية بطريقة تضمن كرامته وتكوينه ثم تشغيله في ظروف حسنة، نظراً لغياب البديل التربوية والمهنية الكفيلة بتحقيق هذا الهدف. وهذا ما يضاعف من احتمالات ولو جهة سوق الشغل غير المهيكل في سن مبكرة، مع ما يتربّط على ذلك من انعكاسات سلبية على شخصيته آنياً ومستقبلاً؛
- ✓ تتتنوع الأنشطة التي يزاولها الأطفال المشتغلين في الشارع، لكنها لا تخرج عن دائرة "الأعمال الخطيرة"، سواء من حيث طبيعتها في حد ذاتها، مثل بيع السجائر، أو من حيث مكان مزاولتها؛ أي الشارع بما يحمله من مخاطر؛
- ✓ يشكل الشارع مصدر تهديد للأطفال العاملين فيه؛ حيث تتضاعف احتمالات جنوحهم لأحد مظاهر الانحراف، أو التعرض لأحد أشكال العنف، إضافة إلى التهميش والاقصاء الاجتماعي، خصوصاً أثناء مزاولة العمل؛

✓ يمارس الطفل العامل إغراء على المحظيين به من المعارف والجيران وزملاء الدراسة، فيساهم عن غير قصد في خلق سيرورة الواقع ضحية لبريق المال الذي يوفره الشغل، وهذا ما يفسر جدلية العلاقة بين الاقتصاد غير المهيكل والهدر المدرسي؛ حيث يعتبر عاماً مشجعاً على مغادرة الأطفال مقاعد الدراسة في سن مبكر، وقد يكون مصيرًا محتملاً لعدد كبير منهم في الآن نفسه.

تعتبر ظاهرة تشغيل الأطفال من أبرز أعراض انتشار الاقتصاد غير المهيكل بمدينة الجديدة، وتعبر عن مدى تغلغل الهشاشة بمختلف أنواعها في أوساط الأسر، سواء بالمجال الحضري، أم بالقرى التابعة لنفوذه. وتساهم في تكريس الفقر والقصاء في صفوف العاملين، خصوصاً أن هؤلاء الأطفال يفتقدون لمقومات الانتقال إلى الشغل المنظم في المستقبل، فكيف يمكن وقف سيرورة الهدر المدرسي المفضية إلى التشغيل غير المهيكل؟

#### اقتراحات لحلول ممكنة

بناء على مخرجات ونتائج الدراسة، يوصي الباحثان بضرورة التحرك بجدية لمحاربة ظاهرة تشغيل الأطفال، لما لها من انعكاسات سلبية على شخصية الطفل وعلى مستقبله الدراسي والمهني، مما يجعله غير مندمج بصفة فعالة ونافعة للمجتمع، ويقترحان التوصيات والاقتراحات التالية:

- ✓ إحصاء الأطفال العاملين وحصرهم قصد إخضاعهم لبرامج إعادة التأهيل والتمكين الاقتصادي؛
- ✓ ضرورة تدخل مؤسسات التنشئة الاجتماعية وجمعيات المجتمع المدني، للحد من انتشار الظاهرة ووقف نزيف الواقع ضحيتها في صفوف الأطفال وخاصة المتعلمين منهم؛
- ✓ القيام بحملات تحسيسية وتوعوية لفائدة الأطفال والأسر المتواجدة بالقرب من التجمعات التجارية غير المهيكلة
- ✓ التركيز على المؤسسات التعليمية المتواجدة في الأحياء المحيطة بالتجمعات التجارية، لتحسين التلاميذ بأهمية مواصلة المشوار الدراسي، وترك البحث عن العمل إلى بلوغ سن الرشد القانوني؛
- ✓ البحث عن جذور المشكل في وضعية الأسر الاقتصادية، ووضع سياسات عمومية تروم تمكين أرباب الأسر المعوزة من وسائل إنتاج الثروة لضمان العيش الكريم لأبنائهما؛
- ✓ رد الاعتبار للمدرسة باعتبارها وسيلة لتحقيق الترقى السوسيو-اقتصادي لخريجيها، وليس وسيلة لتغريب البطلة والانحراف؛
- ✓ خلق آليات لاستكمال التكوين الدراسي والمهني للتلاميذ المنقطعين عن الدراسة في سن مبكر لأي سبب كان، في إطار منحه فرصة ثانية لتحقيق الذات بعد الهدر المدرسي؛

- ✓ تفعيل النصوص القانونية التي تحمي الطفل، وقيام السلطات بدورها في محاربة الظاهرة،  
وضمان الاستقرار النفسي للأطفال في وضعية شغل؛

#### خاتمة

تعتبر ظاهرة تشغيل الأطفال نتاجاً لمجموعة من الإخفاقات المتعددة المستويات: المستوى السياسي؛ حيث يبرز فشل المنظومة السياسية في معالجة الظاهرة والقضاء على مسبباتها. وعلى مستوى المدينة؛ حيث يتجلّى فشل التدبير المحلي في توفير ظروف العيش الكريم للساكنة. ثم على مستوى الأسرة؛ حيث يتضح فشلها في الحفاظ على أبنائها وتوفير الرعاية والحماية اللازمتين لهم. وكذلك على مستوى المدرسة العمومية؛ حيث يتجلّى عجزها عن الاحتفاظ بالللميذ إلى نهاية مراحل الدراسة، وتخلفها عن مواكبة متطلبات سوق الشغل رغم محدوديتها. ويبقى الطفل العامل الضحية الأولى لكل هذه الاختلالات التي لا دخل له فيها من بعيد ولا من قريب.

من هذا المنطلق، يمكن القول بأن الطفل العامل يبقى ضحية مجتمعية، لأخطاء وتعثرات مجموعة من الفاعلين، مما يضطره إلى التضحية بنفسه ومستقبله لصلاح هاته الأخطاء وتحمل تبعاتها بمفردته. وإذا كان اشتغال الطفل يحرمه بطريقة أو بأخرى من فرصة النجاح في المشوار الدراسي، ألا يمكن اعتبار هذا العمل إقصاءً له من التمدرس، وحرمانا له من التمتع بطفولته بطريقة اقتصادية؟ ألا تتحمل الأسرة المسؤولية كاملة في تحديد مستقبل الطفل في الشارع؟ أم أن الدولة تتحمل جزءاً من المسؤولية من خلال التغاضي عن تطبيق القوانين التي تحمي الطفل من كل مظاهر الاستغلال بما فيها الأسري؟ ما هي السبل الكفيلة بوقف اغتصاب طفولة الآلاف من الأطفال، وضمان مستقبل أفضل لهم من خلال الاندماج في بنية المدرسة؟

## قائمة الهوامش

- i. (OIT), *Les estimations mondiales sur le travail des enfants: résultats et tendances, 2012-2016*, Genève, 2017
- ii. عرفت منظمة العمل الدولي (OIT) تشغيل الأطفال بكونه يضم "جميع الأنشطة التي تحرم الأطفال من طفولتهم وإمكانياتهم وكرامتهم، وتعوق تعليمهم وصحتهم ونومهم البدني والعقلي". (نفس المرجع)
- iii. المنذوبية السامية للخطيب .
- iv. الإحصاء العام للسكان والسكنى، 2004.
- v. الإحصاء العام للسكان والسكنى، 2014.
- vi. حسب الإحصاء الذي شمل أحياء الدراسة صيف 2019.
- vii. حسب نتائج البحث الميداني الذي هم 234 عاملًا من بينهم 114 عاملًا لهم أبناء سنة (2018)، في إطار دراسة الاقتصاد غير المهيكل بمدينة الجديدة، وقد كانت المنطق لثارة التساولات المفضية إلى إجراء هذه الدراسة.
- viii. نفس البحث
- ix. تم استجواب (136) طفلاً في أوقات متفرقة بكل من مركز المدينة وحيي لالة زهراء والسعادة صيف 2019، وصرح (79) منهم بأنهم يعملون بشكل دائم، مقابل (57) يعملون موسمياً.
- x. يستعمل هذا المصطلح في الغالب للتعبير عن حسن خلق الطفل، لكنه يصبح نقيسة بالنسبة للأطفال العاملين.
- xi. تم استجواب (42) طفلاً عاملًا بمركز المدينة شاطئ البحر حول تعاطيهم التدخين والمخدرات، فأجاب (22) منهم بالإيجاب.

## لائحة المراجع

1. عزيز قشانى، حسن مزین، مناهج وتقنيات البحث الميداني في القطاع غير المهيكل، مجلة المقربى للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 3، ديسمبر 2019، ص 01 - 19.
2. (OIT), *Les estimations mondiales sur le travail des enfants: résultats et tendances, 2012-2016*, Genève, 2017.
1. BIT, *Statistiques de l'emploi dans le secteur informel*, Rapport pour la XVe conférence internationale des statisticiens du travail, Genève, 19-28 janvier 1993.
2. BIT, *le Travail des enfants: l'intolérable en point de mire*, conférence internationale du travail, 86e session, Genève, 1998.
3. CHARMES J, Les contradictions du développement du secteur non structuré, *Revue Tiers-Monde*, N°82, 1980, pp 321-335
4. CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL, *l'Emploi des jeunes*, Rapport, Rabat, Maroc, 2011.
5. DE SOTO H, *L'autre sentier: la révolution informelle dans le Tiers-Monde*, La découverte, Paris, 1994, 245 p.
6. GOFFMAN, ERVING, Stigma les usages sociaux des handicaps, Les Editions de Minuit, Paris, 1975.
7. GOUREVITCH J-P, L'économie informelle: de la faillite de l'État à l'explosion des trafics, Le pré aux Clercs, Paris, 2002, 346p.

8. HART K, Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana, *Journal of Modern African Studies*, 11 (1), March 1973, pp. 61-89.
9. ICONICOFF M, SILVIA S, Armée de réserve, marginalité et secteur informel, *Revue Tiers-Monde*, N° 82, 1980.
10. LAOUDI M, Casablanca à travers ses petits entrepreneurs de la pauvreté, (Thèse de doctorat éditée), Casablanca, Le monde de l'éducation de la culture et de la formation. Nr de Mai 1998.
11. MEJJATI ALAMI R, le travail des enfants au Maroc: approche socioéconomique: secteurs d'activité, pires formes, enfants de la rue, projet UCW, 2002.
12. RODGERS G, WILKINSON F, Pauvreté et marché du travail: priorités et thèmes de recherche, dans *Travail et société*, N° 16/2, 1991.
13. UNICEF, la Situation des enfants dans le monde, New York, 1997.

## الأثار الاقتصادية للقطاع غير الرسمي (غسيل الأموال نموذجاً)

### Economic impacts of the informal sector (money laundering model)

د. خالد عبد الحفيظ محمد حمد، جامعة وادي النيل، السودان.

**الملخص:** يعتبر الاقتصاد غير الرسمي حقيقة موجودة في جميع اقتصادات دول العالم، وقد بلغت من الأهمية بحيث لا يمكن تجاهلها من اجمالي النشاطات الاقتصادية، بل إنها في بعض الحالات تتمو بمعدلات نمو لم تشهدها الاقتصادات الرسمية. وصاحب ذلك عمليات غير مشروعة حققت لقائمين عليها أموالاً كثيرة غير مشروعة المصدر (قدرة) وهو ما نشطت معه عمليات الغسيل لتلك الأموال وتعددت صورها وأساليبها إذ أصبحت هذه العمليات عبئاً ثقيلاً على الدول وأصبح ينظر لها على أنها من المحظورات القانونية والاقتصادية التي يتوجب ملاحقتها ومنعها خصوصاً في ضوء صعوبة تقدير الكمية الحقيقية للأموال المغسلة.

افرزت هذه الدراسة عدداً من النتائج، أبرزها: تعدد أسباب نمو حجم الاقتصاد غير الرسمي وكثرة اللوائح والقوانين المنظمة لممارسة الأنشطة الاقتصادية وتعقدتها يفرض التدخل الحكومي في الأسواق المختلفة. وتدني كفاءة وجودة خدمات القطاع العام والعاملين فيه هي ظروف بمثابة أرضية خصبة لنمو وانتشار الأنشطة غير الرسمية وانتشار الفساد. ومن خلال النتائج، تم التوصل إلى جملة من التوصيات، أهمها: الإقرار بدور الاقتصاد غير الرسمي كمحرك رئيس للنمو وخلق فرص العمل، وضرورة توفير سياسات تستهدف تنمية الاقتصاد لدعم توفير فرص العمل وضمان تحوله إلى مشروعات تتمتع بالاعتراف القانوني السليم ويكون لديها كافة الحقوق والمسؤوليات.

**الكلمات المفتاحية:** الأثار الاقتصادية، القطاع غير الرسمي، غسيل الأموال.

**Abstract:** The informal economy is a reality that exists in all the economies of the world, and has reached such important that it cannot be ignored from the total economic activity, and in some cases even grows at rates of growth not seen in the formal economies. This was accompanied by illegal operations that had brought many illegal (dirty) funds to those responsible, with which the laundering of those funds had been active and numerous, as such operations had become a heavy burden on States and had become seen as legal and economic prohibitions that should be prosecuted and prevented, especially in light of the difficulty of estimating the true amount of the laundered funds. This study produced a number of results, most notably: the multiplicity of reasons for the growth of the informal economy and the multiplicity of regulations and laws governing the exercise of economic activities and their complexity dictates government intervention in different markets. The low efficiency and quality of public sector services and their employees serve as fertile ground for the growth, proliferation of informal activities and corruption.

Through the results, a number of recommendations have been reached, the most important of which are: recognition of the role of the informal economy as a key driver of growth and job creation, and the need for policies aimed at developing the economy to support job creation and ensure that it is transformed into projects that enjoy sound legal recognition and have all rights and responsibilities

**Keywords:** Economic impacts, informal sector, money laundering.

## مقدمة:

لسنوات عديدة ساد الاعتقاد أنه من خلال إيجاد التوازنة المناسبة بين السياسات والموارد سوف تتحول اقتصاديات البلدان المختلفة إلى اقتصاديات حديثة وдинاميكية، وفي إطار هذه العملية سيختفي الاقتصاد غير الرسمي الذي يميز الاقتصاديات المختلفة، مadam الاقتصاد الرسمي ينمو ويستوعب عمالة أكثر. لكن خلافاً للتوقعات لم تتمكن العديد من البلدان من تطوير اقتصاد قادر على توفير فرص عمل كافية لسكانها الذين ينمون بسرعة ولم تخفت مظاهر الاقتصاد غير الرسمي بل زادت انتشاراً.

**مشكلة الدراسة:** أصبح الاقتصاد غير الرسمي يشكل حجماً كبيراً من حجم الاقتصاد الرسمي في كثير من الدول، وأخذ يتضاعف مع مرور الوقت مما أدى إلى زيادة الأموال غير المنشورة. فلماً أصحابها إلى اجراء عمليات غسيل لها لتبدو وكأنها مصادر مشروعة، الأمر الذي يتطلب التصدي لهذه الظاهرة والكشف عن الجوانب المتعددة التي تحيط بها. ونظراً لأهمية هذه الظاهرة وصعوبة مكافحتها، لذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على الآتي:

- ما مدى تأثير الاقتصاد غير الرسمي على النشاط الاقتصادي، وما هي استراتيجيات ادارته؟
- ما هي الآثار الاقتصادية لظاهرة غسيل الأموال وانعكاساتها على اقتصادات الدول؟
- ما هي الأطراف الفاعلة الظاهرة والخفية الممارسة والمغذية لظاهرة غسيل الأموال؟

**أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذا البحث من التأثير السلبي الكبير لظاهرة غسيل الأموال ولاسيما في الدول التي تعاني من الفساد السياسي والإداري الذي يشكل تربة خصبة لنمو هذه الظاهرة لارتباطها بأنشطة إجرامية تختلف أثارةً سلبيةً تمس نواحي عديدة من المجتمع.

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على الاقتصاد الرسمي ومعرفة أسبابه وأثاره، والتوصيل إلى طرق قياسه، ومعرفة العلاقة بين الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي.
2. توضيح الآثار الاقتصادية (الإيجابية والسلبية) للاقتصاد غير الرسمي.
3. التعرف على ظاهرة غسيل الأموال وإزاله الغموض الذي يكتنفها، باعتبارها ظاهرة حديثة يجهل الكثيرين من غير الاقتصاديين أثارها الوخيمة على النشاط الاقتصادي والكشف عن أهم مصادرها وخصائصها وأساليبها.
4. ابراز الآثار الاقتصادية لظاهرة غسيل الأموال في جانبها الإيجابي والسلبي.
5. مساعدة صانعي السياسة الاقتصادية ومتخذي القرار من اتخاذ السياسات الاقتصادية المناسبة التي تراعي طبيعة الدور الذي يمارسه الاقتصاد غير الرسمي عامه وظاهرة غسيل الأموال بصفة خاصة على الأنشطة الاقتصادية.

**فرضيات الدراسة:** تعتبر الأموال الناتجة من عمليات غسل الأموال غير مشروعة ومحصلة من أنشطة غير شرعية وتنج عنها أثراً سلبياً تمس نواحي عديدة من المجتمع نسبة لما تمثله هذه الظاهرة من طبيعة خاصة لارتباطها الشديد بالفساد والاجرام المنظم وغيرها من الأنشطة غير المشروعة ولها تأثيرات بالغة الخطورة على كافة المستويات.

**منهجية الدراسة:** تعتمد منهجهية الدراسة على الأسلوب الوصفي الذي يعتمد على دراسة ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي عامة وظاهرة غسل الأموال بصفة خاصة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً بوصفها وبيان خصائصها، وتوضيح مقدار هذه الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. فيصف تطورها في الماضي حتى يصل بها إلى الوقت الحاضر.

**تقسيمات الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى:

-1 **ماهية الاقتصاد الرسمي:** (التعريف، النشأة، الخصائص، الفرق بين الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي، السمات والخصائص، وأسباب نموه).

-2 **الاقتصاد غير الرسمي ومعايير تحديده:** (مدارس، معايير تحديده، طرق ونماذج قياسه وتقدير حجمه، مؤشرات قياسه، وأثاره).

-3 **الاقتصاد الرسمي وظاهرة غسل الأموال:** (تعريف ظاهرة غسل الأموال، العلاقة بين الاقتصاد غير الرسمي وظاهرة غسل الأموال، التطور التاريخي للظاهرة، أسباب بروز الظاهرة، خصائصها، اساليبها، مصادرها، وحجم ظاهرة غسل الأموال).

-4 **الأثار الاقتصادية لظاهرة غسل الأموال:** (الأثار الإيجابية، الأثار السلبية).

-1 **ماهية الاقتصاد غير الرسمي:** تعتبر دراسة موضوع الاقتصاد غير الرسمي بمختلف جوانبها لا تزال إلى حد الآن في مرحلتها الأولى، ويرجع هذا إلى صعوبة تحديد طبيعة مفهوم هذا الاقتصاد من جهة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد دائرة النشاطات المتعلقة به بشكل واضح من جهة أخرى.

-2 **تعريف الاقتصاد غير الرسمي:** اختلفت الأبحاث حول الاقتصاد غير الرسمي، ولا يوجد تعريف محدد له، ومن المصطلحات التي يشار بها للاقتصاد غير الرسمي هي الاقتصاد الخفي، الاقتصاد المغمور، الاقتصاد الأرضي، الاقتصاد الأسود، اقتصاد الظل، الاقتصاد السفلي، الاقتصاد غير المسجل، الاقتصاد المقابل.<sup>1</sup> أما (Vito Tanzi) فيرى الاقتصاد غير الرسمي هو (مجموعة الدخول المكتسبة غير المبلغة للسلطات الضريبية أو مجموع الدخول غير الواردة في الحسابات القومية).

اما مكتب العمل الدولي فقد ذكر انه لا يوجد تعريف مقبول عالمياً ينطبق تماماً على الاقتصاد غير الرسمي ومع ذلك، فمن المتفق عليه أن هذا المصطلح يشمل عدد معتبر من العمال والمؤسسات والمقاولين

(أصحاب المشاريع) يتميزون بخصائص معينة. واستعمل مكتب العمل الدولي مصطلح (اقتصاد غير رسمي) ليميز فيه كل الأنشطة الاقتصادية وكل العاملين وكذا الوحدات الاقتصادية التي لا تغطيها في إطار القانون أو الممارسة- ترتيبات رسمية، وهذه الأنشطة لا تدخل في حقل تطبيق القانون.

1-2 نشأة الاقتصاد غير الرسمي: سبق ظهور الاقتصاد غير الرسمي نشأة الدول والاقتصاد الرسمي المرتبط بها، فمن الناحية التاريخية عندما كان الأفراد يعيشون في مجموعات صغيرة لاترقى لمرتبة الدولة، كان على الأفراد أن يقوموا بأنشطة اقتصادية وتجارية من زراعة ورعي ومقايضة، ثم أتت المدارس الفكرية على اختلافها لتوضح ذلك:

1-2-1 ظهور الاقتصاد غير الرسمي بظهور الأنظمة الاقتصادية القائمة على الضرائب: حسب هذا التوجه، يرتبط ظهور الاقتصاد غير الرسمي مع بداية ظهور الأنظمة الاقتصادية القائمة على وجود الضرائب، فوجودها فرق بين أنواع الاقتصاد القائم، حول النشاط إلى طريقين طريق يصب في مصب شرعى فيدخل في حسابات الدولة وطريق يصب في مصب غير شرعى ولا يدخل وبالتالي في حساباتها.<sup>2</sup>

1-2-2 الاقتصاد غير الرسمي والمذهب التجاري(الميركانتيلى) : قام الاقتصادي البيروفى هيرناندى سوتو (Hernando De Soto) بإعادة قراءة تاريخ الدول المتقدمة ليبرى ما إذا كانت قد شهدت قبل تطورها شبهها بين الانقسام في الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي الذي وجده في اقتصاديات الدول المختلفة، وخلص إلى أنه بالرغم من أن المؤرخين لا يستخدمون مصطلح( رسمي ) و( غير رسمي ) في تلك الفترة، فإن وصفهم للحياة الاقتصادية في أوروبا بين القرنين الخامس عشر والتاسع عشر، وهي الفترة التي ساد فيها المذهب التجارى، يتضمن شبهها كبيراً بما وجده في مختلف أرجاء العالم الثالث، ومن ثم فهو يرى أنه كما هو الحال في البلدان المختلفة، توجد في البلدان الماركانتيلية مجموعة صغيرة من التجار والنبلاء ذات امتيازات تعمل بمحاركة السلطات، وطبقة كبيرة من فقراء الحضر وفلاحى الريف كانوا يقومون بأنشطتهم خارج التيار الرئيسي.

1-2-3 بداية اكتشاف مفهوم الاقتصاد غير الرسمي: ازداد الحوار حول الاقتصاد غير الرسمي منذ بداية اكتشاف المفهوم في بداية السبعينيات في إفريقيا، بينما ابتكر عالم الإنسانيات (كيث هارت ) مفهوماً جديداً هو (اللارسمية) ، جذب اهتمام الدارسين له، حيث قام بطرح ورقة عمل خلال مؤتمر حول البطالة في المناطق الحضرية في إفريقيا الذي انعقد عام 1971 بحيث اعتمد على العمل الميداني الذي قام به في عشوائيات مدينة (أكرا) عاصمة غانا، وناقش من خلالها قضية فقراء المناطق الحضرية بالقول بأنهم (ليسوا عاطلين عن العمل)، حيث أنهم غالباً ما كانوا يعملون مقابل عوائد متدرجة وغير منتظمة ، كما لم يتم تنظيم الأجور بطريقة قانونية . بالإضافة إلى أنها قد كانت مخفية عن التنظيم الإداري.

وقد زاد الاهتمام بظاهرة الاقتصاد غير الرسمي من طرف واضعي السياسة، نتيجة الجهد الذي بذله (بيتر قوتمان) في محاولة للوصول إلى حجم الاقتصاد غير الرسمي بحيث تعد هذه المحاولة هي الشرارة

الأولى للاهتمام السياسي والأكاديمي لمناقشة هذا الموضوع. وفي هذه الفترة 1977 م قدر حجم الاقتصاد غير الرسمي في الولايات المتحدة الأمريكية ب 10 % من الناتج القومي الإجمالي. ويمكن القول إن دراسة الظاهرة من حيث الحجم والنمو والأسباب والأثار قد بدأ في الولايات المتحدة ثم إلى كافة أنحاء العالم.<sup>3</sup>

1-3 الفرق بين الاقتصاد غير الرسمي والاقتصاد الرسمي: إن عملية الفصل بين الاقتصاد الرسمي والاقتصاد غير الرسمي أصبحت صعبة نوعاً ما لأن هناك عدة علاقات بين هذين الشكليين. وحسب المنظمة العالمية للعمل (OIT) فإنه توجد هناك عدة مميزات تساعد على التفرقة بين الرسمي وغير الرسمي:

- الفرق بين المؤسسات على مستوى الاقتصاد الكلي والمؤسسات غير المتGANسة.
- مرونة العمل: بعض الأنشطة يمكن أن تمارس بالمزاولة بعقود رسمية وأخرى بعقود غير رسمية.
- سهولة حواجز ممارسة الأنشطة غير الرسمية مقارنة بالأنشطة الرسمية .
- يلعب القطاع غير الرسمي دور كبير في استيعاب المهاجرين بدون وثائق، بالإضافة إلى كونه يستقبل أيضاً المتعاملين الاقتصاديين المستبعدين من القطاع الرسمي.
- إن مستويات الدخول الخاصة بالأنشطة غير الرسمية تكون متأرجحة، فأحياناً تكون مرتفعة وأحياناً أخرى منخفضة، عكس دخول الأنشطة الرسمية التي تكون في الغالب نوعاً ما تتميز بالاستقرار.
- الاستجابة إلى القواعد والقوانين لأن غير الرسمي يمكن أن يتناقص إذا أصبحت القوانين أقل صرامة. في القطاع الرسمي تدفع الضرائب والرسوم، أما في القطاع غير الرسمي فلا تدفع لا الضرائب ولا الرسوم.

1-4 السمات والخصائص التي تميز القطاع غير الرسمي: يتميز القطاع غير الرسمي بعدة سمات يمكن من خلالها تصنيفه أو تمييزه عن القطاع الرسمي، ونذكر منها ما يلي :<sup>4</sup>

1-4-1 الافتقار إلى التنظيم: يتميز القطاع غير الرسمي في غالبيته بالتحرير من القيود التنظيمية التي يتم بها القطاع الرسمي في أغلب الأحيان.

1-4-2 المرونة: عدم خضوع القطاع غير الرسمي للقوانين الرسمية أدى إلى إتباع قواعد اكتسبته سمات أخرى منها المرونة في العمل، الأجر ونظام السوق.

1-4-3 مرونة العمل: يتضح عنصر المرونة من جهة أوقات العمل اليومي والإجازات بحسب نوع النشاط ووفقاً لحاجة ظروف العمل المخالفة، أما من جهة مرونة علاقات العمل في القطاع غير الرسمي فمن المعروف أنها مرنّة وتتحمّل بين أفراد الأسرة والأقارب والاصدقاء.

1-4-4 ضآلة رأس المال والتكنولوجيا المستخدمة وصغر المنشأة وتدني مستوى المهارة للعاملين.

1-5 أسباب نمو ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي: يوجد العديد من العوامل المختلفة والمتشابكة التي تؤدي بدورها إلى نشوء ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي، ويمكن تصنيفها كالتالي:<sup>5</sup>

1-5-1 العوامل الضريبية (ممثلة في الأنظمة الضريبية غير العادلة وارتفاع مستوى الضرائب): تُعد الضرائب المرتفعة مسؤولة عن حدوث ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي بشكل كبير في كثير من الدول، بحيث تتجه الدوافع وتزايد الحوافز لدى الأفراد والمنشآت للبحث عن الحيل والطرق التي تمكّنهم من التهرب من الضرائب وتزوير الحسابات. ويلاحظ أنه كلما زادت الأعباء الضريبية ازداد التهرب الضريبي ويشير (Hanson) إلى أن آثار ارتفاع معدلات الضريبة وبصفة خاصة على الدخول الحدية على المدى تعكس في صورة ازدهار للاقتصاد غير الرسمي وتتوفر بالفعل الدوافع نحو الاقتصاد غير الرسمي.<sup>6</sup>

1-5-2 الأنظمة الإدارية والقيود الحكومية: إن تعقد الإجراءات الإدارية والتنظيمية القضائية والأمنية في مختلف المؤسسات والهيئات الحكومية وارتفاع الرسوم في أسواق العمل لا شك تؤدي إلى زيادة الدوافع لدى الأفراد للتحايل على هذه النظم بهدف تنظيم أنشطة غير قانونية، أو ما يسمى بالسوق السوداء.

1-5-3 انخفاض مستوى الدخل: إن مستويات الأجور المادية والمعنوية المتدنية التي لا تتناسب مع مستوى المعيشة، وأنظمة الحوافز والترقيات التي تفتقر إلى العدالة قد تشجع الأفراد على الانحراف وتدفعهم إلى التهرب من الوظائف الرسمية.

1-5-4 دور المشروعات الصغيرة والمعلومات: تؤدي المشروعات الصغيرة دوراً لا يستهان به في نمو الاقتصاد غير الرسمي، وذلك لأنها تميل إلى اجراء معاملاتها باستخدام النقود السائلة.

1-5-5 ارتفاع نسبة مساهمة الأفراد في الضمان والتأمينات الاجتماعية ومعاشات التقاعد قد يدفع معظمهم إلى البحث عن وظائف أخرى غير رسمية . وبعض العاملين في الأنشطة غير الرسمية وخصوصاً في الدول النامية يفضلون هذه الأنشطة.

1-5-6 انعدام التوازن داخل سوق العمل ما بين العرض والطلب على العمل: فالفجوة الكبيرة بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومدخلاتها يؤدي بدوره إلى خلق جيش من البطالة، ثم تدفعها ظروف المعيشة إلى البحث عن العمل غير الرسمي بالإضافة إلى الفساد الإداري.

1-5-7 البطالة المقنعة: يؤدي وجود البطالة المقنعة كذلك إلى ظهور مثل هذا النوع من الاقتصاد.

1-5-8 عرض السلع الاستهلاكية والرأسمالية وسهولة الللاعب في السلع التي توفرها الحكومة التي يفترض أن يتم توزيعها من خلال المنافذ المختلفة التي تتولى الحكومة الإشراف عليها.

1-5-10 الأنظمة السياسية غير العادلة التي بدورها تخلق أنظمة اقتصاديةً اجتماعيةً غير عادلة.

-1 مدارس الاقتصاد غير الرسمي ومعايير تحديده:

2-1 مدارس الاقتصاد غير الرسمي: تمحور النقاشات من ناحية التغيير للاقتصاد غير الرسمي في أربع مدارس مسيطرة للتفكير وهي:<sup>7</sup>

2-1-1 المدرسة الثنائية في فترة السبعينيات (Dualism school): اشتهرت المدرسة الثنائية بأعمال منظمة العمل الدولية في السبعينيات، وتقوم على فكرة أن القطاع غير الرسمي يضم أنشطة هامشية توفر

دخل الفقراء وتشكل شبكة أمان في أوقات الأزمات. وتبعاً لهذه المدرسة فإن استمرار الأنشطة غير الرسمية يعود إلى حد كبير إلى عدم وجود القدر الكافي من مناصب العمل المناسبة والجديدة التي تمتض فائض العمالة، وهذا راجع إلى بطء نسبة النمو الاقتصادي وأو سرعة تزايد معدلات النمو السكاني وبعكس ما جاء به (كيث هارت) الذي ركز على التأكيد على الفرد الذي كان بؤرة اهتمامه، ركزت منظمة العمل الدولية بشكل خاص على الوحدات الإنتاجية. آخر نظرية في المدرسة الثانية تعاملت مع القطاع غير الرسمي على أنه قطاع غير محمي، متكون من وحدات لا تستطيع الدخول إلى النظام الرسمي.

2-1-2 المدرسة البنوية (أواخر السبعينيات والثمانينات) : اشتهرت بأعمال كارولين موزر Moser ( carolin ) عام 1978 وأليكسندرو بورتس (Alexandro Portes) عام 1989 ، يرون أنه ينبغي النظر إلى القطاع غير الرسمي كقطاع تابع يحد من تكاليف المدخلات وتكاليف العمل، وبالتالي فهو يزيد القدرة التنافسية لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة الرأسمالية (القطاع الرسمي). وحسب هذه المدرسة يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من الأنشطة غير الرسمية وهي : الأنشطة المعاشرة، أنشطة مرتبطة بالقطاع الرسمي عن طريق المقاولة من الباطن، مؤسسات غير رسمية تعتمد على تكنولوجيا ولديها قدرة على تراكم رأس المال. كما تنظم المدرسة البنوية نموذج الاعتماد المتبادل الذي يعتبر امتداداً لأفكار المدرسة البنوية الذي جاء هو الآخر على انقاذ النموذج الثاني .ويرفض الماركسيون مفهوم القطاع غير الرسمي بأكمله.

2-1-3 المدرسة القانونية (الثمانينيات والتسعينيات) : تقوم هذه المدرسة على فكرة أن القطاع غير الرسمي يتكون من أصحاب المشاريع الصغيرة (الريادية) الذين يختارون العمل بشكل غير رسمي، من أجل تجنب التكاليف والوقت والجهد المستغرق. ويعني (دي سوتو) بالأنشطة الاقتصادية غير الرسمية (المهن الإجرامية غير الإجرامية التي تتم إما في انتهاك تقني للقانون مثل تشغيل مشروع دون تصريح، أو تتم في ظل قانون تميزي)، وأن أصحاب المشاريع الصغيرة سيستمرون في الإنتاج رسمية أطول فترة ممكنة.

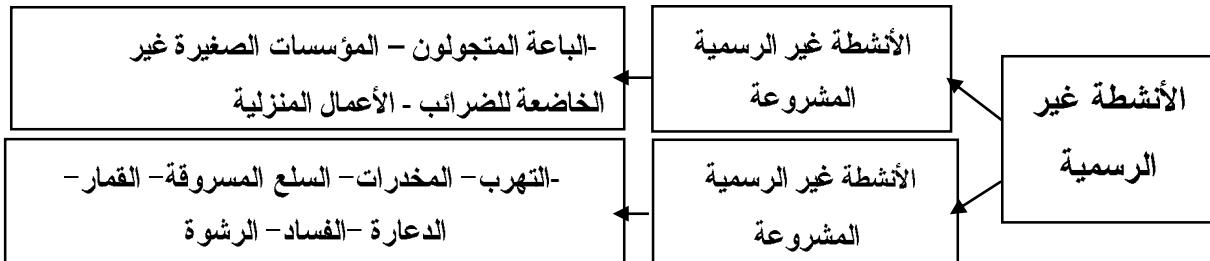
2-1-4 المدرسة غير الشرعية في الألفية (illegalist School): اشتهرت بأعمال الاقتصاديين النيو كلاسيك النيوليبرالية، بحيث اعتبروا أن أصحاب المشاريع غير الرسمية يسعون عمدًا لتجنب اللوائح والضرائب، وفي بعض الحالات، للتعامل بالسلع والخدمات غير المشروعة . وفقاً لهذه المدرسة فإن أصحاب المشاريع غير الرسمية يختارون العمل بصورة غير قانونية- أو حتى إجرامية.

2-2 معايير تحديد الاقتصاد غير الرسمي: هناك عدة معايير مستخدمة في تحديد مجال نشاط الاقتصاد غير الرسمي لأنه يتطور باستمرار حسب المتغيرات التي تطرأ لل الاقتصاد، منها:

- 2-2-1 معيار المشروعية: هو معيار اجتماعي قانوني، يلعب النظام القانوني فيه دوراً حيوياً في توجيه النظام الاقتصادي. ولذلك تصنف أنشطة الاقتصاد غير الرسمي تبعاً لخصائصها القانونية، ويكون تصنيفها:
- أنشطة مشروعة: تتولد عنها دخول غير واضحة وغير مصرح بها للسلطات المالية والاقتصادية.
  - أنشطة غير مشروعة: (نشاط غير رسمي دائم، نشاط غير شرعي مؤقت)

ويمكن توضيح هذا المعيار من خلال الشكل (1):

شكل (1) يوضح الأنشطة غير الرسمية (المشروعية وغير المشروعية)



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على مصادر مختلفة

2-2-2 معيار خصائص السوق: وفقاً لهذا المعيار تقسم أنشطة الاقتصاد غير الرسمي إلى ما يلي:

- أنشطة نقدية: وهي تلك الأنشطة التي تنتج سلعاً وخدمات يمكن تبادلها من خلال الأسواق وتستخدم النقود ك وسيط للتبادل، قد تكون مشروعة أو غير مشروعة.

- أنشطة غير نقدية: وهي الأنشطة التي تنتج عنها سلع وخدمات حقيقة ولكن لا يتم تبادلها من خلال الأسواق . ويمكن توضيح هذين المعيارين في الجدول (1):

جدول (1) يوضح معيار المشروعية ومعيار خصائص السوق

النشاط	المعاملات غير النقدية	المعاملات النقدية
الأنشطة غير المشروعة	ما يلي: مقايضة المدمرات والسلع المسروقة أو المهربة، إنتاج المدمرات أو زراعة النباتات المدمرة للاستعمال الشخصي،	الاتهار في السلع والخدمات المسروقة، الاتهار في المدمرات، الدعارة، القمار، التهريب، الاحتيال
	تجنب دفع الضرائب الضريبي	الاتهار الضريبي
الأنشطة المشروعة	جميع الأعمال التي يقوم بها الفرد بنفسه و المساعدة التي يحصل عليها من جيرانه	دخل الأعمال الحرة والأجور والمرتبات من الأعمال غير المصرح بها الإضافية التي تمنح للموظفين

المصدر: نجاة مشمش، الاقتصاد الموازي والاستقرار الاقتصادي، 2018.

2-2-2 معيار الدخل: يعتبر معيار الدخل من أكثر المعايير استعمالاً لتحديد هيكل ومكونات الاقتصاد غير الرسمي. وفي هذا الإطار يوجد مفهومان لتحديد هيكل الاقتصاد غير الرسمي هما:

- الدخل الاقتصادي الكلي: يمكن تقييم الدخل الاقتصادي الكلي إلى جزئين هما: الدخل المسجل ويمثل جزء من إجمالي الدخل القومي المسجل بالحسابات القومية. والدخل غير المسجل وهو جزء من الدخل القومي لم يدرج بالحسابات.

- الدخل الضريبي: يقصد به الدخل المحدد من وجهة نظر التشريع الضريبي ويعكس القاعدة الضريبية للدولة فهو يتضمن عناصر لا يمكن اعتبارها من قبيل الدخل الاقتصادي.
- 2-3 طرق ونماذج قياس وتقدير حجم الاقتصاد غير الرسمي: يوجد في الواقع عدة طرق مستعملة في تقدير حجم وقيمة الاقتصاد غير الرسمي ويمكن توضيحها في التالي:<sup>9</sup>
- 2-3-1 المناهج المباشرة: تعتبر هذه الأساليب غير دقيقة حيث ترتكز على التقديرات التي يمكن أن يتحصل عليها الباحث من خلال دراسته لكل قطاع ويشمل هذا النوع من المناهج الطرق التالية:
  - طريقة الاستجواب. وتتمثل التحقيقات الميدانية لدى العائلات والمؤسسات.
  - المراقبات الجبائية (تدقيق الحسابات الضريبية).
- 2-3-2 المناهج الغير مباشرة: تسمى أيضاً بمناهج المؤشرات، هي في الغالب مداخل أو اتجاهات للاقتصاد الكلي كونها تعتمد على فرضيات تتعلق بوظيفة الاقتصاد تعتمد هذه المناهج على فكرة أن النشاطات غير الرسمية تترك آثار وراءها وب مجرد اكتفاء آثارها ومعاينتها تقودنا إلى تقدير ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي، وتستخدم مؤشرات اقتصادية، أهمها:
  - إحصاءات الحسابات الوطنية: يعتمد هذا الأسلوب على قياس الفارق بين الموارد والاستخدامات.
  - على المستوى الجزئي: مقارنة الدخل بالإنفاق للمجموعات المختلفة من الأفراد ثم تعميم النتائج.
  - على المستوى الكلي: ويتم ذلك بمقارنة الدخل والإنفاق على المستوى الكلي .
  - إحصاءاتقوى العاملة: يتم تقدير حجم الاقتصاد غير الرسمي من خلال هذه الطريقة على أساس انخفاض مشاركة العمالة في الاقتصاد الرسمي. ويوضح الجدول (2) ذلك:

جدول (2) اهم طرق قياس الاقتصاد غير الرسمي

المنهج	الطرق	السمات
	- الاستجواب (المسح بالعينة)	تقدير حجم الاقتصاد غير الرسمي من بيانات الأسرة.
المباشرة	- المراقبات الجبائية (تدقيق الحسابات الضريبية)	تقدير حجم الاقتصاد غير الرسمي من واقع قياس الدخل غير المعلن عنه الخاضع للضريبة
غير المباشرة	- الحسابات القومية	بين إحصاءات الدخل والأنفاق في الحسابات القومية.
المباشرة	- الحسابات القومية	الانخفاض في مشاركة العمالة في الاقتصاد الرسمي

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على مصادر مختلفة.

- 2-4 مؤشرات قياس الاقتصاد غير الرسمي:<sup>10</sup>
- توجد أربع مؤشرات تم تطبيقها في عدد كبير من الدول، اثنان منها متعلق بإجمالي النشاط غير الرسمي في الدولة وأما الاثنان الآخرين فيتعلقان بشكل خاص بالعمل غير الرسمي، وبيانها كالتالي:

1-4-2 مؤشر شنايدر للاقتصاد غير الرسمي (The Schneider index of the shadow economy): يضم مؤشر شنايدر كل من طريقة الديميميك (DYMIMIC) طريقة المدخلات المادية، وطريقة الطلب على النقود وذلك لتقدير حصة الإنتاج غير المصرح به لدى السلطات الضريبية. وهو يقيس الاقتصاد غير الرسمي كنسبة من الناتج الوطني الإجمالي.

2-4-2 مؤشر مؤسسة ميراث للأسوق غير الرسمية (The Heritage Foundation index of informal markets) يقوم مؤشر الأسواق غير الرسمية أساساً على الفهم أو الإدراك الذاتي والإذعان الكلي لقانون وبشكل خاص التوكيد على الدور الذي يلعبه الفساد يقسم هذا المؤشر من (1-5) كلما اتجه المؤشر نحو القيمة (5) نقول إن حجم الاقتصاد غير الرسمي كبير والفساد كبير كذلك.

2-4-3 مؤشر العمل الذاتي (Self-employment): إن المؤشرات التي تركز على العمل غير الرسمي تتمثل انتشار العمل الذاتي والافتقار إلى تغطية المعاشات، فالمؤشر الأول تتحدد من خلال نسبة العمل الذاتي من العمالة الكلية كما قدمها مكتب العمل الدولي.

2-4-4 مؤشر عدم المشاركة في مخطط المنح (Non-contributor to pension scheme): يتحدد مؤشر عدم المشاركة في مخطط المنح من خلال حاصل قسمة قوى العمل غير المساهمة في المعاشات على عدد المستفيدين منها كما قدمته مؤشرات البنك الدولي للتنمية.

2-5 الأثار الاقتصادية للاقتصاد غير الرسمي: يوجد للاقتصاد غير الرسمي رغم خطورته على الاقتصاد الرسمي، وتعدد أبعاده بشكل بالغ التعقيد، آثاراً سلبية وايجابية. يمكن توضيحها فيما يلي:

2-5-1 الأثار السلبية للاقتصاد غير الرسمي: وفيما يلي سنتناول أهم الأثار السلبية الاقتصادية:

2-5-1-1 فقدان حصيلة الضرائب: ويحدث ذلك عندما يقوم الأفراد بإخفاء حقيقة دخولهم أو طبيعة وظائفهم التي يقومون بها وعدم الكشف عنها للإدارة الضريبية. ومن أجل تعويض هذا النقص في حصيلة الإيرادات الضريبية الناتجة عن التهريب الضريبي تضطر الحكومة إلى زيادة العبء الضريبي على هذه الأنشطة، وبهذا الشكل يصبح النظام الضريبي القائم في ظل وجود حجم كبير للاقتصاد غير الرسمي غير عادل، الأمر الذي يدفع الناشطين في القطاع الرسمي على التهريب الضريبي.<sup>10</sup>

2-5-1-2 أثار الاقتصاد غير الرسمي على المستوى الكلي: يؤدي هذا الجانب من الاقتصاد إلى تشويه المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند وضع هذه السياسات، الأمر الذي يؤدي بوقوع صانع السياسة في خطر وصف طرق علاج غير صحيحة بسبب تشخيص غير سليم للمشكلة الاقتصادية، والتي كان بناءها على معلومات خاطئة ناتجة عن وجود الاقتصاد غير الرسمي. وفيما يلي نتناول بعض آثار هذا الاقتصاد على عملية صناعة وأداء السياسات الرامية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي:

- تشوّه المعلومات.

- **معدلات البطالة:** يؤدي عدم احتساب بعض الفئات التي تحصل على دخول عن النشطة التي تمارسها في نطاق الاقتصاد غير الرسمي، ضمن الفئات العاملة في المجتمع واعتبارهم عاطلين على خلاف الواقع، الأمر الذي يؤدي إلى إعلان معدل مرتفع للبطالة.<sup>12</sup>
  - **معدلات النمو الاقتصادي:** عندما يتواجد الاقتصاد غير الرسمي فإن معدلات النمو الحقيقي في الاقتصاد سوف تختلف عن معدل النمو المسجل.
  - **معدلات التضخم:** وفيها ستميل الأسعار في الاقتصاد غير الرسمي إلى تزايد بمعدلات أقل عن تلك السائدة في الاقتصاد الرسمي، وبصفة خاصة عندما يكون الاقتصاد غير الرسمي منافساً للرسمي في تقديم نفس السلع والخدمات.
  - **السياسة النقدية:** يترتب على الاقتصاد غير الرسمي زيادة الدوافع الأساسية للاحتفاظ بالنقد في صورة سائلة لأغراض أجراء المعاملات التي تتم في الاقتصاد غير الرسمي.
- 2-5-3 **أثر الاقتصاد غير الرسمي على المستوى الجزئي:** أن أثر الضرر الأكبر الذي ينتج من التهرب الضريبي (إضافة إلى تأثيره على المستوى الكلي للنشاط الاقتصادي) يحدث نتيجة تأثيره على تخصيص الموارد وتوزيع الدخول.
- **الأثر على توزيع الدخل:** إن زيادة حجم الاقتصاد غير الرسمي يؤثر أيضاً على عدالة توزيع الدخل القومي، حيث يترتب عن نمو هذا القطاع إحداث زيادة كبيرة في الدخول غير المشروعة التي يحصل عليها العاملين في هذا القطاع.
  - **الأثر على توزيع الموارد:** فإذا حدث نمو في ذلك الاقتصاد ككل بما في ذلك الاقتصاد غير الرسمي، فان الحاجة إلى المزيد من الخدمات العامة سوف يكون أكثر الحاجاً. وبما أن الضرائب تجمع في هذه الحالة من الاقتصاد الرسمي فقط، فان مستوى الضرائب على الأنشطة التي تتم في الاقتصاد الرسمي سيزداد وتؤدي هذه الزيادة في الضرائب إلى دفع المزيد من الأنشطة إلى التحول نحو الاقتصاد غير الرسمي.<sup>13</sup>
- 2-5-2 **الأثار الايجابية للاقتصاد غير الرسمي:** على الرغم من الأثار السلبية لل الاقتصاد غير الرسمي إلا أنه يعد قطاعاً بديلاً وقت الأزمات ومصدر دخل مهم للطبقة الفقيرة، ولذلك فإن الحاجة المدافعة عن القطاع غير الرسمي تتمثل في الإيجابيات المتعددة لهذا القطاع وتتمثل فيما يلي:<sup>14</sup>
- إن قدرة هذا الاقتصاد على تجنب آثار الإجراءات التنظيمية مثل قوانين الحد الأدنى للأجور والضرائب يجعل هذا الاقتصاد أكثر ديناميكية، ومن ثم أكثر قدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات التي تحدث في ظروف السوق بالمقارنة بالاقتصاد الرسمي.
- **القدرة على تقديم السلع والخدمات بأسعار أقل وبالنالي تحقيق آثار توزيعية موجبة من خلال مساعدة محدودي الدخل**

- يساعد على إيضاح التغيرات المطلوبة لكي يصبح الاقتصاد ككل في وضع تنافي، وبالتالي مساعدة واضعي السياسات الاقتصادية على تبني عملية التعديل الهيكلي.
- يترك فائض اقتصادياً يسمح لقطاع الأعمال بالاستمرار والنمو في ظل سوء التقنين الإداري الحكومي، والبالغة في الضرائب والرسوم التي تحد من نمو الأنشطة الاقتصادية القانونية.
- يحدث القطاع غير الرسمي مناصب شغل جديدة وبأجور مماثلة للأجور القانونية وتخفيف أزمة البطالة.

### 3- الاقتصاد غير الرسمي وعمليات غسيل الأموال:

تُعد جريمة غسل الأموال (Money Laundering) من الجرائم الاقتصادية الخطيرة التي تُهدد استقرار الدولة. وتمتد آثارها لجميع نواحي الحياة الاقتصادية وتُدار هذه الجريمة بطريقة احتراافية بحيث يغلب عليها الطابع القانوني، من خلال نقل الأموال المحصلة من الصفة غير الشرعية إلى الصفة الشرعية، وتترجم عنها عائدات مالية غير مشروعة.

3-1 التعريف بظاهرة غسيل الأموال: تعرف بانها (جريمة بيضاء عابرة للحدود الدولية، وبشكل منظم يقوم بمقتضاه أحد الأشخاص بسلسلة من العمليات المالية المتلاحقة على هذه الأموال الفذر، والتي تمنعها تشريعات دولة هذا الشخص، حيث يتم الاستعانة بوسطاء كواجهة للتعامل، مستغلاً التعفن الإداري وإشكالية الحسابات المصرفية لتأمين هذه الأموال من المتابعة القانونية والأمنية).<sup>15</sup> او هي (مجموعة من المراحل العملية والعمليات التنفيذية المتابعة لإضفاء الشرعية على مال غير مشروع باتجاه مصدر يبدو شرعياً له عبر وسائل مختلفة وبأدوات معينة من أجل تبييض أو غسل المال غير المشروع الذي تم اكتسابه من جرائم سابقة ومتعددة تكونت منها حصائر ضخمة سابقة على عمليات الغسيل ومن ثم يتم إدخال هذا المال في قنوات مصرافية وغير مصرافية متتابعة لإبعاد شبهة الجريمة عنه ومن ثم دخول هذا المال إلى قنوات الاقتصاد الرسمي.<sup>16</sup>

3-2 العلاقة بين الاقتصاد غير الرسمي وغسيل الأموال: لعل محاولة حصر أنشطة الاقتصاد غير الرسمي وتحديد الأنشطة التي يتم عليها عمليات غسيل الأموال يتبع تقدير حجم عمليات غسيل الأموال من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والقياسية المعروفة للقيام بذلك المهمة الضرورية والحيوية لأي دولة من الدول العالم.<sup>17</sup> لذلك تم اصدار التشريعات العالمية بتجريم هذه الظاهرة، حيث صدرت (اتفاقية فيينا) عام 1988 في شأن مكافحة الاتجار بالمخدرات والأموال المتحصلة منها واستخدامها في جريمة غسل الأموال. كما صدر عن الأمم المتحدة القانون النموذجي عام 1995 في شأن مكافحة جريمة غسل الأموال.<sup>18</sup>

3-3 التطور التاريخي لظاهرة غسيل الأموال: عرفت الحضارات القديمة ظاهرة غسل الأموال، حيث كان التجار إبان الإمبراطورية الصينية يلجئون لهذه الظاهرة لاخفاء أموالهم عن طريق استثمارها في مناطق

بعيدة وخارج الإمبراطورية، خشية مصادرتها من طرف الحكام، في حين أن هناك من يرجع هذه الظاهرة إلى أكثر من ثلاثة قرون مضت، عندما كان تجار الصين يخفون عائدات نشاطهم التجاري مع محاولة تحويلها إلى أصول أخرى لنفس السبب أعلاه.

ويشير آخرون، أن الظاهرة ظهرت في أوروبا في القرون الوسطى عندما كانت الكنيسة الكاثوليكية تحرم الربا وتعتبره خطيئة مما اضطر المرابون الراغبون في الاستمرار بجني الفوائد التي يحصلون عليها إلى إخفاءها عن طريق ممارسات وادعاءات كاذبة، ويدرك كذلك أن تجار المجوهرات في الهند قد قاموا بعمليات غسيل الأموال في القرن التاسع عشر.<sup>19</sup>

لكن عمليات غسيل الأموال بمفهومها الحالي وبوسائلها الفنية الحديثة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين (1920-1933) أي بعد نهاية الحرب العالمية الأولى، وقد استخدم في تلك الفترة للدلاة على ما تقوم به عصابات المافيا من أنشطة إجرامية غير مشروعة، ثم تستخدم هذه الأموال لاستثمارات أخرى لإضفاء الصبغة الشرعية عليها.<sup>20</sup>

إلا أن هذه الظاهرة لم يقتصر انتشارها في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، بل أنها وجدت في أماكن أخرى مثل أوروبا، وتشير المصادر إلى أن عمليات غسيل الأموال خارج الولايات المتحدة، وأيضاً على الصعيد العالمي قد بدأت في حقبة الحرب العالمية الثانية، حيث شكلت حكومة الولايات المتحدة لجنة من وزارة المالية، وأوكلت لها القيام بعملية البحث وحصر الأموال التي قامت المصارف السويسرية بغسلها لصالح النظام النازي الألماني، وبعد إجراء التحريات اللازمة تأكّد لها ما فعلته مصارف سويسرا، وكانت تلك المنهوبات هي الاحتياطي الذهبي لعشرة مصارف مركبة أوروبية، حيث دعت الحكومة الأمريكية بعدها العالم إلى عدم الاعتراف بالأموال المنهوبة والمسروقات التي استولى عليها النازيون في أوروبا وطالبت بإعادتها إلى أصحابها الشرعيين.<sup>21</sup>

وتعد فضيحة ووترجيت (Watergate scandal) عام 1973 ، حالة نموذجية لجريمة غسيل الأموال، فهي لم تكن مجرد فضيحة سياسية تورط فيها الرئيس الأمريكي (نيكسون)، وإنما تخفي وراءها جريمة غسيل الأموال، فقد اكتشف المحققون حيازة المتهمين قليلاً من الدولارات التي تحمل أرقاماً متسلسلة، فقاموا بتتبع هذه الأرقام مما مكّنهم من التعرف على مبالغ مالية كبيرة تم غسلها بالتدوير والنقل، لتصل إلى لجنة انتخاب الرئيس الأمريكي كtributary يخالف القانون.<sup>22</sup>

ويعتبر أول استخدام للمصطلح في الولايات المتحدة في إطار قانوني سنة 1988 في إحدى القضايا التي حكم فيها بمصادر أموال تم غسلها في عمليات الاتجار في الكوكايين الكولومبي، وعلى أثر ذلك استخدم هذا المصطلح وأصبح مألوفاً يتداوله المهتمون في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية.<sup>23</sup>

3-4 أسباب بروز ظاهرة غسيل الأموال: لظاهرة غسيل الأموال الكثير من الأسباب والدوافع، فلا يمكن أن تأتي هذه الظواهر من فراغ بل لا بد من سبب دافع للأفراد للقيام بمثل هذه العمليات، فالأسباب يمكن تقسيمها إلى نوعين، أسباب مباشرة وأسباب غير مباشرة.<sup>24</sup>

3-4-1 الأسباب المباشرة: هناك الكثير من الأسباب المباشرة التي من بينها:

- البحث عن الأمان واكتساب الشرعية خشية المطاردة القانونية.
- وجود بعض الدول التي تشجع عمليات غسيل الأموال: فعلى سبيل المثال مدينة (ناسو) عاصمة جزر البهاما.

3-4-2 الأسباب غير المباشرة: هناك العديد من الأسباب غير المباشرة، نذكر منها ما يلي:

- ارتفاع معدلات الضرائب والرسوم، الفساد الإداري والسياسي، البطالة

3-5 خصائص ظاهرة غسيل الأموال: إن ظاهرة غسيل الأموال هي أنشطة تابعة لنشاط رئيسي سابق، أسفر عنه تحصيل كمية من الأموال غير المشروعية، وقد تحقق هذه الأموال من أنشطة مشروعية سواء في الاقتصاد الظاهر أو غير الرسمي، لذلك فإنهم يقومون بإخفاء مكاسبهم بعيداً عن القانون، تمهدًا لغسلها بعد ذلك. تتسم عمليات غسيل الأموال بسرعة الانتشار المكاني والجغرافي، وبعد أن تكون في البداية مرتكزة في عدد محدود من الدول والأفراد، نجدها تبدأ في الانتشار جغرافياً بشكل كبير، لتضم عدد أكبر من الدول والأفراد.

إن عمليات غسيل الأموال التي يتم من خلالها خبراء متخصصين، على علم تام بقواعد الرقابة والإشراف في الدول المختلفة، وما يوجد بها من ثغرات يمكن النفاذ منها وعلى علم بفرص و مجالات الاستثمار والتوظيف والأصول التي توفر الأمان لهذه الأموال، ومعنى ذلك أن عمليات غسيل الأموال لها المتخصصون فيها، وليسوا هم بالضرورة مرتكبي الأفعال الإجرامية أو المتهربين من الالتزامات القانونية.

25

3-6 مراحل ظاهرة غسيل الأموال: تمر ظاهرة غسيل الأموال بمراحل مختلفة أهمها:<sup>26</sup>

3-6-1 المرحلة الأولى: مرحلة التوظيف: وتمثل هذه المرحلة بإدخال الأموال النقدية غير المشروعية في نطاق الدورة المالية وهي المرحلة الأصعب بين المراحل نظراً للرابط المباشرة بين من يقوم بغسل الأموال ومؤسسات.

3-6-2 المرحلة الثانية: مرحلة التجمع: في هذه المرحلة يتم فصل الأموال المشبوهة عن مصادرها وذلك بخلق عدة عمليات معقدة بهدف التمويه على أصل ومصادر هذه الأموال في إطار سلسلة عمليات مالية وحسابية معقدة تهدف إلى التضليل.

3-7 أساليب غسيل الأموال: بما أن الأعمال غير المشروعية ينجم عنها دخولاً هائلة لذا أصبح من الضروري إيجاد أسلوب لتحويل هذه الأموال والتداول فيها في سوق التعاملات المشروعية دون علم الجهات الرسمية بمصادر تلك الأموال.<sup>27</sup>

3-7-1 الأساليب التقليدية: اعتمدت هذه الأساليب غسل الأموال عن طريق:

- تواطؤ غاسلو الأموال مع موظفي وادارت المصارف فضلاً عن تهريب وتبادل العملات، استخدام الشركات الوهمية.

3-7-2 الأساليب التجارية: تمثل هذه الأساليب في:

- عمليات السوق الموازية وشركات التأمين.

3-7-3 الأساليب التكنولوجية المتقدمة: بررت الأساليب التكنولوجية المتقدمة كإحدى الوسائل السريعة لعمليات غسل الأموال الأمر الذي ضعف معه إمكانية الرقابة على مصدر تلك الأموال وتبرز أهمية الوسائل الإلكترونية المتقدمة التي جاءت نتيجة لثورة الاتصالات وتطور شبكتها من خلال المقارنة بين الوسائل التقليدية والحديثة في مراحل عمليات غسل الأموال.

وبخصوص مرحلة الدمج فإنها تكون في الوسائل التقليدية عبر الصفقات الوهمية والفوائير الزائف وأعمال دور القمار والسماسرة. أما في الوسائل الإلكترونية فتتم من خلال شراء الأصول المادية ولعب القمار بواسطة البطاقات الآئتمانية وذلك بواسطة الحاسب الشخصي دون وساطة البنوك وعلى نحو من الدقة والسرعة والسرية بحيث يصعب معه إمكانية تعقبها.

3-8 مصادر غسل الأموال: عمليات غسل الأموال هي عمليات تابعة تقضي اكتمالها وحصولها وقوع جريمة أخرى سابقة لها وهي ما تسمى (بالجريمة الأولية) أو (بالجريمة الأصلية) والتي تحصلت منها الأموال غير المشروعة وأهم مصادرها:

3-8-1 الجريمة المنظمة: تعد الجريمة المنظمة من أخطر وأعظم مصادر الأموال غير المشروعة، وهي من أخطر النشاطات الماسة بأمن وسلامة المجتمعات، وتخشي بأسها كثير من الحكومات<sup>28</sup>

3-8-2 تجارة المخدرات: تعتبر المخدرات آفة من أعظم آفات العصر التي لاقت رواجاً كبيراً بين أيدي الفئات التي لم تعرف الأضرار التي يمكن أن يسببها هذا السم القاتل، ويتم إنتاج المخدرات خارج إطار النظام القانوني، حيث لا تدرج شركاتها تحت أي نظام للتداول التجاري ولا تخضع لأي تشريع ولا يستطيع محللون أو الاقتصاديون أن يتبعوا حركة إنتاج المخدرات، ومع ذلك يمكن تصور ضخامة لتجارة المخدرات. واعتماداً على تقديرات إنذاجها لسنة 2010 فإن عائدات السوق تجاوزت 360 مليار دولار.<sup>29</sup>

3-8-3 الفساد الإداري والسياسي.

3-8-4 عمليات التهرب الضريبي:

3-8-5 المتاجرة بالإنسان: ويقصد بها تلك الممارسات والتصورات التي قد تمس الإنسان مثل: تجارة العبيد، الأطفال، الرقيق الأبيض، أو المتاجرة بالأعضاء من أجل الحصول على كسب مادي.

3-8-7 تجارة الأسلحة: يعني الاتجار غير المشروع بالأسلحة إنتاج الأسلحة وتهريبها ووضع أجزائها ومكوناتها، وتهريبها يعني نقلها عبر الحدود بصورة غير مشروعة، ولهذا النوع من التجارة الكثير من التأثيرات السلبية وأهمها ازدياد الأخطار على الأمن القومي والإقليمي.<sup>30</sup>

### 3-9 حجم ظاهرة غسيل الأموال في العالم:

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي تعاني من غسيل الأموال تجار المخدرات، الذين يستخدمون البنوك الأمريكية وأسواق المال فيها وكذلك فروع البنوك الأمريكية في أمريكا اللاتينية والمحيط الهادئ في عمليات غسيل الأموال. وتقدر قيمة الأموال التي يجري غسلها في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالي 283 مليار دولار، وقدر حجم عمليات غسيل الأموال في روسيا الاتحادية بنحو 100 مليار دولار. أما أقل الدول في غسيل الأموال، فهي إيرلندا حيث تقدر الأموال المغسلة فيها بنحو 538.5 مليون دولار. وتتجدر الإشارة إلى أن 25 % من أنشطة غسيل الأموال تحدث عبر أسواق المال العالمية، أما بقية الأموال التي يتم غسلها فتمر عبر البنوك والاستثمار المباشر وشراء التحف النادرة والعقارات والسلع المغصورة.

وتعتبر نيويورك أكبر مركز عالمي في غسيل الأموال، تتنافسها لندن في هذا السياق. وهناك من يشير إلى أن ظاهرة غسل الأموال تعتبر أكبر ثالث صناعة على مستوى العالم، إذ يقدر حجم الأموال التي يتم غسلها سنوياً على مستوى العالم بمبلغ 844.6 مليار دولار أمريكي وقد تصل إلى 1.2 تريليون دولار أمريكي موزعة. ويوضح الجدول (3) حجم الأموال التي يتم غسلها على مستوى العالم (بالمليار دولار).

كما يبين الجدول (3) عمليات غسيل الأموال حسب نوع الجريمة (بالمليار دولار).

**جدول (3) يوضح حجم الأموال التي يتم غسلها على مستوى العالم (بالمليار دولار)**

الدول	المبلغ	النسبة %
الأمريكيين	325	38
دول الباسفيك - آسيا	257	30
أوروبا	231.3	27
الشرق الأوسط	42.8	5

المصدر: أمينة، شابخة، مرجع سابق، ص 16.

**جدول (4) يوضح عمليات غسيل الأموال حسب نوع الجريمة (بالمليار دولار)**

نوع الجريمة	المبلغ	النسبة %
تجارة المخدرات	291	34
التهريب	162.64	19
أخرى	400	17

المصدر: أمينة، شابخة، مرجع سابق، ص 16.

بالإضافة إلى ما يخص الجماعات الإرهابية وقدره 1.72 مليار دولار.

4- **الأثار الاقتصادية ظاهرة غسيل الأموال:** يرى البعض أن هناك آثاراً إيجابية إذا ما عادت الأموال المغسلة وتم استثمارها داخل الدولة. غير أن الأمر ليس بهذه البساطة، إذ إن عودة الأموال المغسلة لاستثمارها في الدولة قد تجعل من الدولة مركزاً جذب المافيا العالمية وما يترب على ذلك من مخاطر، هذا إلى جانب أن غاسلي الأموال لا يهتمون باستثمار أموالهم، بقدر اهتمامهم بالتوظيف الذي يسمح بإعادة تدوير أموالهم غير المشروعة أكثر من مرة.

وعندما تنشر عمليات غسيل الأموال في أي دولة، فلا شك أن تتجه عنها العديد من المشكلات والأثار سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو سياسية لا يقف خطرها عند الأموال التي فقدتها المجتمع نتيجة ممارسة الجرائم الأصلية أو التي فقدتها نتيجة عدم مصادرها أموال هذه الجرائم، بل تمتد هذه الآثار إلى كافة المراحل المتتابعة التي تتم خلالها جريمة غسيل الأموال. ومن أبرز تلك الآثار الاقتصادية التي تحدثها ظاهرة غسيل الأموال ما يلي:

#### 4-1 **الأثار الإيجابية ظاهرة غسيل الأموال:**<sup>32</sup>

- أنها أنشطة مكملة لنشاط رئيسي سابق أسرف عن تحصيل كمية من الأموال غير المشروعة غالباً مثل أنشطة المخدرات، الرشوة والفساد. وتتم بسرعة الانتشار المكاني والجغرافي.
- تكتسب ظاهرة غسيل الأموال أبعاداً دولية، وانتشارها في كل الأقطار العالمية المتقدمة والنامية، مستفيدة من التطورات الاقتصادية الحديثة، وانتشار ظاهرة العولمة.
- تواكب مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البنوك، والتي تستخدم في نقل الأموال وتحويلها عبر الحدود إلى غير ذلك من الأنشطة.
- ترتبط بعلاقة طردية مع عمليات التحرير الاقتصادي والمالي ونمو القطاع الخاص، فتنشط مع ازديادها.

#### 4-2 **الأثار السلبية ظاهرة غسيل الأموال:** وهي كثيرة ومتعددة ومتشعبية، أبرزها:

4-2-1 **أثر ظاهرة غسيل الأموال على الدخل القومي:** تؤثر تأثيراً سلبياً على توزيع الدخل القومي نظراً لأن مصدر هذه الأموال غير مشروع، وهذا يعني حصول فئة من المجتمع على دخل دون وجه حق ومثل هذا الدخل يتم انتزاعه من الفئات المنتجة في المجتمع. وعلى هذا يحدث تحويل للدخل من الفئات المنتجة التي تحمل على دخول مشروعه إلى الفئات غير المنتجة التي تعمل على دخول غير مشروعة ... وأكثر الأموال التي يتم غسلها ترتبط بالتهرب من الضرائب وهو ما يعني أن مكتسي هذه الأموال يظلون بمنأى عن سداد حقوق خزينة الدولة، التي يعتمد عليها في تمويل الخدمات الاجتماعية خاصة لطبقات الفقيرة. وينتج عن ذلك: زيادة الدخول غير المشروعة وحصول بعض الأفراد على دخول لا يستحقونها في الوقت الذي لا يعمل فيه أصحاب الدخول المشروعة على زيادة مناظرة، فيؤدي إلى الاختلاف، سوء توزيع العبء

الضربي واختلاف توزيع الدخل القومي، الحد من فعالية السياسة الاقتصادية. وهكذا يحدث التحول في تخصيص الموارد الاقتصادية للمجتمع بدلاً من أن تتجه للعمل في المجالات التي يحتاجها المجتمع أكثر تتجه إلى المجالات غير المشروع لأنها أكثر ربحاً.<sup>33</sup>

4-2-2 أثر ظاهرة غسيل الأموال على الادخار المحلي: أثبتت عمليات غسيل الأموال وجود علاقة عكسية بينها وبين الادخار المحلي، يعني أنه كلما زادت عمليات غسيل الأموال قل معدل الادخار المحلي، حيث أن غسيل الأموال يؤدي إلى هروب رأس المال إلى الخارج وبالتالي نقل المدخرات التي يمكن أن توجه للاستثمار.

أما إذا تم غسيل الأموال عن طريق تصرفات عينية فإن هذا يعني اتجاه الأموال إلى استهلاك لا يفيد المجتمع في شيء وفي كل الأحوال يفيد القدر الموجه إلى الادخار وتحجز الحكومات عن تمويل برامجها الاستثمارية ويقل التشغيل ويقل معدل النمو الاقتصادي وتعجز المدخرات المحلية في هذه الحالة عن الوفاء بمتطلبات الاستثمار اللازم. <sup>34</sup>

4-2-3 أثر ظاهرة غسيل الأموال على معدل التضخم: تؤدي ظاهرة غسيل الأموال على حصول أصحابها على دخول كبيرة دون أن يقابلها زيادة في إنتاج السلع والخدمات في المجتمع مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار . وإذا أضيف إلى ذلك نقص معدل الادخار ونقص إيرادات الدولة من الضرائب والرسوم فإن ذلك يساهم في زيادة عجز موازنة الدولة وبالتالي ارتفاع الأسعار . وعلى المستوى الدولي تساهم عمليات غسيل الأموال على تصدير التضخم من الدول الصناعية المتقدمة إلى الدول النامية بسبب خروج أموال ضخمة من الدول النامية إلى الدول الصناعية المتقدمة.

4-2-4 أثر ظاهرة غسيل الأموال على قيمة العملة الوطنية: تساهم ظاهرة غسيل الأموال إلى زيادة تدفق الأموال القدرة إلى داخل البلد الذي تتم فيه عمليات الغسل مما يؤدي إلى ارتفاع السيولة المحلية مما يولد ارتفاع معدلات الأسعار وزيادة الضغوط التضخمية وتدور القوة الشرائية للنقد كما إنها تؤدي إلى تحويل العملة المحلية الناتجة عن عمليات غسيل الأموال إلى ذهب ومجوهرات ومحفوظات ذات قيمة والتي تم بيعها في الخارج مقابل العملات الأجنبية مما سيؤدي إلى تخفيض قيمة العملة المحلية لذلك البلد. <sup>35</sup>

4-2-5 أثر ظاهرة غسيل الأموال على النمط الاستهلاكي: لما كانت مصادر الدخول التي تخضع لعمليات غسيل الأموال غير مشروعة ولا تنتج من عمل أو جهد إنتاجي حقيقي، فإن ذلك يعني أن مكتسب هذا الدخل لم يتبع في سبيل الحصول عليه ومن ثم لا يقدر حق قدره . كذلك عادة ما يتوجه أصحاب هذه الدخول إلى تعويض الحرمان من الترف الذي عانوا منه قبل الحصول على الدخول غير المشروعة فيتجهون إلى شراء الذهب والمجوهرات... الخ، بهدف تقليد من أجل إشباع رغبة التباهي والتفاخر، كما أنهم قد يسلكون سلوك انحرافي كالاتجاه إلى الملاهي والقمار.

4-2-6 أثر ظاهرة غسيل الأموال على تشويه المنافسة: تؤدي ظاهرة غسيل الأموال إلى تشويه المنافسة داخل القطاع المالي وتبقي بصورة مصطنعة على نشاط بعض المؤسسات المالية الضعيفة التي تتأثر بإغراءات المبيضين ومنظمات المafia، مما يؤدي على تحويل هذه المؤسسات إلى محل غسيل الأموال وتقوم بمنافسة المؤسسات المالية الأخرى بطريقة غير مشروعة.<sup>36</sup>

4-2-7 أثر ظاهرة غسيل الأموال على تشويه الأسواق: إن الأموال غير المشروعة التي يتم غسلها من خلال المصارف وغيرها من المؤسسات المالية تمثل عائقاً أمام تنفيذ السياسات الرامية إلى تحرير الأسواق المالية من أجل اجتذاب استثمارات المشروعة، وبالتالي تشوّه صورة تلك الأسواق.<sup>37</sup> والسوق قد تكون احتكارية وقد تكون تنافسية بدرجات مختلفة، وتستطيع عملية غسيل الأموال التأثير في ذلك من خلال التأثير الذي يمارسه على عناصر السوق المختلفة، خاصة جانب العرض من حيث التحكم في عدد المنتجين أو العارضين، كما تستطيع الأموال المغسولة التأثير في السوق على جانب الطلب من خلال التركيز على شراء بعض الأصول الهامة كالعقارات.

4-2-8 أثر ظاهرة غسيل الأموال على إفلاس المؤسسات الوطنية: حين تتمكن عصابات غسيل الأموال من التفوق في المنافسة على المؤسسات التي تمارس أعمالاً مشروعة متوفرة في أيديها، فتخرج حين ذلك المؤسسات المشروعة في السوق لإفلاسها بسبب عدم قدرتها على المنافسة. وهذا فظاهره غسيل الأموال تمثل خطراً اقتصادياً محدقاً بالدول الصغرى قبل الكبرى لانعدام الشفافية والمراقبة مما يولد ضغوطاً اجتماعية رهيبة على حكومات الدول ما لم تعجل بالمبادرة إلى مكافحتها.<sup>38</sup>

4-2-9 أثر ظاهرة غسيل الأموال على افساد مناخ الاستثمار: ينصب اهتمام غاسلوا الأموال على إجاد الغطاء عبر عمليات التوظيف التي تسمح بشرعنة هذه الأموال، الأمر الذي يفسد المناخ الاستثماري، ذلك ادخال المال غير المشروع في الدورة المالية، يؤدي حكماً إلى إخفاء هذه الأموال وشرعنتها.<sup>39</sup>

**الخاتمة:** يعتبر الاقتصاد غير الرسمي ظاهرة متعددة الأسباب ومتشعبه الأبعاد، والقضاء عليه مسألة صعبة. لذلك نجد جميع الدول المتقدمة والنامية يتعاش القطاع غير الرسمي جنباً إلى جنب مع الاقتصاد الرسمي، ومن ثم يصبح السبيل الوحيد أمام صانعي السياسة الاقتصادية في محاولة البحث عن علاج يناسب طبيعة الأسباب التي تقف وراء الظاهرة، لأنه اقتصاد يجب توجيهه مؤقتاً إلى أنشطة تخلق أنشطة لا تمس الاقتصاد الوطني.

#### النتائج:

من خلال الدراسة، تم التوصل إلى عدة استنتاجات، لعل أبرزها الآتي:

1. تامي الاقتصاد غير الرسمي يمكن فهمه على وضع أو حالة غير طبيعية للأفراد الذين يشعرون بعدم الرضى من بالعبء المتزايد الذي تفرضه الدولة عليهم حيث كلما كانت الزيادة في نمو الاقتصاد

- غير الرسمي ترجع إلى الزيادة الضريبية وعباء الضمان الاجتماعي، فان الانطلاق بصورة متتالية إلى عالم الاقتصاد غير الرسمي ربما يؤدي إلى حدوث تآكل في القاعدة الضريبية وقاعدة الضمان الاجتماعي.
2. تعدد أسباب نمو حجم الاقتصاد غير الرسمي وكثرة اللوائح والقوانين المنظمة لممارسة الأنشطة الاقتصادية وتعقدتها يفرض التدخل الحكومي في الأسواق المختلفة. وتدني كفاءة وجودة خدمات القطاع العام والعاملين فيه هي ظروف بمثابة أرضية خصبة لنمو وانتشار الأنشطة غير الرسمية وانتشار الفساد.
3. توجد علاقة بين الاقتصاد الرسمي والاقتصاد غير الرسمي، حيث قد يؤدي تنامي الاقتصاد غير الرسمي إلى إيجاد حواجز قوية لجذب العمالة بعيداً عن الاقتصاد الرسمي، كما أن جزء من الدخل المكتسب في الاقتصاد غير الرسمي تتفق على الفور في الاقتصاد الرسمي و مباشرة مما يحدث تأثيراً وحافزاً قوياً للاقتصاد الرسمي.
4. غسيل الأموال هو اجراء يهدف إلى إخفاء وتحويل ملكية الأموال المتحصلة من أنشطة غير مشروعة وادخالها في دورة الاقتصاد لكي تظهر على أنها أموال نظيفة ومن أصول مشروعة.
5. وجود المراكز المالية الحرة والمناطق الحرة ساعدت على انتشار ظاهرة غسيل الأموال وان عملية غسلها تمر بعدة مراحل تبدأ بالإيداع فاللتغطية ومن ثم الدمج وبعد غسله يقطع صلته بالمصدر الأصلي غير المشروع
6. بالرغم من ان ظاهرة غسيل الأموال لها أثاراً إيجابية، خاصة في حالة اتخاذها الصورة العينية، إلا أنه في مجملها تؤدي إلى آثار سلبية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.
7. ظاهرة غسيل الأموال لها أثراً مدمرة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية لكونها تؤدي لضعف الدخل القومي وتشويه نمط الاستهلاك والإنفاق والاستثمار والأسواق وارتفاع العجز في ميزان المدفوعات. كما تؤدي لأنهيار البورصات والبنوك فضلاً عن انتشار الجريمة المنظمة وتمويل الإرهاب.
8. إن الأثار الفادحة التي تتسبب فيها عمليات غسيل الأموال جعلت المجتمع الدولي يصمم على مكافحتها باستعمال أحدث الطرق والوسائل التكنولوجية، وسن قوانين صارمة تجرم كل من يساهم في هذه العمليات.
9. تؤدي ظاهرة غسيل الأموال إلى انخفاض التدفقات النقدية وذلك بسبب تراكم الارصدة المالية الكبيرة مما يزيد من الاختلالات والهزات الاقتصادية الخطيرة قد تؤدي لأنهيار الاقتصاد وانعدام الثقة بالدولة.
10. التناقض بين المصارف لجذب الزبائن بهدف رفع معدلات الارباح للمصارف ادى إلى تشجيع بعض موظفي البنوك واصحابه بالتسתר على العمليات المالية والمصرفية ذات المصادر غير المشروعة.

**التوصيات:** بناءً على الاستنتاجات السابقة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. الإقرار بدور الاقتصاد غير الرسمي كمحرك رئيس للنمو وخلق فرص العمل، وضرورة توفير سياسات تستهدف تمية الاقتصاد لدعم توفير فرص العمل وضمان تحوله إلى مشروعات تتمتع بالاعتراف القانوني السليم ويكون لديها كافة الحقوق والمسؤوليات.

2. العمل على تحويل انشطة الاقتصاد غير الرسمي المشروعة الى الاقتصاد الرسمي من خلال تسهيل الاجراءات الإدارية والبيروقراطية وزيادة فاعلية مكافحة التهرب الضريبي من خلال توفر اراده سياسية قوية وتطبيق عقوبات صارمة على المتهربين وتسهيل الحصول على السجل التجاري.
3. يتضمن إطار الاستراتيجيات الازمة لإدارة الاقتصاد غير الرسمي إزالة العقبات الإدارية، والقانونية، والضرورية وأمثالها من العقبات التي تعوق نموه، وتسهيل وظيفته في خلق فرص العمل مع الوصول إلى التدريب المهني، وتسهيل الائتمان، والخدمات الاستشارية، التشريعات الملائمة، المدخلات الانتاجية، الرعاية الاجتماعية، التكنولوجيا المحسنة.
4. زيادة التعاون الدولي والمساعدة القانونية في التحقيقات والملحقات القانونية المتعلقة بغسيل الاموال وتسليم ملاحقة المطلوبين في قضايا غسيل الاموال عن طريق الشرطة الجنائية الدولية.
5. تطوير قوانين سرية الحسابات المصرفية وتدريب العاملين في المصادر والمؤسسات المالية وغيرها على الاساليب الحديثة لكشف محاولات غسيل الاموال والابلاغ عنها.
6. محاربة ظاهرة البنوك الوهمية والتي تلعب دور خفي في ظاهرة غسل الاموال بالتشدد بترخيص فتح البنوك والمصارف وبشروط تعكس جديتها وشرعية نشاطها.
7. ادخال البرمجة الالكترونية والأنظمة الخاصة بإدخال المعلومات والبيانات لأصحاب العقارات والأراضي بدوائر التسجيل العقاري وعقارات الدولة والتي من الممكن عن طريقها الكشف عن مرتكبي جريمة الفساد المالي والإداري وغسل الاموال.
8. اتخاذ الاجراءات والتدابير الازمة للحد من اثار وانعكاسات هذا النوع من النشاطات غير المشروعة والتي تضر بالاقتصاد من خلال انشاء وحدات متخصصة في البنك المركزي والمؤسسات المالية الرئيسية في الدولة وبالتنسيق مع الجهات الحكومية. وضبط الحدود لمنع اي حالة تهريب للأموال من والى داخل وخارج البلد منعا لغسلها او استخدامها.
9. إعادة النظر في التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد وضرورة تطبيق المعايير التي تمنع الفساد في كافة الأجهزة الحكومية والاستفادة من تجارب هذا المجال.

الهوامش:

- 1- الشرقاوي، عبد الحكيم مصطفى، (2006)، التهرب الضريبي والاقتصاد الأسود، دار الجامعة، ط1، مصر، 5.
- 2- نبيه، نسرين عبد الحميد، (2008)، الاقتصاد الخفي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، ص14.
- 3- الشرقاوي، عبد الحكيم مصطفى، مرجع سابق، ص6.
- 4- عبد المالك، خليلي و عبد الرحمن، عزاوي، (2016)، الضغط الضريبي والعوامل المؤثرة في الاقتصاد غير الرسمية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، ص12.
- 5- عمر، دلال عبد العال و جامع، صالح احمد على، (2020)، محددات قياس الاقتصاد الخفي في السودان خلال الفترة من 1990-2019، مجلة المنتدى للأبحاث الاقتصادية، م 4، ع 2، ص 89.
- 6- بوجرفة، بوناصر، (2014)، العلاقة السببية بين الفقر والاقتصاد غير الرسمي - دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة ابى بكر بلقايد، الجزائر، ص12.
- 7- حمودة، رشيدة، (2012)، إستراتيجيات إدارة الاقتصاد غير الرسمي في ظل التخطيط للتنمية المستدامة- دراسة مقارنة بين تجربتي الجزائر ومصر، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص5.
- 8- مشمس، نجاة، (2018) الاقتصاد الموازي والاستقرار الاقتصادي- دراسة حالة الجزائر-1980-2014، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خضر- بسكرة، الجزائر، ص 11.
- 9- عبد المالك، خليلي و عبد الرحمن، عزاوي، مرجع سابق، ص 14.
- 10- حمودة، رشيدة، مرجع سابق ، ص 39.
- 11- عوض الله، صفوت عبد السلام عوض الله، (2002)، الاقتصاد السوري- دراسة في آليات الاقتصاد الخفي وطرق علاجه، دار النهضة، ط1، مصر. ص 51.
- 12- الشرقاوي، عبد الحكيم مصطفى، مرجع سابق، ص 186.
- 13- السقا، محمد ابراهيم طه، (1996)، الاقتصاد الخفي في مصر، مكتبة النهضة، مصر، ط1، ص 82.
- 14- نبيه، نسرين عبد الحميد، مرجع سابق، ص 94.
- 15- عبد المطلب، عبد الحميد، (2005)، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، ط1، مصر، ص232.
- 16- الخضيري، محسن احمد، (2003)، غسيل الأموال: الظاهرة-الأسباب-العلاج، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، مصر، ص 73.
- 17- عبد العظيم، حمدي، (1997)، غسيل الأموال في مصر والعالم، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ط1، مصر، ص 10.
- 18- قشقوش، هدى حامد، (2003)، جريمة غسل الأموال في نطاق التعاون الدولي، دار النهضة العربية، ط1، مصر، ص 18.
- 19- الخريشة، أمجد سعود قطيفان، (2006)، جريمة غسيل الأموال، دار الثقافة للنشر ، ط1،الأردن، ص 33.
- 20- السميرات، عبد محمود هلال، (2009)، عمليات غسيل الأموال بين الاقتصاد الإسلامي والاقتصاد الوضعي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن، ص 31.

- 21- الفاعوري، أروى فايز و قطيشان، إيناس محمود، (2002)، جريمة غسيل الأموال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، ص27.
- 22- فياض، عطية، (2004)، جريمة غسيل الأموال في الفقه الإسلامي، دار النشر للجامعات، ط1، مصر، ص 39.
- 23- الخريشة، أمجد سعود قطيغان، مرجع سابق، ص 35.
- 24- السميرات، عبد محمود هلال، مرجع سابق، ص 34.
- 25- عوض الله، صفوت عبد السلام، (2003)، الأثار الاقتصادية لعملية غسيل الأموال ودور البنوك في مكافحة هذه العمليات، دار النهضة العربية، جامعة عين شمس، ط1، مصر، ص 12.
- 26- الهيتي، احمد حسين، (2010)، ظاهرة الاقتصاد الخفي وغسيل الأموال: المصادر والأثار - دراسة في مجموعة من البلدان المختارة لمدة من (1989-2008)، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 81، العراق، ص 83.
- 27- العمري، احمد بن محمد، (2000)، جريمة غسيل الأموال نظرة دولية لجوانبها الاجتماعية والنظمية والاقتصادية، مكتبة العبيكان، ط1، المملكة العربية السعودية، ص 135.
- 28- فياض، عطية، مرجع سابق، ص 85.
- 29- السميرات، عبد محمود هلال، مرجع سابق، ص 77.
- 30- السميرات، عبد محمود هلال، مرجع سابق، ص 88.
- 31- امينة، طير و شابخة، خابو، (2015)، أثار ظاهرة غسيل الأموال على الاقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أكلي محنـد أولـحاج، الجزائر، ص 15.
- 32- عوض الله، صفوت عبد السلام، مرجع سابق، ص 22.
- 33- الخضيري، محسن احمد، الخضيري، محسن احمد، مرجع سابق، ص 7.
- 34- الهيتي، احمد حسين، مرجع سابق، ص 89.
- 35- المرجع السابق، ص 89.
- 36- الحاجي، محمد عمر، (2005)، غسيل الأموال: جريمة بيضاء ولكنها خطيرة جدا، دار المكتبي، ط 1، سوريا، ص 81.
- 37- شافي، نادر عبد العزيز، (2005)، جريمة تبييض الأموال، المؤسسة الحديثة للكتاب، ط1، لبنان، ص 356.
- 38- شريط، محمد، (2008)، ظاهرة غسيل الأموال في نظر الشريعة الإسلامية والقانون الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 58.
- 39- المرجع السابق، ص 58.

الموارد البشرية ودورها في إعادة إعمار ليبيا  
بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام في منطقة الجفرة

Human resources and their role in the reconstruction of Libya

Applying to public sector institutions in Al-Jafra region

د. المكاشفي الخضر الطاهر، جامعة الجفرة، ليبيا.

أ. محمد الأمين قنون، جامعة الجفرة، ليبيا.

أ. محمد محمد مسعود دومة، جامعة الجفرة، ليبيا.

**مستخلص**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل واقع الموارد البشرية في منطقة الجفرة لمعرفة ما ان كان تخطيط الموارد البشرية وتنظيم الموارد البشرية على درجة من الكفاية ليكون له اثر فاعل ويحقق كل اهداف اعادة الاعمار في ليبيا ، والوقوف على كل الجوانب التي يجب ان تكون في ارض الواقع في المستقبل القريب للموارد البشرية من سياسات عامة واهداف ووسائل وغيرها من الجوانب ذات الصلة بمحال الموارد البشرية ، حيث تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات، وقد كانت درجة الصدق والثبات بمعدل كبير فاق المعيار ، شمل مجتمع البحث العاملين في مؤسسات القطاع العام بما فيها الوزارات الموجودة في منطقة الجفرة وتم بالتحديد اختيار المدراء سواء كانوا مدراء اقسام او مدراء ادارات بالإضافة الى اختيار العاملين بإدارات شؤون العاملين بتلك المؤسسات لما لهم من المام كبير بالبيانات المطلوبة للدراسة ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وروعي فيها ان تكون من مختلف القطاعات حتى تكون البيانات الى الصحة اقرب وتم اختيار العينة من ( 40 ) فرد بنسبة قدرها ( 44% ) من مجتمع البحث البالغ قدره حوالي ( 90 ) مفردة وواجهة الباحث صعوبات في توزيع وجمع الاستبيان ، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها البحث ان هناك علاقة طردية قوية بين تخطيط الموارد البشرية وادارة الاعمار وتنظيم الموارد البشرية وادارة الاعمار وبلغت قيمتها بعد تحليل الانحدار الخطى ( 0.704 ) و ( 0.795 ) على التوالي، وان متغير تخطيط الموارد البشرية يؤثر في عملية اعادة الاعمار بنسبة قدرها ( 49 % ) وان ( 51 % ) لعوامل اخرى ، وان متغير تنظيم الموارد البشرية يؤثر في عملية اعادة الاعمار بنسبة قدرها ( 63 % ) وان ( 37 % ) لعوامل اخرى ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والتركيز على كل الجوانب المحيطة بتخطيط الموارد البشرية وتنظيم الموارد البشرية من صناع القرار لينهض ويقوى للقيام بدوره كاملا ، حيث اثبتت الدراسة ان هناك خللا واضحا وضعف كبير جدا في تلك الجوانب .

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، إعادة الاعمار، منطقة

الجفرة

### abstract

This study aimed to study and analyze the reality of human resources in the Al-Jufra region to find out whether human resource planning and organizing human resources were sufficient to have an effective impact and achieve all the goals of reconstruction in Libya, and to identify all aspects that must be on the ground in reality in The near future of human resources in terms of public policies, goals, means and other aspects related to the field of human resources, as a questionnaire was designed for the purpose of collecting data, and the degree of validity and reliability was at a large rate exceeding the standard. The research community included workers in public sector institutions, including ministries in the region Al-Jafra was specifically selected managers, whether they were department managers or directors of departments in addition to selecting employees in the departments of personnel affairs in these institutions because of their great knowledge of the data required for the study. The sample consists of (40) individuals with a percentage of (44%) of the research population of about (90) individuals. The researcher faced difficulties in distributing and collecting the questionnaire. The results of the research revealed that there is a strong direct relationship between human resource planning, reconstruction, human resource organization and reconstruction, and its value after linear regression analysis is (0.704) (and 0.795), respectively, and that the variable of human resource planning affects the reconstruction process by a percentage of (49%) and (51%) for other factors, and that the variable of human resources organization affects the reconstruction process at a rate of (63%) and (37%) for other factors, and the study recommended the need to pay attention and focus on all aspects surrounding human resource planning and resource organization Mankind is one of the decision makers to rise and be strengthened to play its full role, as the study has proven that there is a clear imbalance and very great weakness in these aspects.

Key words: human resource planning, human resource organization, reconstruction, Al-Jufra region

## مقدمة

الموارد البشرية هي رأس المال البشري وهي الكيان المنوط به خلق قيمة لكل المنظمات في جميع أنحاء العالم والعاملة في جميع القطاعات الاقتصادية بل بها يتم تشكيل الاستراتيجيات والخطط ووضع آليات التنفيذ لها.

وتعد عملية إعادة الاعمار من الاشكالات الاقتصادية الكبيرة التي تدور رحاها حول الموارد البشرية من سياسات وقوانين ولوائح واستراتيجيات وخطط وغيرها من الآليات المصاحبة بل والدافعة لجميع عمليات إعادة الاعمار ، لذا وجب التطرق الى الموارد البشرية ودورها في عملية إعادة الاعمار من جوانب عده اهمها ، الرؤى الاستراتيجية للموارد البشرية وخطط التدريب الحديثة والتي تكون على احدث نسق واخر ما توصلت اليه عقول البشر ، واخر تقنية متقدمة معمول بها في كبرى المنظمات وبيوت الخبرة العالمية في هذا المجال ، وأيضا اعمال مبادي الادارة بالأهداف والادارة بالاستثناء والادارة الالكترونية وادارة الازمات (النظريات الحديثة في الادارة ) وفي كل ما يخص ما هو مستحدث في الموارد البشرية ، و مجالات التنوع والشمول و مجال ادارة الجودة الشاملة للموارد البشرية وغيرها من الجوانب الحديثة التي انت من واقع بحوث في مؤتمرات حديثة عكست في مجلتها افضل الممارسات في الموارد البشرية والتي من شأنها ان تطور العمل وترقي بالخطط وهنا سيكون مدار الحديثا عن الخطط والاستراتيجيات في ما ذكرناه عن الموارد البشرية الذي يخص ويهم بإعادة الاعمار في ليبيا، هذا بالإضافة الى الجوانب التقليدية المعروفة سلفا ومثال ذلك ، تعويضات الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتحفيز والتدريب وغيرها من الجوانب التقليدية التي تخص الموارد البشرية

### مشكلة البحث:

تواجه عملية إعادة الاعمار في ليبيا العديد من الصعوبات والتحديات ومن ضمن تلك الصعوبات والتحديات الموارد البشرية من حيث الكيف والكم، الشيء الذي يدفعنا الى البحث لإيجاد حلول لثلاث المشاكل التي تعرّض مسيرة البناء وإعادة الاعمار والتي تتعلق بالموارد البشرية كما وكيفا وقد نظر الباحث للموارد البشرية ومقابلة تحديات إعادة اعمار ليبيا من واقع تخطيّتها ومن واقع التنظيم وإلّيّضاح ذلك فقد قام الباحث بصياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وعملية إعادة الاعمار في ليبيا

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الموارد البشرية وعملية إعادة الاعمار في ليبيا

### أهداف البحث:

بالمعرفة والعلم يكون تطور وتقدم الدول والمجتمعات بما تحويه تلك المعرفة من نظريات اثبتت صحتها بتطابقها مع الواقع، ومعرفة الموارد البشرية ونظرياتها القديمة والمعاصرة وعلاقتها بالمتغيرات البيئية لهو هدف سام ونبيل يتحقق من عزم على ان يكون له دور فاعل في المجتمعات، ومن هنا فقد سعى البحث لتحقيق الاهداف التالية:

المساهمة في تحقيق اهداف مؤتمر اعمار ليبيا

معرفة العلاقة بين الموارد البشرية (تخطيطها وتنظيمها) وبين عملية إعادة الاعمار في ليبيا معرفة واقع الموارد البشرية في ليبيا والتحديات والعقبات التي تواجهه، وما سيكون عليه مستقبل الموارد البشرية، وذلك بما سيتمخض من نتائج البحث التي تخدم إعادة إعمار ليبيا

توفير معلومات كافية لمتخذ القرار للاستعانة بها في عملية اعمار ليبيا في مجال الموارد البشرية

### فرضيات البحث:

شكلت عملية إعادة إعمار ليبيا هاجساً كبيراً جداً لمتخذ القرار وذلك للمعلومات التي يجب أن يستند إليها متتخذ القرار في اتخاذ قراره ليعيد الاعمار والحياة لطبيعتها في كل ربوع دولة ليبيا، وهناك متغيرات كثيرة اجتمعت مع بعضها لتشكل واقعاً يستند عليه متخذ القرار، والموارد البشرية من تلك التركيبات التي تشكل الجسم الذي يعتمد عليه متخذ القرار فتخطيط الموارد البشرية السليم يضمن تحقيق عملية اعمار ليبيا أهدافها وكذلك تنظيم الموارد البشرية، ومن هنا صاغ الباحث فرضيات البحث وهي:

الفرضية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وإعادة إعمار ليبيا

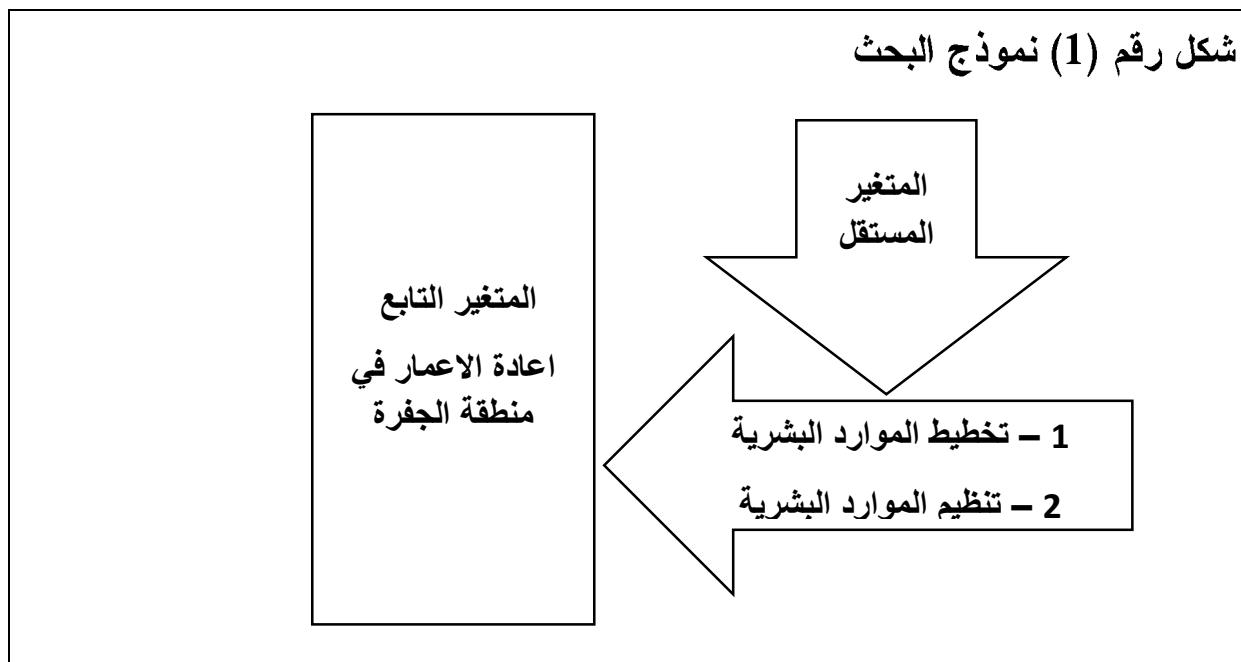
الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الموارد البشرية وإعادة إعمار ليبيا

### أهمية البحث:

أصبحت الموارد البشرية في العصر الحديث العمود الفقري للتنمية في كل القطاعات وبدونها لن تتحقق التنمية فيها يتم وضع الاستراتيجيات الطويلة الأجل وقصيرة الأجل ، وبها تتم عمليات تنفيذ تلك الاستراتيجيات ، وعملية إعادة اعمار ليبيا تحتاج إلى العنصر البشري المؤهل والكفوء للقيام بعمليات التخطيط والتنفيذ لكافة العمليات وبذلك تحقق النهضة والتنمية والرفاية للشعوب ، فالبحث في الموارد البشرية وتحديد علاقتها ومدى تأثيرها بعملية إعادة اعمار ليبيا لهو من الامور بمكان حيث به

سننعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وقوتها وتأثيرها في عملية إعادة الاعمار والخروج بنتائج تسهم اسهاما حقيقيا في عمليات التعيين والاختيار والتدريب والتعويضات للموارد البشرية ومدى تأهيلها للدخول في عالم العولمة والعالم الرقمي الحديث

**نموذج البحث:**



المصدر: تصميم الباحث، 2020

**منهج الدراسة :**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنّه يدرس الاحداث والظواهر والمواضف والآراء وتحليلها وتقسييرها بهدف الوصول الى استنتاجات مفيدة<sup>1</sup>

**عينة البحث:**

يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة لعدم تجانس مجتمع البحث ولل畢竟 عدد مجتمع البحث وبعد المسافة بين مدن منطقة الجفرة

**حدود البحث:**

الحدود الزمنية: غطى البحث بالدراسة البيانات المتوفرة لعينة البحث من العام 2019 الى 2020

الحدود المكانية: جمعت البيانات الاولية للبحث من منطقة الجفرة

الحدود البشرية: شملت عينة البحث:

المدراء بالمؤسسات الحكومية، والموظفين بإدارات شئون العاملين بالمؤسسات الحكومية بمنطقة الجفرة، لما لهم من صلة وثيقة بالموارد البشرية توظيف وتحفيز وتدريب وتخطيط ومعرفة امكانيات الموارد البشرية في منطقة الجفرة والمام بعضهم بالجوانب المالية والفنية لعمليات إعادة الاعمار

### هيكل البحث:

يتكون البحث من:

مقدمة: تحتوي على أهداف البحث وأهمية البحث ومشكلة البحث وفرضيات البحث ونموذج البحث وحدود البحث ومجتمع وعينة البحث والدراسات السابقة

والباحث الاول: إطار نظري ويحتوي على المفاهيم العامة للموارد البشرية

الباحث الثاني: إعادة الاعمار في ليبيا المفاهيم العامة والمتطلبات والتحديات

الباحث الثالث: إطار عملي ويحتوي على الدراسة الميدانية وتحليل اجابات المبحوثين على الاستبيان الموزع على افراد العينة المختارة من مجتمع البحث في منطقة الجفرة

والباحث الرابع: النتائج والتوصيات ويشمل نتائج البحث ومناقشتها وامكانية تعميمها على كل المناطق الليبية والتوصيات التي رأى الباحثون انها مناسبة في هذا المجال

### الدراسات السابقة:

قليلة هي الدراسات السابقة التي حوت المتغير المستقل والتابع معاً ويعزى ذلك لقلة ما يستدعي إعادة الاعمار في العالم العربي والاسلامي او عدم الاهتمام من جانب الباحثين للبحث في هذا المجال ونستعرض الدراسات التالية:

دراسة زغيب (2012) م<sup>2</sup>

عنوان الدراسة (استراتيجيات المنظمات الدولية في إعادة الاعمار لفترة ما بعد الحرب) هدفت الدراسة إلى زيادة الوعي تجاه أهمية دراسات إعادة الاعمار وبناء السلام من منظور ايجابية تحويل الصراع لا سيما في ظل تنامي اشكال التماس ما بين الدول او داخلها وبروز المنظمات الدولية كفاعل وشريك اساسي في عملية البناء خاصة وان هذه العملية تعبر عن مد جسر جديد من العلاقات بين العالم الديمقراطي والعالم الرامي لتحقيق الديمقراطية من وجهة نظر الكتبية الليبرالية

ومن أبرز النتائج التي توصل لها الباحث ان إعادة الاعمار لفترة ما بعد الحرب هو عملية بذل جهود شاملة لتحديد ودعم الهياكل التي من شأنها توطيد السلام الايجابي وتشمل العملية مجموعة من الاستراتيجيات تشارك في تنفيذها كل من الدول والمنظمات الدولية والافراد ذوو السلطة ما فوق الدولية وادارة الاعمار تضم سلسلة من متعاقبة من الخيارات والافعال تتعلق بإطلاق الامكانيات البشرية وتوسيع الخيارات المجتمعية بما يسمى بإعادة الاعمار هي الحرية

### دراسة المنسي 2011<sup>3</sup>

عنوان الدراسة (تكامل المنظومة الهندسية في قطاع غزة ودورها في تطوير قدرات المهندسين لإنجاح عمليات إعادة الاعمار) هدفت الدراسة الى التوصل الى حلول وايجاد آليات لتطوير خبرات المهندسين بقطاع غزة من حيث القدرات العلمية والتخصصية للمساهمة الفاعلة في حل المشاكل العمرانية وخاصة تلك الناجمة عن التخريب المنظم من قبل الاحتلال الإسرائيلي والتي زادتها سوءاً الحرب الأخيرة على قطاع غزة وتواصل الحصار الدولي على القطاع وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية وهي:

ضرورة العمل على تطوير القدرات الهندسية التخصصية والإدارية للمهندسين في قطاع غزة وذلك من خلال تكامل المنظومة الهندسية المتمثلة في التعليم الهندسي الجامعي والتعليم المستمر وبمشاركة فاعلة من نقابة المهندسين لتطوير فوائين وانظمة مزاولة المهنة

### الاطار النظري للدراسة:

#### المبحث الاول: الموارد البشرية

تمهيد: يحتوي هذا المبحث على المفاهيم العامة للموارد البشرية والمتغير المستقل الاول هو تخطيط الموارد البشرية ويتناول المفاهيم العامة لتخطيط الموارد البشرية ومتطلبات التخطيط تخطيط الموارد البشرية والمتغير المستقل الثاني وهو تنظيم الموارد البشرية ويحتوي على الوظائف التقليدية والحديثة للموارد البشرية

#### اولا: الموارد البشرية المفاهيم العامة:

##### تعريف الموارد البشرية:

عرفت الاكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي الموارد البشرية وذكرت انها (تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هؤلاء الأشخاص من خلال أساليب واستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق

المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين من الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.<sup>4</sup>

وعلينا أن نعرف أنها الادارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط وتوظيف وتدريب للموارد البشرية والموازنة بين هذا الوظائف.<sup>5</sup>

### ثانياً: تخطيط الموارد البشرية:

العلوم الإنسانية منها الموارد البشرية تعتبر عنصراً مهماً من عناصر الرقي والتقدم والرفاهية للمجتمعات حيث يتم تنفيذ الخطط بل والتخطيط للتطور والتقدم، وسياسات الاعمار لها علاقة قوية بالتطور والتقدم الاقتصادي وغيرها، فالخطط السليم للموارد البشرية وفقاً للمعايير والمقاييس العالمية المعترف بها والتي تمت تجربتها وأصبحت هي الوسيلة التي تدفع بالموارد البشرية لأن يتم بها تحقيق أهداف المنظمات.

ذكر الدباغ أن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الهدف أو الأهداف التي يرجى التوصل إليها عن طريق وضع استراتيجيات محددة وبرامج معينة وإجراءات تحقيق تلك الأهداف وقد يتطلب الأمر دراسة الماضي وتقييم الحاضر لوضوح الرؤية المستقبلية في تحقيق الأهداف فمثلاً يجب أن تتضمن الاستراتيجيات المتاحة التوفيق بين المحددات من الامكانيات المتاحة في الحال وفي المستقبل والأهداف المطلوبة.<sup>6</sup>

وتتمثل خطوات التخطيط بصفة عامة فيما يلي:

- تحديد الهدف أو الأهداف بصورة موضوعية تتمثل فيها الدقة والوضوح بالشكل الذي يمهد طريق الوصول إلى الأهداف المرجوة
- دراسة وتحليل وتقدير الموارد المتاحة في الحاضر والمستقبل بغرض الاستفادة منها في وضع التصورات في المستقبل
- جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج معلومات يرتكز عليها متخذ القرار في اختيار أفضل البديل باستصحاب عناصر البيئة الخارجية والداخلية
- تحديد وتقييم و اختيار البديل وفقاً لما طرح من أهداف
- تنفيذ ما تم اختياره من بدائل
- التابعة والتقييم واصلاح وعلاج المشاكل التي تعوق طريق التنفيذ واساليب التفتيش الدورية وغيرها والافعال الوقائية والاجراءات التصحيحية وغيرها

كما وان تخطيط الموارد البشرية يشمل تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم والتبوء بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل ، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ، والتخطيط اللازم للتأكد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ، والتخطيط اللازم للتأكد من أن العرض من القوي العاملة يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة منها<sup>7</sup>

خلاصة تخطيط الموارد البشرية فنقول ان عملية تخطيط الموارد البشرية تكون بوضع الخطط والبرامج التي يتم بها تحديد الاحتياجات كما وكيفا خلال فترة زمنية محددة وضمان توافر هذا العناصر البشرية بالقدر المطلوب واستقطاب أفضل العناصر وأكفالها بالمؤهلات المطلوبة، مع ضمان بقائها في المنظمة لتسير نشاطاتها بتعويضهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وتدريبهم حتى تحقق المنظمة اهدافها

### ثالثاً: تنظيم الموارد البشرية:

قسمها احمد ماهر الى تخطيط استراتيجي للموارد البشرية ونظم معلومات وبحوث الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للموارد البشرية وتناول فيها ان يجب الاهتمام بالتغييرات الازمة في اهداف وسياسات وانظمة الموارد البشرية وتحتاج كل منظمة الى نظام متكامل للنماذج والسجلات والمستندات والمعلومات التي قد تكون في نظام يدوي او آلي و كذلك يجب الاهتمام بمكانة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وتحديد التنظيم الداخلي للأنشطة<sup>8</sup>

هي كل النشاطات والإجراءات التي تهدف لضبط الترتيب والتنظيم من اعداد للهيآكل وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات للموارد البشرية ، وتدريبهم وتحفيزهم وتوظيفهم ، عملية التنظيم هي تحديد الشخص المسؤول من كل من الوظائف التقليدية التي ذكرناها ، والعلاقات التي تربط بينهم ، ومن مهام التنظيم لإدارة الموارد البشرية صياغة الاجراءات واعداد الهيآكل سواء كانت هذه الهيآكل على اساس جغرافي او على اساس وظيفي او على اساس مهني ، وغيرها من مجالات العمل ، فالإدارة العليا يجب ان تعنى بضبط الهيآكل وتحديد ما يكون مركزاً وما يكون لا مركزاً في كل الشأن الذي يخص الموارد البشرية وانماط القيادة ومستويات الادارة .

كل ذلك حتى تتمكن المنظمة من ادارة العمل وتسيير النشاطات بصورة تحقق الاهداف بكفاءة وفعالية تقليلاً للتکالیف ومنعاً من حدوث التضارب في السلطات والصلاحيات بين اقسام وادارات المنظمة، حيث ان المنظمة تتأثر وتأثر في البيئة الخارجية والداخلية.

### المبحث الثاني: إعادة الاعمار في ليبيا:

عملية إعادة الاعمار هي كل الجهد والنشاطات التي تعيد بناء ما تم تدميره سواء كان بسبب الحرب او بسبب اخر كالكوارث الطبيعية والكوارث التي يتسبب فيها الانسان، وتعتبر ايضا بمفهوم اعم واشمل انها عملية بناء اجتماعي وسياسي وثقافي واقتصادي لما بعد الحرب، ولا يتم على الفور وانما بخطط ومشاريع قد تطول وتكون بمثابة لبنة اولى للتنمية الاقتصادية.<sup>9</sup>

مفهوم إعادة الاعمار من واقع الاستراتيجيات والخطط هو النشاط الذي يهدف الى الاستفادة من الفرص ونقط القوة ومواجهة التهديدات والحد من نقاط الضعف التي تقوم به المنظمات في الدول التي تضررت بنيتها التحتية والفقيرة الى دمار فتقوم المنظمات الحكومية وغير الحكومية بأعداد البرامج والخطط والأنشطة للاستفادة من الطاقات المتاحة فيها من عنصر بشري وطاقة ذاتية ومواد خام ومواد مصنعة وشبه مصنعة وافكار وكل الفرص المتاحة الموجودة من قوة تسويقية ومصانع وتجهيزات واغتنام كل ذلك لمجابهة التهديدات المتوقعة من تدهور في البيئة وهجرة للسكان وتفاقم المشاكل وعمل ما يلزم من إعادة الاعمار مستعينين في ذلك بالخبرات المحلية والاجنبية حتى تتم إعادة كل الهياكل التي كانت موجودة قبل الحرب بل وبطرق افضل مما كانت عليه متقدرين بذلك سلبيات الاعمار السابق . وما حدث في ليبيا في السنوات الأخيرة من تحويلات وتغييرات في البنية التحتية حيث يحتاج الامر فعلا الى التخطيط السليم لعملية إعادة الاعمار وذلك للوقوف على متطلبات إعادة الاعمار وما يمكن الاستفادة منه وما يمكن تجنبه في هذا الإطار . ودراسة الموارد البشرية تخطيطا وتنظيميا لهو من الاشياء المهمة وتعتبر العمود الفقري لعمليات إعادة الاعمار في ليبيا حيث ان بها يتم التخطيط والتنفيذ للأطر الفنية والثقافية والسياسية والاجتماعية والامنية وكل ما من شأنه ان يكون محورا لإعادة الاعمار .

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد: يتناول هذا المبحث الدراسة الميدانية لموضوع البحث وذلك بتحليل البيانات المستسقة من واقع الاستبيان الذي تم توزيعه على افراد عينة البحث (المستقصين) واستخراج المعلومات بعد جدولة والبيانات واجراء الاختبارات اللازمة عليها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS واختبار صحة فروض الدراسة وايجاد النتائج التي تسهم في ايجاد حلول لمشكلة البحث

#### أولاً: اجراءات الدراسة الميدانية:

وفيها:

1. مجتمع البحث وعينة الدراسة: تم اختيار العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية بما فيها الوزارات الموجودة في منطقة الجفرة وتم بالتحديد اختيار المدراء سواء كانوا مدراء اقسام او مدراء ادارات بالإضافة الى اختيار العاملين بإدارات شؤون العاملين بتلك المؤسسات لما لهم من المام كبير بالبيانات المطلوبة للدراسة حسب ما راه الباحث وقد قدر عددهم بـ (90) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وروعي فيها ان تكون من مختلف القطاعات حتى تكون البيانات الى الصحة اقرب وتم اختيار العينة من (40) فرد بنسبة وقدرها (44%) وواجهت الباحث صعوبات في توزيع وجمع الاستبيان

2. الاستبيان: تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات الخاصة بواقع الموارد البشرية ودورها في إعادة الاعمار في ليبيا، وقد صمم الاستبيان ليتم توزيعه في منطقة الجفرة بالمنطقة الوسطى في ليبيا واحتوت استماراة الاستبيان على قسمين القسم الاول تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين والقسم الثاني تضمن أسئلة الاستبيان في شكل ثلاثة محاور المحور الاول تخطيط الموارد البشرية والمحور الثاني تنظيم الموارد البشرية والمحور الثالث إعادة الاعمار في منطقة الجفرة

3. استخدم الباحث برنامج الحزم الاحصائي في تحليل البيانات، ولوصف عينة البحث استخدم الباحث الجدول التكراري والنسب المئوية، ولمعرفة طبيعة العلاقة ونوعها وقوتها بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة استخدم الباحث تحليل الانحدار البسيط، ولمعرفة اتجاه اجابات المبحوثين سواء كانت سلبية او ايجابية لمجموع فقرات المحور وكل فقرة على حده استخدم الباحث مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، اختبار T. وتم استخدام مقاييس ليكرت الخمسي ايضا في اجابات المبحوثين واعطيت ارقام كما هو واضح في الجدول ادناه

جدول رقم (1) مقاييس ليكرت الخمسي

الدالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جدا"	%80 فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	%79-70	4	أوافق

درجة موافقة متوسطة	%69-50	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	%49-20	2	لأوافق
درجة موافقة منخفضة جدا	أقل من 20%	1	لأوافق بشدة

المصدر : إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2020

ثانياً: الاستمرارات الموزعة:

جدول رقم (2) توزيع الاستمرارات الراجعة وغير الراجعة

البيان	العدد	النسبة %
الاستمرارات الراجعة بتبينة صحيحة	37	%93
الاستمرارات الراجعة بتبينة غير صحيحة	0	0
الاستمرارات الراجعة بدون تبنة	0	0
الاستمرارات المفقودة	3	%7
الجملة	40	%100

إعداد الباحث من واقع استمرارات الاستبيان 2020

ثالثاً: معامل ثبات فقرات الاستبيان:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة فقد استخدم الباحث مقياس الفاكر ونباخ.

يعتبر مؤشر ثبات Reliability الاستبيانة من المؤشرات المهمة التي تعطي الثقة الكاملة أن الاستبيانة متناسقة في مضمونها ومحتوها ، وتحوذ في عين الاعتبار عند جودة الاختبار للفروض ، وللتتأكد من ثبات الاستبيانة ثم إجراء اختبار معامل الثبات للاستبيانة عن طريق تحليل (Alpha Cronbach) ؛ وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ، وقد بلغ معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبيانة كما موضح في الجدول (3) وقد بلغ معامل الفا لكل المحاور ( 96 ) وهذا معدل مرتفع جداً مما يدل دلالة واضحة على ثبات أسئلة الاستبيانة ، وأيضاً كل محور على حده مرتفع وهو أعلى من المعدل الطبيعي ( 0.60 )

**جدول (3) معاملات ثبات الاستبانة باستخدام معامل (Alpha Cronbach)**

المحور	إعادة الاعمار في منطقة الجفرة	تنظيم الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	المعدل المثالي	المعامل المحسوب
				0.60	0.94
				0.60	0.92
				0.60	0.79
				0.60	0.96

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان، 2020

**رابعاً: تحليل البيانات الشخصية**

**تمهيد**

يتناول هذا المبحث تحليل البيانات الشخصية وفيه بيان لنوع وال عمر والتخصص والمستوى العلمي والخبرة العملية والحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي للمبحوثين:

**جدول رقم (4) تحليل البيانات الشخصية**

البيانات الشخصية	المتغيرات	العدد	النسبة%
النوع	ذكر	28	%75.7
	انثى	9	%24.3
العمر	أقل من 30	13	%35.1
	من 30 إلى 40	13	%35.1
	من 41 واقتصر على 50	8	%21.6
	فأكثر من 50	3	%8.1
مجال الادارة التي تعمل بها	فني	4	%10.8
	إداري	28	%75.7
	آخر	5	%13.5
	دكتوراه	1	%2.7
المؤهل العلمي			

%0	0	ماجستير	
%73	27	بكالوريوس	
%24.3	9	آخرى	
%29.7	11	أقل من خمس سنوات	الخبرة العملية
%32.4	12	من خمس سنوات الى عشر سنوات	
%37.8	14	أكثر من 10 سنوات	
%56.8	21	متزوج	الحالة الاجتماعية
%43.2	16	أعزب	
%29.7	11	مدير	الوظيفة
%54.1	20	موظف	
%16.2	6	آخرى	
%100	37		الجملة

إعداد الباحث من واقع بيانات الاستبيان 2020

الجدول رقم 3 يبين البيانات الشخصية وتكرارها في عينة البحث حيث نتجت من عملية جدولة وتجميع البيانات بواسطة برنامج spss اان عدد المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم بين 20 واقل من 30 قد بلغ 13 ومثل ذاك العدد ايضا من تتراوح اعمارهم بين 30 واقل من 40، والمبحوثين الذين تتراوح اعمارهم بين 40 واقل من 50 قد بلغ 8 وان 3 فقط من المبحوثين اعمارهم 50 فأكثر، ونستنتج من ذلك ان أكثر افراد العينة اعمارهم بين 20 و40

اما النوع فقد بلغ عدد المبحوثين الذكور 28 والإناث 9 ونستنتج ان الذكور أكثر من الإناث بصورة كبيرة

اما المبحوثين الذين مستواهم الوظيفي في درجة مدير فقد بلغ عددهم 11 والذين يعملون في مستوى موظف قد بلغ عددهم 20 ومن في المستويات الوظيفية الأخرى قد بلغ عددهم 6 ونستنتج ان أكثر المبحوثين مستواهم الوظيفي في درجة موظف

وبالنظر الى المؤهل العلمي فنجد ان واحد فقط من المبحوثين الذين يحمل درجة الدكتوراه ولم يكن من ضمن المبحوثين من يحمل درجة الماجستير اما الذين يحملون درجة البكالوريوس قد بلغ عددهم 27 والذين يحملون شهادات اخرى قد بلغ عددهم 9 ونستنتج ان أكثر المبحوثين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.

اما الخبرة العملية فنجد ان من لهم خبرة عملية اقل من 5 سنوات قد بلغ عددهم 11 وان 12 من المبحوثين لهم خبرة عملية بين 5 و10 سنوات اما 14 فرد من المبحوثين لهم خبرة عملية 14 عام فأكثر

اما المبحوثين المتزوجين قد بلغ عددهم 21 وان غير المتزوجين 16، واما مجال الادارة التي يعمل فيها المبحوثون ف 4 من المبحوثين يعملون في الحقل الفني وان 28 من المبحوثين يعملون في المجال الاداري وان 5 من المبحوثين يعملون في مجالات اخرى

#### **خامساً: - اختبار فروض الدراسة:**

تمهيد: اختبار فروض الدراسة ينقسم الى قسمين القسم الاول استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط على قيم المحاور المستهدفة وذلك بمعرفة العلاقة ونوعها بين المحاور وتأثير المتغير المستقل على التابع وقوة ذلك التأثير، ثانياً استخدام اختبارات مقاييس النزعة المركزية (Central Tendency) ومقاييس التشتت (Measures Dispersion) لمعرفة اتجاه إجابات المبحوثين ومن ثم الحكم على بقية الفروض، واستخدام اختبار One Sample T-test لمعرفة إذا كانت درجة الثقة يزيد او ينقص عن 0.05

**أولاً: تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإعادة العمارة منطقة الجفرة :**

جدول (5) تحليل الانحدار البسيط بين متغير تخطيط الموارد البشرية واعادة الاعمار في منطقة الجفرة

T		F		معامل R <sup>2</sup> التحديد	R	المحاور تخطيط الموارد البشرية واعادة الاعمار
P value	النتيجة	P value	النتيجة			
0.000	5.8	0.000	34.38	0.49	0.704	

المصدر، إعداد الباحث من نتيجة تحليل الانحدار ببرنامج SPSS 2020

تم اجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع لإعادة الاعمار في الجفرة والمتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية بمنطقة الجفرة والجدول رقم (5) يوضح ذلك، فنلاحظ ان معامل الارتباط R بين تخطيط الموارد البشرية وادارة الاعمار في الجفرة يساوي 0.704 وهذا المعدل يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين

اما معامل التحديد  $R^2$  المحسوب بين المتغيرين يساوي 0.49 وهذا يدل على ان متغير تخطيط الموارد البشرية يؤثر على متغير ادارة الاعمار بنسبة قدرها 49% وان 51% من العوامل الاخرى تؤثر في ادارة الاعمار، ونستنتج من ذلك ان عملية تخطيط الموارد البشرية تؤثر في ادارة الاعمار تأثيراً كبيراً اشاره الى النسبة المئوية الكبيرة المحسوبة

اما قيمة F المحسوبة قد بلغت 34 وان معامل الثقة قد بلغ للاثنين 0.000 الذي يدل على ان العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة احصائية وان متغير تخطيط الموارد البشرية يؤثر على متغير ادارة الاعمار لأن قيمة (Value) هو اقل من معامل الثقة (0.05)

**ثانياً: تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين تنظيم الموارد البشرية وإدارة العمارة منطقة الجفرة:**

جدول (6) تحليل الانحدار البسيط بين متغير تنظيم الموارد البشرية وادارة الاعمار في منطقة الجفرة

T		F		معامل التحديد $R^2$	R	المحاور
Pvalue	النتيجة	Pvalue	النتيجة			
0.000	7.7	0.000	59	0.63	0.795	تخطيط الموارد البشرية وادارة الاعمار

المصدر، إعداد الباحث من نتيجة تحليل الانحدار ببرنامج SPSS، 2020

تم اجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع لإعادة الاعمار في الجفرة والمتغير المستقل تخطيط الموارد البشرية بمنطقة الجفرة والجدول رقم (6) يوضح ذلك، فنلاحظ ان معامل الارتباط R بين تخطيط الموارد البشرية وادارة الاعمار في الجفرة يساوي 0.795 وهذا المعدل يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين

اما معامل التحديد  $R^2$  المحسوب بين المتغيرين يساوي 0.63 وهذا يدل على ان متغير تنظيم الموارد البشرية يؤثر على متغير ادارة الاعمار بنسبة قدرها 63% وان 37% من العوامل الاخرى تؤثر في

اعادة الاعمار، ونستنتج من ذلك ان عملية تنظيم الموارد البشرية تؤثر في اعادة الاعمار تأثير كبير اشاره الى النسبة المئوية الكبيرة المحسوبة

اما قيمة F المحسوبة قد بلغت 34 وان T المحسوبة قد بلغت 5.8 وان معامل الثقة قد بلغ للاثنين 0.000 الذي يدل على ان العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة احصائية وان متغير تنظيم الموارد البشرية يؤثر اثرا حقيقيا في متغير اعادة الاعمار لان قيمة (Value) هي اقل من معامل الثقة (0.05)

**سادساً: اختبار One sample T-Test لبيان اتجاه اجابات المبحوثين لفقرات محور تخطيط الموارد البشرية في منطقة الجفرة**

**جدول (7) اتجاه اجابات المبحوثين لفقرات محور تخطيط الموارد البشرية في منطقة الجفرة**

رقم	الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t	p-value	نتيجة الاختبار	الترتيب
1	لقوى العاملة بالمنطقة وعي وأدراك بما يجب ان تقوم به من واجبات ومسؤوليات	2.7	13	0.00	دالة إحصائية	2	
2	تناسب أعداد الخريجين من مؤسسات التعليم مع احتياجات سوق العمل	2.5	11	0.00	دالة إحصائية	5	
3	تبني تخصصات خريجي التعليم العالي منطلقات سوق العمل	2.7	12	0.00	دالة إحصائية	3	
4	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما وكيفا بصورة سليمة	2.3	11	0.00	دالة إحصائية	10	
5	يتم استقطاب أفضل العناصر البشرية من سوق العمل	2.1	10	0.00	دالة إحصائية	12	
6	تنلاءم مواصفات الموظفين مع الخبرة والمهارة والمؤهلات المطلوبة	2.7	12	0.00	دالة إحصائية	4	
7	تستخدم الاساليب العلمية الحديثة في عملية تحليل الوظائف	2.4	11	0.00	دالة إحصائية	8	
8	تهتم ادارات المؤسسات الحكومية بالخطيط الاستراتيجي	2.5	11	0.00	دالة إحصائية	6	
9	يتم تحليل البنية الداخلية والخارجية سنويا لمعرفة الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف لوضع الاهداف مستقبلا	2.4	10	0.00	دالة إحصائية	9	

11	دالة إحصائية	0.00	18	2.2	- تتطلب عملية إعادة الاعمار تعيين افراد من مختلف التخصصات - أكثر من ضعف ما هو موجود حاليا	10
1	دالة إحصائية	0.00	12	2.8	توضع الخطط والبرامج التي تحدد علاقة الموارد البشرية بالعلماء والموردين في المؤسسات	11
7	دالة إحصائية	0.00	11	2.5	تتميز إجراءات الاختبار والتعيين بالشفافية والعدالة بين المتقدمين لشغل الوظائف	12
	دالة إحصائية	0.00	15	31.51		

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الاستبيان 2020

بعد إجراء اختبار ( $t$  test) على إجابات المبحوثين على مفردات محور تخطيط الموارد البشرية وبالنظر الى مجموع اجابات المبحوثين لجميع فقرات المحور كما هو مبين في الجدول (7) يتبيّن إن قيمة  $T$  المحسوبة هي 15 وجملة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو 31.51 والوسط الفرض (36)، ويتبّع من ذلك أن المتوسط الحسابي أصغر من الوسط الفرض وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين سلبية، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية (0.000) وهي أقل من (0.05) مستوى الثقة. وبالنظر الى اختبار فقرات المحور كل على حدي لا توجد أي فقرة مجموع اجابات المبحوثين حولها تُعدى الوسط الفرضي 3 حيث أكبر قيمة للمتوسط الحسابي المحسوب هي 2.8.

سابعاً: اختبار One sample T-Test لبيان اتجاه اجابات المبحوثين عن فقرات محور تنظيم الموارد البشرية في منطقة الجفرة

جدول (8) اتجاه اجابات المبحوثين عن فقرات محور تنظيم الموارد البشرية في منطقة الجفرة

رقم	الفقرة	البيان	المتوسط الحسابي	قيمة t	p-value	نتيجة الاختبار	الترتيب
1	تحقق الدورات التدريبية الداخلية والخارجية الاهداف المرسومة بفعالية تامة	تحقيق الدورات التدريبية الداخلية والخارجية الاهداف المرسومة بفعالية تامة	2.94	14	0.00	دالة إحصائية	3
2	يتوفر وصف وظيفي للوظائف بمؤسسات القطاع العام والخاص	يتوفر وصف وظيفي للوظائف بمؤسسات القطاع العام والخاص	2.81	15	0.00	دالة إحصائية	4
3	توجد حواجز مجذدة للعاملين في كل القطاعات	توجد حواجز مجذدة للعاملين في كل القطاعات	2.67	12	0.00	دالة إحصائية	10

13	دالة إحصائية	0.00	11	2.45	يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب في التوظيف	4
8	دالة إحصائية	0.00	14	2.70	تقوم إدارة الموارد البشرية بأجراء أبحاث ودراسات في مجال الموارد البشرية	5
5	دالة إحصائية	0.00	14	2.86	تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم ورش عمل لمواكبة التطور في تقنيات الموارد البشرية	6
11	دالة إحصائية	0.00	12	2.67	يشارك العاملون في عمليات اتخاذ القرارات	7
14	دالة إحصائية	0.00	10	2.32	نظام الاجور المطبق يتسم بالعدالة والرضى من كل القطاعات	8
9	دالة إحصائية	0.00	13	2.70	تحقق الهياكل التنظيمية الاهداف المرسومة للمؤسسات	9
6	دالة إحصائية	0.00	11	2.78	توفر وسائل اتصالات حديثة بين افراد التنظيم داخل المؤسسة	10
12	دالة إحصائية	0.00	11	2.59	تستخدم أفضل الوسائل الحديثة والتقنيات المتقدمة في حفظ السجلات والوثائق داخل ادارات شؤون الأفراد في المؤسسات	11
1	دالة إحصائية	0.00	16	3.45	يندرج العاملون في كل القطاعات في منظومة الضمان الاجتماعي	12
2	دالة إحصائية	0.00	14	3.13	يتمتع جميع الأفراد بالترقيات حسب اللوائح والنظم	13
7	دالة إحصائية	0.00	12	2.75	تجري عملية تقويم الاداء بصورة سليمة وعادلة وفقاً للضوابط المعهود بها	14
	دالة إحصائية	0.00	18	38.8		

المصدر: إعداد الباحث، من واقع بيانات الاستبيان 2020

يعد إجراء اختبار (*t-test*) على إجابات المبحوثين على مفردات محور تنظيم الموارد البشرية وبالنظر إلى مجموع اجابات المبحوثين لجميع فقرات المحور كما هو مبين في الجدول (8) يتبيّن إن قيمة *T* المحسوبة هي 18 وجملة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو 38.8 والوسط الفرض (42)، ويتبّع من ذلك أن المتوسط الحسابي أصغر من الوسط الفرض وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين سليبة، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.000) وهي أقل من (0.05).

مستوى الثقة. وبالنظر الى اختبار فقرات المحور كل على حدة لا توجد أي فقرة مجموع اجابات المبحوثين حولها تدعى الوسط الفرضي 3 الا الفقرة (يندرج العاملون في كل القطاعات في منظومة الضمان الاجتماعي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.4 وال الفقرة (يتمتع جميع الافراد بالترقيات حسب اللوائح والنظم) حيث بلغ المتوسط الحسابي المحسوب لها 3.1 الذي يبين موافقة المبحوثين فيما ورد من الفقرتين موافقة ايجابية

ثامناً: اختبار One sample T-Test لبيان اتجاه اجابات المبحوثين عن فقرات محور إعادة الاعمار في منطقة الجفرة:

جدول (9) اتجاه اجابات المبحوثين عن فقرات محور إعادة الاعمار في منطقة الجفرة

رقم	الفقرة	نوع الفقرة	المتوسط الحسابي	قيمة t	p-value	نتيجة الاختبار	الترتيب
1	تطلب عملية إعادة الاعمار الاستعانة بخبراء اجنبية في مجال الموارد البشرية في منطقة الجفرة	دالة إحصائية	3.8	15	0.00	دالة إحصائية	1
2	توفر الطاقة ووسائلها بصورة تلبي متطلبات إعادة الاعمار في الجفرة	دالة إحصائية	3.1	14	0.00	دالة إحصائية	5
3	تلبي المرافق الصحية متطلبات إعادة الاعمار الصحية في الجفرة	دالة إحصائية	2.5	10	0.00	دالة إحصائية	9
4	تلبي مرافق الاسكان متطلبات إعادة الاعمار الخاصة بالسكن في الجفرة	دالة إحصائية	2.5	10	0.00	دالة إحصائية	8
5	تلبي المرافق التعليمية متطلبات إعادة الاعمار التعليمية	دالة إحصائية	2.8	11	0.00	دالة إحصائية	6
6	تنسق المتطلبات التشريعية والقانونية مع عملية إعادة الاعمار	دالة إحصائية	2.6	12	0.00	دالة إحصائية	7
7	تتوفر قاعدة بيانات تحوي الاحتياجات الفعلية لعملية إعادة الاعمار	دالة إحصائية	2.4	11	0.00	دالة إحصائية	10
8	اقرار هيئة لإعادة الاعمار بناط بها التخطيط لعملية إعادة الاعمار بما في ذلك اختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة والتدريب المتقدم	دالة إحصائية	2.4	15	0.00	دالة إحصائية	11
9	تحفيز الكوادر البشرية في المهجـر للعودـة للوطـن والمساهمـة في عمـلـية اعادـة الاعـمار	دالة إحصائية	3.8	16	0.00	دالة إحصائية	2

4	الدالة إحصائية	0.00	13	3.2	عدم كفاية العمال المهرة في القطاعات المنوط بها إعادة الاعمار	10
3		0.00	16	3.5	تتطلب عملية إعادة الاعمار في منطقة الجفرة موارد مالية كبيرة مقارنة بالمناطق الأخرى في ليبيا	11
		0.00	22	34		12

المصدر : إعداد الباحث، من واقع بيانات الاستبيان 2020

يعد إجراء اختبار (t.test) على إجابات المبحوثين على مفردات محور تنظيم الموارد البشرية وبالنظر الى مجموع اجابات المبحوثين لجميع فقرات المحور كما هو مبين في الجدول (9) يتبيّن إن قيمة T المحسوبة هي 22 وجملة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين هو 34 والوسط الفرض (33)، ويتبين من ذلك أن المتوسط الحسابي أكبر من الوسط الفرض وهذا يدل على أن إجابات المبحوثين ايجابية حول ما ورد في جميع فقرات المحور مجتمعة، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية المحسوبة (0.000) وهي اقل من (0.05) مستوى الثقة. وبالنظر الى اختبار فقرات المحور كل على حدة يتبيّن ان الفقرة (تتطلب عملية إعادة الاعمار الاستعانة بخبرات اجنبية في مجال الموارد البشرية في منطقة الجفرة) والفقرة (تحفيز الكوادر البشرية في المهاجر للعودة للوطن والمساهمة في عملية اعادة الاعمار) والفقرة (تتطلب عملية إعادة الاعمار في منطقة الجفرة موارد مالية كبيرة مقارنة بالمناطق الأخرى في ليبيا) والفقرة (عدم كفاية العمال المهرة في القطاعات المنوط بها إعادة الاعمار) والفقرة (توفر الطاقة ووسائلها بصورة تلبي متطلبات اعادة الاعمار في الجفرة) قد حازت على اكبر وسط حسابي هو وهو اكبر من الوسط الفرضي (3) الشيء الذي يدل علة ان اجابات المبحوثين ايجابية حول هذه الفقرات اما بقية الفقرات فقد حازت على متوسط حسابي اقل من الوسط الفرضي الشيء الذي يدل علة ان اجابات المبحوثين حولها سلبية

#### المبحث الرابع: النتائج والتوصيات

##### النتائج:

من واقع ما قام به الباحث في الدراسة الميدانية وما تمخضت عنه الدراسة الميدانية نستنتج بعض نتائج التي تبيّن واقع تطبيق نظام الرقابة الشرعية في مصرف الجمهورية والذي لا يبعد من واقع المصادر الأخرى في ليبيا لتطابق ظروف الحال لكل هذه المصادر وذلك لما يراه الباحث ، وأهم النتائج التي توصل لها الباحث هي :

1. أن معامل الارتباط  $R$  بين تخطيط الموارد البشرية واعادة الاعمار في الجفرة يساوي 0.704 وهذا المعدل يدل على وجود علاقة ارتباط طردي قوية بين متغير تخطيط الموارد البشرية واعادة الاعمار
2. أن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في اعادة الاعمار تأثير كبير اشاره الى النسبة المئوية الكبيرة المحسوبة وهي 49%
3. أن معامل الارتباط  $R$  بين تنظيم الموارد البشرية واعادة الاعمار في الجفرة يساوي 0.795 وهذا المعدل يدل على وجود علاقة ارتباط طردي قوية بين المتغيرين
4. أن متغير تنظيم الموارد البشرية يؤثر على متغير اعادة الاعمار بنسبة قدرها 63% وان هذه النسبة كبيرة جدا تدل على ان الاهتمام بتنظيم الموارد البشرية سيكون له إثر ايجابي في عملية اعادة الاعمار في ليبيا
5. واقع تخطيط الموارد البشرية غير فعال ولا يحقق اهداف اعادة الاعمار وذلك لان اجابات المبحوثين حول هذا المحور انت سلبية وانهم لا يوافقون على ما ورد في فقرات المحور بفعالية تخطيط الموارد البشرية، أي ان تخطيط الموارد البشرية غير فعال بدرجة تؤهله لكي يكون فعالاً ويحقق اهداف اعادة الاعمار ولابد من النظر في امر تخطيط الموارد البشرية والاهتمام بها لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً وكبيراً في عملية اعادة الاعمار في ليبيا .
6. لا توجد فعالية لتنظيم الموارد البشرية الموجودة في منطقة الجفرة الشيء الذي يتطلب بذل المزيد من الجهد والاهتمام بتنظيم الموارد البشرية حيث ان اجابات المبحوثين اغلبها سلبية حول ما ورد في فقرات محور تنظيم الموارد البشرية
7. يندرج العاملون في كل القطاعات في منظومة الضمان الاجتماعي
8. يتمتع جميع الأفراد بالترقيات حسب اللوائح والنظم
9. تتطلب عملية اعادة الاعمار الاستعانة بخبرات أجنبية في مجال الموارد البشرية في منطقة الجفرة
10. تحفيز الكوادر البشرية في المهجر للعودة للوطن والمساهمة في عملية اعادة الاعمار
11. تتطلب عملية اعادة الاعمار في منطقة الجفرة موارد مالية كبيرة مقارنة بالمناطق الأخرى في ليبيا
12. عدم كفاية العمال المهرة في القطاعات المنوط بها اعادة الاعمار

13. تتوفر الطاقة ووسائلها بصورة تلبي متطلبات إعادة الاعمار في الجفرة  
التوصيات:

على ضوء النتائج والاهداف التي ساقها الباحث يوصي الباحث بالآتي:

1. الاهتمام والتركيز بصورة كبيرة على تحطيم الموارد البشرية في ليبيا وذلك لما لها من إثر كبير في فعالية اعادة الاعمار وذلك بالتركيز على تصنيف القوى العاملة واحتضاناتها ومعرفة التخصصات المطلوبة وحجم العمل وحجم العمالة المطلوبة واعداد الاهداف ووسائل العمل والتحليل للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد السياسات والرؤى المستقبلية وذلك للاستفادة من كل ذلك في احداث فعالية لإعادة الاعمار في ليبيا.
2. الاهتمام بصورة أكبر بتنظيم الموارد البشرية من توظيفها ووضع الاختصاصات والعلاقات واعداد الهياكل ودراسة كل ما من شأنه تنظيم الموارد البشرية من تعويضات وتحفيز وتدريب للعاملين وخلافه لأن ذلك سيحدث إثرا ايجابيا وفعلا في عمليات اعادة الاعمار في ليبيا
3. الاهتمام بالتعليم الفني والمعاهد الفنية وذلك لتوفير عماله مهرة للقيام بمتطلبات اعادة الاعمار
4. الاهتمام بتوفير الاموال الازمة لعمليات اعادة الاعمار حتى يتم تحفيز الموارد البشرية وتحقيق اهداف اعادة الاعمار، الاستعانة بالخبرات الاجنبية في عملية اعادة الاعمار
5. اعتماد نتائج هذه الدراسة وتعديدها على كل ربوع ليبيا حيث ان النواحي الديمغرافية والجغرافية لا تختلف كثيرا عن منطقة الجفرة، حسب ما رأه الباحثون.

## الهوامش

### القرآن الكريم

1. بشير محمد عاشور وآخرون ، البحث العلمي في العلوم الادارية والمالية (بنغازي : دار الكتب الوطنية ، 44 ، 2005)
2. زغيب أمينة، استراتيجيات المنظمات الدولية في اعادة الاعمار لفترة ما بعد الحرب، نموذج اقليم كوسوفو (جامعة لحضر باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، 2012)
3. المنسي، يوسف محمود المنسي، تكامل المنظومة الهندسية في قطاع غزة ودورها في تطوير قدرات المهندسين لإنجاح عمليات اعادة الاعمار (غزة: مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الهندسية والطبيعية، 2011)
4. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2015، <http://www.abuhe.co.uk/human-resources-> تاريخ الزيارة 2020\12\23 definition.html
5. خالد عبد الرحيم الهبيتي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (دار وائل للنشر ، 2003 ، 31)
6. د طاهر الدباغ، تخطيط وتنمية الموارد البشرية، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز ، 1426) ص 12
7. كامل ، مصطفى مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : الشركة العربية لدار النشر ، 1994 ، ص 211
8. د . ماهر ، احمد ، ادارة الموارد البشرية (القارة : الدار الجامعية، 2004) ص 30
9. زغيب أمينة ، مرجع سبق ذكره ، 4

تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية  
والتعليم بسلطنة عمان: دراسة تحليلية

Application of knowledge management in the human resource management of the Ministry of  
Education in the Sultanate of Oman: an analytical study

د. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

**ملخص:**

هدفت الدراسة التعرف على تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الواقع وتحليل البيانات والمعلومات باستخدام اسلوب تحليل المضمن؛ من أجل الخروج بالشكل النهائي لعناصر البحث، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- ضرورة تحويل الأعمال المعرفية إلى أعمال إلكترونية.
  - هناك عدة أشياء تدعو إلى التحول الجديد لتطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية ومنها: التطور المطرد في التقنية والتطور المستمر وتضاعف حجم المعلومات والبيانات التي تتولد في مجال إدارة الموارد البشرية
  - أن إدارة المعرفة أصبحت قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها على المجتمعات الأخرى.
  - لتطبيق إدارة المعرفة لا بد من السعي لتطبيق أفضل وأجدد الهياكل التنظيمية
  - أن معرفة الثقافة التنظيمية لمنتسبي المؤسسة الواحدة بات من الضرورة الملحّة والتي نستطيع من خلالها معرفة نوع المعرفة المطلوبة ومصادرها
  - اختيار القيادات في ظل تطبيق إدارة المعرفة من الضروريات الأساسية ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام الكبير بتطبيق إدارة المعرفة، وفرضها بقوة على المستوى الداخلي والإقليمي، وتذليل الصعاب والتشريعات القانونية التي تعيق استخدامها.
- مصطلحات الدراسات: المعرفة، إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، وزارة التربية والتعليم**

**Abstract:**

The study aimed to identify the application of knowledge management in human resource development in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, and to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive and analytical approach by reviewing the reality and analyzing data and information using the content analysis method In order to come up with the final form of the research elements, the results of the study showed the following:

- The necessity to convert knowledge work into electronic business.
- There are several things that call for a new transformation to apply knowledge management in the development of human resources, including: the steady development of technology, continuous development, and the doubling of the volume of information and data generated in the field of human resource development.
- That knowledge management has become an influential force that different societies benefit from in achieving progress over other societies.
- To apply knowledge management it is imperative to seek to apply the best and finest organizational structures
- Knowing the organizational culture of the members of the same institution has become an urgent necessity through which we can know the type of knowledge required and its sources
- The selection of leaderships in light of the application of knowledge management is one of the basic necessities

The researcher recommends the need to pay close attention to the application of knowledge management, and to enforce it strongly at the internal and regional levels, and to overcome the difficulties and legal legislation that hinders its use.

**Terms of studies:** knowledge, knowledge management, human resource development, the Ministry of Education

## مقدمة:

دخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في تاريخ العالم أجمع، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات العالمية في شتى المعارف، وتعرف هذه الثورة بالثورة التكنولوجية والمعرفية؛ حيث تسعى إلى تكوين كيانات اقتصادية كبيرة، وإقامة جهات اتصال عالمية متعددة ومتغيرة في مختلف المجالات.

أدى ذلك إلى حدوث تطور كبير في مجال قدرة الإنسان على تخزين المعلومات منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، فقد كان الترانزistor عام 1950م، هو البداية لإنجاح أجزاء إلكترونية، وجاء عقد السبعينات ليشهد انطلاقة كبرى في نشاط التجهيز الإلكتروني للبيانات والمعلومات وما قام عليه هذا النشاط من أجهزة جديدة أبرزها المعالجات الدقيقة والحواسيب الآلية الصغرى وأقمار الاتصالات الصناعية، ومن هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات تقوم بالدور الرئيس في التقدم العلمي والتكنولوجي الراهن.<sup>(١)</sup>

وقد واكب هذا التحول والتطور الكبير بروز أهمية عمالة المعرفة بما تضيفه من قيمة أعمالها، ومن ثم للمنظمات التي يعملون بها، واختلاف حاجاتهم ونمط التعامل معهم خلافاً للأسلوب التقليدي المتبعة

قوى العمل التقليدية، فالمعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل تمثل تحدياً للمنظمات وخصوصاً في مختلف جوانب العصر الذي نعيش فيه<sup>(2)</sup>.

وتنوع التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فمنها ما يتعلق بالتجدد للعالمية وزيادة حدة المنافسة والنمو المتزايد للمعرفة والتتنوع في القوى العاملة، ومنها ما يتعلق بالقوانين والتشريعات المنظمة لممارستها، وما هو متعلق بمقاومة التغيير والتحديث حيث أكدت بعض الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يلقي مقاومة داخلية من قبل المسؤولين والعاملين خوفاً مما يمكن تحدثه على أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية من تغيير<sup>(3)</sup>.

لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل - ومنها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تواجه عدة تحديات مثل : العولمة والتكتلات الاقتصادية، والمنظمات متعددة الجنسيات، والتقدم في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عالم متغير، والمنافسة المحلية والعالمية، وكذلك تداخل الأمم وتعاونها وما يتبع ذلك من الحاجة إلى مهارات جديدة في إدارة الثقافات المختلفة والتعامل معها؛ مما يتطلب وجود أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونمو وذات رؤية أكثر تحديداً؛ وما يتطلبه ذلك من حاجات جديدة و متغيرة لإدارة الموارد البشرية، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في تدريب وتطوير العاملين، وإدارة العمليات التنفيذية للموارد البشرية والمساهمة في حل مشاكلها وحمايتها وتحفيزها و المحافظة عليها

وفي ضوء ما تقدم؛ يأتي البحث الحالي كمحاولة علمية وعملية للكشف عن تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، من خلال استعراض المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع.

### مشكلة البحث:

تعد إدارة الموارد البشرية ركناً مهماً في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيلها بطريقة متناسبة مع حركة التغيرات وتدفق المعلومات، ويلعب المورد البشري دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر ينبغي أخذها في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته، حيث تتوقف فعالية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاية القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا

التعامل ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات<sup>(4)</sup>.

وتشير ندوة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية بضرورة التوجه إلى إدارة المعرفة في ظل الانفجار الإلكتروني بمختلف جوانبه؛ من أجل تحسين صورة الموارد البشرية لأي مؤسسة والعمل وفقاً لملزمات العصر الذي نعيش فيه وأوصت الندوة بما يأتى<sup>(5)</sup>:

- إعادة النظر في العمليات وتبسيط الإجراءات الحالية في الإدارة الحكومية ونمذجتها لتكون مستجيبة ومتوازنة مع التحول نحو البيئة الرقمية.
- توفير شبكة اتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات تعتمد على أحدث التقنيات الفنية والإدارية، ذات اتجاه محلي إقليمي عالمي باعتبارها ركيزة رئيسية للتحول للبيئة الرقمية.
- استقطاب ودعم العناصر البشرية المتميزة والاحتفاظ بها وتحفيزها بما يحقق الارتقاء بالأداء الرقمي لكافة المؤسسات.
- إعادة النظر في فلسفة التأهيل والتدريب الحالية والارتقاء بها بما ينسجم مع إنتاج واستخدام ونشر ثقافة التأهيل والتدريب الرقمي.
- العمل على تحقيق النمط الإداري المتحكم إلى النمط الإداري الممكن في ممارسة قوة المعرفة بدلاً من قوة المنصب.
- إنشاء رابطة أو منتدى لمؤسسات التأهيل والتدريب لنشر ثقافة التأهيل والتدريب المعرفي وتبادل المعلومات والخبرات.

ومن هذا المنطلق، ونظراً للأهمية التي يحتلها موضوع إدارة المعرفة في الوقت الحاضر؛ تحاول الورقة البحثية الحالية تحليل الأسس الفكرية لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم إدارة المعرفة؟
2. ما أهمية تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية؟
3. ما متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة؟
4. ما الإجراءات والعناصر المقترحة لتنفيذ تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالسلطنة؟

### أهداف البحث:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها في إدارة الموارد البشرية.
- تحليل متطلبات واقع تطبيق إدارة المعرفة في تنمية إدارة الموارد البشرية.
- تقديم صورة لإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية.

### أهمية البحث

- تبرز أهمية البحث الحالي من أهمية المعرفة ذاتها لمنظمات الأعمال وفيما شكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة من خلال القدرات البشرية.
- أهمية إدارة المعرفة وندرة ما كتب عنها في العالم العربي والسلطنة وبخاصة في المجال التربوي.
- الاستجابة للجهود التربوية، التطويرية التي تبذل في تطوير التعليم في السلطنة وفي تنفيذ البرامج والمشروعات لمواكبة المستجدات والتطورات العالمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم.

### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على إدارة المعرفة وتطبيقاتها بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الحدود الزمنية: 2019 / 2020 م

### مصطلحات البحث

تحددت مصطلحات البحث فيما يأتي:

#### 1. المعرفة:

يعرفها ياسين (2007) بأنها عبارة عن مزيج من المفاهيم والمصطلحات الكثيرة والأفكار والسلوك والتواجد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات من أجل تحسين العمل داخل المؤسسة، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة الواقعية داخل المؤسسة الواحدة<sup>(6)</sup>.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي كل ما يملكه الموظف داخل عقله ومكتوناته، من أفكار ومهارات ومعلومات ذات قيمة عالية، بغض النظر عن استخدامها أو عدم استخدامها، وهي قادرة على تتميم الفرد داخلياً أو خارجياً من خلال ممارسات سلوكية معينة تعود بالنفع للمنظمة.

## 2. إدارة المعرفة:

هي عملية مؤسسية يقصد بها الحصول على المعرفة عن طريق تخزينها بالطرق الحديثة، وتطبيقاتها من أجل تطوير المناهج وتطوير العاملين في المؤسسة<sup>(7)</sup>.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: هي مجموعة من العمليات والأنشطة داخل الأفراد، يتم استخدامها في شكل مخرجات مبتكرة لأنشطة مختلفة للمنظمة من خلال استغلال القدرات المعرفية للموظف، وتوظيفها بالطرق السليمة والصحيحة داخل المنظمة، وتعود بالنفع للمنظمة.

## 3. إدارة الموارد البشرية:

يعرفها حريم (2013) بأنها: مجموعة الوظائف والنشاطات المعتمدة والمصممة لجميع العاملين والمؤسسات معاً من أجل تحقيق أهداف كل منها، وفي موضع آخر ذكر بأنها الحقل العلمي في الإدارة الذي يعني ويختص بتخطيط وتنظيم، ومراقبة نشاطات وظائف تخطيط واستقطاب العاملين، وتعيينهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم<sup>(8)</sup>.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة الأنشطة والعمليات المشابكة ببعضها تمارس داخل المنظمة، وتعتبر الدينامو والمحرك الأساسي لها، بحيث لا تستطيع القيام بأعمالها إلا أن عن طريق تلك العمليات والأنشطة.

## منهج البحث وإجراءاته:

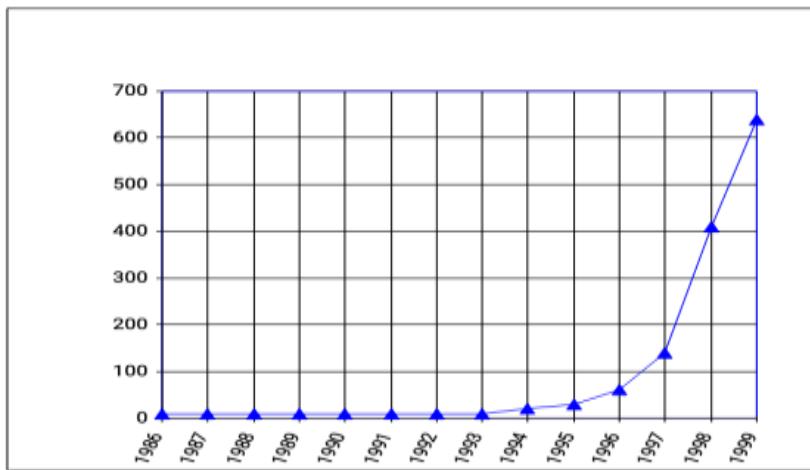
اعتمد البحث على المنهج الوصفي، حيث تم استخدامه كأساس للاستعراض المكثف للأدبيات والدراسات السابقة، والتقارير الموثقة، وانقسمت مرحلة البحث إلى مرحلتين الأولى: مرحلة جمع المادة العلمية، واستعراض ما ورد حول الموضوع، سواء المطبوع منها، أو المنشور على الانترنت، والمرحلة الثانية: هي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات باستخدام اسلوب تحليل المضمون، من أجل الخروج بالشكل النهائي لعناصر البحث، وتقديم التوصيات والمقترنات الالزامية.

## الإطار النظري

### مفهوم إدارة المعرفة • نشأة إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها إلا أنها ضارة في عمق التاريخ البشري حيث يرى البعض أن هذا المفهوم ليس جديداً؛ لأن القائمين عليه على مر العصور استفادوا من المعرفة التي يمتلكونها في تحقيق أهدافهم وحل المشاكل التي قد تعرّض طريقهم، فقد درج فلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكليّة أماكن العمل هي جديدة نسبياً.

ويلاحظ أن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام (1997م) ، حيث ظهر في حقل جدى آخر؛ نتيجة الإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع، لذا نجد أن المعرفة وإدارة المعرفة داخل المنظمات وفيما بينها، أخذت تحظى بالاهتمام المتزايد والمتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية<sup>(9)</sup> والشكل الآتي يوضح حجم نمو وتطور إدارة المعرفة عند الأفراد من خلال الأدبيات في الأعوام من (1986-1999م).



شكل (1) حجم النمو في إدارة المعرفة خلال السنوات 1986 - 1999<sup>(10)</sup>

ومما سبق نستنتج أن نشأة إدارة المعرفة بمفهومها المعروف لم يظهر إلا في الفترة الأخيرة من القرن الماضي، وهذا ما أكدته العديد من الباحثين؛ ولعل السبب يرجع إلى ما يشهده العالم من تطور تقني ومعرفي في شتى مجالات الحياة العلمية والعملية، ويلاحظ أن تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة كانت بدايته في المؤسسات الصناعية والتجارية؛ ويرجع ذلك إلى ما تمثله هذه المؤسسات من أهمية بالغة للمجتمع ثم تحول إلى المؤسسات الأخرى وهنا بُرِز دور المؤسسات التربوية في تطبيق إدارة المعرفة وما تقدمه من خدمات متطرفة للمجتمع وخصوصاً في الموارد البشرية.

### تعريفات إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما وكيفاً؛ وذلك لما لهذا المفهوم من أهمية، حيث إن إدارة المعرفة هي الثورة الإدارية الحديثة التي شاعت في السنوات الأخيرة، والتي بشر بها بيترا منظمات الأعمال بأنها المحرك للتحولات التنظيمية، حيث ستكون المعلومات هي العنصر الحقيقي المحرك لنشاط التنظيم والذي سيصبح موجهاً ومستنداً إلى المعلومات "information-based" كعامل مدعم لتميز أعمال المنظمة حيث أظهرت نتيجة استقصاء أن 74% من المستقصى منهم يروا أن البعد الأساسي لزيادة ربحية المنظمة يعتمد على كفاية إدارة المعرفة ودمجها في المنظمة مقابل 28% بعد تقليل التكالفة<sup>(11)</sup>.

لذا نجد أن هناك تعريفات متعددة أتى بها الباحثون التعريف إدارة المعرفة كونها صلب العملية الإدارية وتختلف الآراء والاتجاهات حول مفهوم إدارة المعرفة فمنهم من يرى أنه مصطلح حديث؛ ظهر نتيجة الثورة المعرفية في المعلومات والاتصالات التي عمّت سماء العالم الذي نعيش فيه وخصوصاً بعد ظهور ما يسمى بمفهوم الثورة الرقمية في التسعينيات و كنتيجة لحداثة هذا المصطلح واستخداماته بين مختلف القطاعات التربوية والعلمية.

وتعرف إدارة المعرفة بأنها إدارة المعرفة الحرجية التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتنم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة<sup>(12)</sup>.

وترى الكلاوي أن إدارة المعرفة عبارة عن أسلوب للتفكير العقلاني في المنظمة للمشاركة في خلق الموارد لها، وأنها الجهد المبذولة لإيجاد التنظيم وملحوظته والاستفادة من رأس المال العقلي للمنظمة، وتغذية الثقافة الخاصة باستمرارية التعلم والمشاركة في المعرفة بالمنظمة<sup>(13)</sup>.

وتعرف إدارة المعرفة أيضاً كنموذج للأعمال، بأنها فرع حديث من فروع التعليم الذي يتناول جميع مظاهر المعرفة ضمن إطار المنظمة، بما فيها عملية خلق وإيجاد المعرفة، وتصنيفها وتنسيقها وتوزيعها بالشكل الذي يعزز من حالة التعليم والإبداع لأفراد المنظمة عليه<sup>(14)</sup>.

من خلال النظر والتعمق في التعريفات السابقة حول إدارة المعرفة يلاحظ اختلاف تعريفات إدارة المعرفة فلا يوجد تعریف متفق عليه عند الباحثين فكل التعريفات تدور وترکز حول العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والمشاركة والتعلم؛ ولعل ذلك راجعاً لاختلاف المجالات والمداخل الذي تتتمي إليه المنظمة الواحدة كما تؤكد التعريفات السابقة على ضرورة توافر إدارة المعرفة لأهميتها وفوائدها المختلفة للمنظمات.

وبناءً على ذلك فإن الباحث يعرف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقدير وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل منسق ومقصود وهادف، وهي عملية منظمة للمعرفة من أجل الوصول إلى مستويات عالية ذات جودة وقيمة كبيرة للمنظمة من خلال استخدامها لأحدث التقنيات الحديثة.

### أهمية تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

تبعد أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها، كذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث إن الإدارة المعرفة أهمية بالغة تتمثل في فيما يأتي<sup>(15)</sup>:

- إن إدارة المعرفة تعمل على زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الحديثة في العالم الذي نعيشه وبالتالي أدى إلى وجودها وانتشارها في هذا العالم.
- ازدياد حدة المنافسة حيث قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات أو الاستعانة بقوة كمعرفة أخرى بدلاً عنها.
- إن تحجيم وتقليل التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلاً من المعرفة الفردية.
- التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان المعرفة الفردية.
- التعبير في الاستراتيجيات والتوجهات ربما تؤدي إلى فقدان المعرفة في بعض المناطق ولذلك لابد من إدارة لهذه المعرفة بشكل جيد.

أما الكبيسي فيرى أن هناك أهمية كبيرة لإدارة المعرفة في عالمنا المعاصر لا بد من الطرق لها ولذلك أوجزها في النقاط الآتية (١٦):

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيف التكاليف ورفع محدوداتها الداخلية التوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاميلية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تتبع إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقديرها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهد للاستفادة من جميع الموجودات الملمسة وغير الملمسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

أما الباحث فينظر إلى أن إدارة المعرفة تشكل أهمية بالغة لدى إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم وخصوصاً في العصر الذي نعيش فيه وما يتسم به من تطور في مختلف المجالات لذا رأى الباحث أن أهمية المعرفة تتبع من النقاط الآتية:

- معظم الأعمال التي تمارس في هذا العصر تستند إلى قواعد بيانات، ومعلومات ولا بد إدارة فعاله لها.
- إن المنافسة المنتشرة بين منظمات العالم أصبحت تعتمد على فكرة المعرفة التي تتمتع بها كل منظمة.
- تعقيدات السلع والخدمات تطلب المزيد من المعرفة بالمستهلك، والسوق للمنافسة وبالتالي إلى إدارة معرفة قوية.
- كثرة الموظفين في المنظمات التعليمية وانتشارهم في مختلف البقع أصبح من الضروري إدارتهم بفاعلية عالية.
- إن إدارة المعرفة تتيح للمنظمة التركيز في المجالات التي تكون أكثر إبداعاً وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل وخصوصاً أن وزارة التربية والتعليم تحتاج إلى التطور المستمر في المجال التربوي.
- تعد إدارة المعرفة أداة لتحفيز وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية المتاحة.
- تساعد إدارة المعرفة المنظمات التعليمية في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية.

نستنتج مما سبق أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية وغير تربوية في غاية الأهمية لما تتمتع به من خصائص ومميزات قيمة وهي تعني استثمار المعرفة، والحصول عليها، والمشاركة فيها والمهم هو تحويل تلك الأعمال المعرفية إلى أعمال إلكترونية سهلة ومبسطة لكل أرجاء المؤسسة الواحدة حتى تؤدي وتعطي أفضل النتائج المرجوة من تلك المؤسسات.

### متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

إن أول العمليات الازمة لإدارة المعرفة، هي استيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل المؤسسات بما في ذلك الإنترن特 أو أي الشبكات الداخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ومن الطبيعي أن تلعب المجتمعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والآراء، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنه ومستوياته يعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة، وإدارة الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات ، فإن إدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية<sup>(17)</sup>.

لذلك يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية المتمثلة بوزارة التربية والتعليم أو غيرها من المؤسسات الأخرى تهيئة بيئه المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة الموجودة واستغلالها الاستغلال الأمثل، بحيث تكون بيئه مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة؛ لأن مثل هذه المؤسسات التربوية تعتبر عماد الدولة لذلك تحتاج إلى تطبيق مثل هذه الإدارة، ولتطبيق إدارة المعرفة لا بد من توفير عدة أشياء حتى تلائم مع هذه البيئة لذلك لا من توافر عدة عناصر حتى تسير العملية وفق المطلوب ومن هذه العناصر ما يأتي<sup>(18)</sup>:

#### الهيكل التنظيمية:

مما لا شك فيه أن الهيكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهيكل التي تتسم بالمرنة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات الثقافية والتكنولوجية في هذا العصر وهنا يورد سمير محمد عبد الوهاب عدد من الهيكل التنظيمية<sup>(19)</sup>:

\* الهيكل الوظيفي – الهيكل المتعدد التقسيم – الهيكل المصفوفي – الهيكل الأفقي – الهيكل الشبكي

- **الثقافة التنظيمية:** تعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض، وتتفاعلهم المتواصل مع الموردين، و الزبائن، و الناس الآخرين منهن هم خارج إطار المنظمة<sup>(20)</sup>. بينما يعرفها مجموعة من الباحثين بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والأحساس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم<sup>(21)</sup> ويطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتواقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وهناك من يرى أن الثقافة المنظيمية تختلف بين منظمة وأخرى، إلى حد أن هناك من يقول إن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة، وبالتالي، يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الأمر ضروريا<sup>(22)</sup>.

كما أن هناك عوامل تساعده على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي وبالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثال الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتمد بالمعرفة والعوامل التي تساعده وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

• دور القيادة في إدارة المعرفة:

ما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة لآخرين في التعلم المستمر، لذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة في حين يرى البعض أن نظريات سلوك القائد هي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة<sup>(23)</sup> ويشير كيورنوج وورلي<sup>(24)</sup> إلى أنه مع ازدياد الاهتمام بحقل إدارة المعرفة، ومع ازدياد أعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات إدارة المعرفة، ولأهمية الدور الذي تقوم به هذه المبادرات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وإدامتها.

• تكنولوجيا المعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة<sup>(25)</sup>.

**الإجراءات والعناصر المقترحة لتفعيل تطبيق إدارة المعرفة**

لا يمكن تصور نجاح أي نظام بدون عناصر تسانده وتأهلها للقيام بدوره الفعال ضمن منظومته ويتبعه نجاح أي منظومة بحسب نجاح العناصر المكونة لها ومن أهم العناصر التي تكون إدارة المعرفة فيما يأتي: (الاستراتيجية، والعنصر التقني أو التكنولوجي، الأشخاص ثم عنصر العمليات).

ونقوم الآن باستعراض العناصر السابقة بشيء من التفصيل حتى يتتسنى لنا فهمها فهماً جيداً.

• الاستراتيجية: هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعياً لتحقيق الأهداف، وتختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبعه حيث صنف هانسون الإستراتيجية إلى نوعين<sup>(26)</sup>:

- الإستراتيجية الترميزية Codification Strategy
- إستراتيجيات جانب العرض Supply Side Strategies

• الأشخاص أو الأفراد: إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي كما يعدها الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها.

والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة. وعمليّة فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسة في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التناقض في جانب المدخلات واهتمامًا في جانب المخرجات<sup>(27)</sup>.

#### • التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد العناصر الهامة في إدارة المعرفة، فيراها بأنها المحرك لعملية التغيير في المجتمعات وأن المعرفة هي الوقود لهذا المحرك وتعتمد فعالية أداء إدارة المعرفة على مدى وجود التكنولوجيا المتقدمة التي تساهم في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، ولا بد أن يكون العاملون في المنظمة قادرين على استخدام التكنولوجيا<sup>(28)</sup>:

#### • العمليّة:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية وتساعد على تحديد الإجراءات التي تحتاج إلى تطوير وتحديث

المعرفة، والتأكد من مناسبة إدارة المعرفة مع احتياجات المستفيدين كما ونوعاً كما أنها تدعم البيانات والمعلومات والمعرفة ومن أهم أعمالها ما يأتي<sup>(29)</sup>:

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل الأفراد فريق العمل الواحد.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة Knowledge Worker الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
- توفر العملية قياس النتائج وترافق عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات التقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

كما تحاول وزارة التربية والتعليم بالسلطنة الانتقال من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات الإدارية بأسلوب علمي يعتمد على التفكير والاستقراء، ويملك سبل التحليل والقياس والموضوعية وهي بهذا الاتجاه العلمي الذي انتقل إليها من إدارة الصناعة والأعمال حاولت أن تتخذ لنفسها إطاراً نظريّاً مشابهّاً لما هو في الصناعة وعالم الأعمال.

#### نتائج الدراسة:

تكمّن أهمية تطبيق إدارة المعرفة بسماتها المختلفة في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم من خلال عدة نقاط أهمها:

- معظم الأعمال التي تمارس في هذا العصر تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات ولا بد إدارة فعالة لها.
- إن المنافسة المنتشرة بين منظمات العالم أصبحت تعتمد على فكرة المعرفة التي تتمتع بها كل منظمة.
- كثرة الموظفين في المنظمات التعليمية وانتشارهم في مختلف البقاع أصبح من الضروري إدارتهم بفاعلية عالية.
- أثبتت الدراسة أن إدارة المعرفة أصبحت قوة مؤثرة تستفيد منها مختلف المجتمعات في تحقيق تقدمها على المجتمعات الأخرى.

- أثبتت الدراسة عند تطبيق إدارة المعرفة لا بد من السعي لتطبيق أفضل وأجود الهياكل التنظيمية وأفضل القيادات البشرية.
- كما أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية لمنتسبي المؤسسة الواحدة بات من الضرورة الملحة والتي نستطيع من خلالها معرفة نوع المعرفة المطلوبة ومصادرها.
- كما أثبتت الدراسة أن من أهم الإجراءات والعناصر التي يجب أن يركز عليها عند تطبيق إدارة المعرفة هي (الاستراتيجية - الأفراد - التكنولوجيا).

**الوصيات:**

- العمل على فرض تطبيق استخدام إدارة المعرفة والمتمثل في عملياتها المختلفة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومواكبة التطور في هذا الجانب، لما تحدثه من تأثير كبير على المعرفة
- العمل على ربط تطبيق إدارة المعرفة في البيئات التشغيلية بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة برؤية المؤسسة عن طريق استخدام أحدث الأجهزة المساعدة في مجال التكنولوجيا والمعلومات.

## الهوامش

1. الكبيسي عامر خضير، 1998، التنظيم الإداري الحكومي بين التقيد والمعاصرة (التصميم التنظيمي)، بدون دار نشر، الدوحة، ص 234.
2. سعيد بن عبيد نمشه، 2007، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 5.
3. ناصر بن منيف بن رازان العتيبي، 2007 الألمنته ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 2.
4. علي السلمي، 2010 إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 34.
5. معهد الإدارة العامة، 2006، ندوة إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، المنعقدة في مسقط في الفترة من 13 - 11، ص 114.
6. ياسين غالب سعد ، 2007، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر،الأردن.
7. الزين الخليفة، 2020، إدارة المعرفة ومدى استثمارها في تطوير العملية التعليمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع-العدد .(16).
8. حريم، حسين. (2013). إدارة الموارد البشرية – إطار متكامل. الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
9. Gordon & Grant in Little , Stephen & Quintas , Paul & Ray , Tim (2002) Managing Knowledge : An Essential Reader , London , Sage publications, P. 3
10. Gordon & Grant in Little , Stephen & Quintas , Paul & Ray , Tim (2002) Managing Knowledge : An Essential Reader , London, Sage publications, P. 3 8.
11. أبو بكر فاتن أحمد ،2004، انعكاسات نظم إدارة المعرفة على تطوير الهياكل التنظيمية، ملتقى ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية، القاهرة من 20-22، ص54.
12. العمري غسان عيسى،2004، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن ،2004م، ص 32.
13. الكلاوي مرفت مصطفى،2005، إدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي، مجلة الإداره، المجلد4، العدد 3، الأردن، ص 96.
14. النعيمي جلال محمد،2006، نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية في إدارة المعرفة لمتطلبات الأعمال العربية، الملتقى العربي الاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة ص 148
15. الساعد، وحسين حريم،2004، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على قطاعات الصناعات الوراثية بالأردن، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي) 26-28 إبريل، جامعة الزيتونة، عمان، ص6.
16. الكبيسي عامر خضير،:1998: 41- 42 (مرجع سابق).
17. ملحس عماد لطفي: هل تحتاج المعرفة إلى إدارة ؟ موقع إنترنت: [تاريخ الدخول[2020/08/22].

<http://www.al-moharer.net/moh211/melhes211.htm>:

18. الحضرمي أحمد، 2011، برنامج تدريبي مقترن لتطبيق إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جمهورية مصر العربية.
19. عبد الوهاب سمير محمد، (ب، ت)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة لمدينة القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، ص 3.
20. Cook & Yanow in Cohen & Sproull ( eds.) Organizational Learning, Learning, Thousands Oaks : Sage Publications, 1995, p. 439
21. Jones , Gareth R. ( 2001 ) organizational Theory : Text and Cases , New Jersy , Prentice Hall.P130.
22. Buchanan , David and Huczynski , Andrzej ( 2001 ) Organizational Behaviour : An Introductory Text , London , Prentice Hall .P623.
23. Robbins, Stephen (2000), Essentials of Organization Behavior, New Jersey : prentice Hall, ,p.131.
24. Cummings , T. G. and Worley , C. G. ( 2005 ) Organization Development and Change , Australia , Thomson.P50
25. Gottshalk Peter, in Barnes, Stuart ( ed.,) Knowledge Management Systems : Theory & Practice, London : Thomson Learning, 2002, p. 84.
26. Hansen, M. T. & Nohria, N., and Tierney, T. (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", Harvard Business Review, Mar.-Apr.P107-108
27. King, W. R., (2000), "Playing an Integral Role in Knowledge Management", Information System Management, Vol.17, Issue.4.P61
28. جون فلاهرتي: بيتر درايكرو، 2004، مطور الفكر الإداري، ترجمة حبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، ص88
29. Bhatt,G.D(2000). Organizing knowledge in the knowledge development Cycle. Journal of knowledge Management 4(1) 15-26

**محاسبة الموارد البشرية و إشكالية الإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية**  
**human resources accounting and the problem of accounting disclosure  
of the cost of human resources**

د. سمية لمريني، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان (الجزائر)

د. زهية موساوي، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان (الجزائر)

**ملخص**

جاء هذا البحث من أجل توضيح أهمية تطبيق محاسبة الموارد البشرية وتفعيلها، كأحد الآليات التي تساهم في تثمين المورد البشري، من مجرد النظر إلى الأعباء التي تتفق عليه على أنها نفقات جارية تحمل على إيراد الفترة المالية، إلى أصل من الأصول تمثل استثمارات يمكن الاعتراف والإفصاح عنها في القوائم المالية، وتحديد متطلبات هذا الإفصاح لتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف من إعداد البيانات المحاسبية والفائدة المستفيدة منها.

توصلنا إلى أن عدم تطبيق محاسبة الموارد البشرية يرجع إلى ارتباط الأصول في ظل المحاسبة المالية كأدوات إنتاج بمفهومها القانوني المتعلق بالملكية، على حساب القيمة الاقتصادية باعتبار الأصول أدوات تنظيمية تسعى إلى إنتاج منافع مستقبلية بغض النظر عن جانبها القانوني، ثم يرجع إلى عدم الاتفاق في الفكر المحاسبي على أسلوب منهجي موحد يمثل نموذج علمي ملائم يمكن الاعتماد عليه في قياس العناصر الأساسية لرأس المال البشري.

**الكلمات المفتاحية:** محاسبة الموارد البشرية- قياس الموارد البشرية- الإفصاح المحاسبي- الإفصاح عن قيمة المورد البشري

**Résumé**

Cette recherche vise à clarifier l'importance de l'application de la comptabilité des ressources humaines, comme l'un des mécanismes qui contribuent à la valorisation de la ressource humaine, du simple fait de considérer les charges y afférentes non seulement des dépenses courantes supportées sur les revenus de l'exercice, mais à un actif représentant des investissements qui peuvent être reconnus et divulgués, dans les états financiers, et en précisant les exigences de cette divulgation pour surmonter les obstacles qui empêchent la réalisation de l'objectif de préparation des données comptables et la catégorie qui en bénéficie.

Nous avons conclu que la non-application de la comptabilité des ressources humaines est due à : l'association d'actifs comme outils de production dans son concept juridique lié à la propriété, au détriment de la valeur économique considérant que les actifs sont des outils organisationnels cherchent à produire des bénéfices futurs quel que soit leur aspect juridique, et ensuite au manque d'accord de la pensée comptable sur une approche systématique unifiée, représentant un modèle scientifique approprié sur lequel on peut s'appuyer pour mesurer les éléments de base du capital humain.

**Mots clés:** comptabilité des ressources humaines - mesure des ressources humaines - divulgation comptable - divulgation de la valeur des ressources humaines

## 1. المقدمة

في ظل بيئة تتسم بالتحولات، التطورات التكنولوجية السريعة و اقتصاد المعرفة، أصبح العنصر الذي يحقق الفارق في مجال الميزة التنافسية هو العنصر البشري. فهذا الأخير و بما يمتلكه من كفاءة، مهارات وقدرات على العمل يعد من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسة على المدى القصير وتعزز من قدرتها على البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

و باعتبار هذا العنصر، العنصر الإنتاجي الأول في فاعلية عناصر الإنتاج المادية، كان لا بد من التوجّه نحو الاستثمار في رأس المال البشري والتركيز أكثر نحو اكتشاف السبل التي تساهُم في إعداد، تأهيل وتنمية أفراد منتجين ومتميزين بكافئاتهم والاستفادة من كامل إمكاناتهم، وهذا بحكم أن الاستثمار في تكوين رأس المال البشري يفوق في نتائجه الاستثمار في الموارد المادية.

لكن بالرغم من هذه الأهمية التي اكتسبها المورد البشري، دائماً ما كان يواجه الرفض في تخصيص الموارد المالية لتغطية نفقاته، إذ يعتبر الإنفاق على تنمية الموارد البشرية كأعباء غير مبررة أو من الصعب قياسها أو متابعتها، لأنها في الغالب أعباء تحمل المؤسسة مبالغ مالية طائلة على أمل أن تظهر نتائجها بالمدى البعيد.

انطلاقاً من هنا، كان لا بد من تحويل التفكير ضمن نطاق المحاسبة التقليدية نحو التعامل مع المورد البشري، من مجرد النظر إلى هذه الأعباء على أنها نفقات جارية تحمل على إيراد الفترة المالية إلى أصل من الأصول تمثل استثمارات يمكن الاعتراف والإفصاح عنها في القوائم المالية. وهو الأمر الذي يسعى إليه مفهوم المحاسبة عن الموارد البشرية، التي غايتها الأساسية هو اعتبار الإنفاق على تنمية الموارد البشرية وتكوينها إنفاقاً استثمارياً تتوقع المؤسسة أن تحصل عن طريقه على منافع مستقبلية وليس إيرادياً فقط، فمحاسبة الموارد البشرية تسعى إلى رسملة تكاليف الموارد البشرية، متى توفرت مجموعة من المعايير أو الخصائص في المورد البشري حتى تستطيع أي مؤسسة الاعتراف والإفصاح عن الموارد البشرية في القوائم المالية، لأن نجاح القرارات على مستوى المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة، ملاءمة ومصداقية القوائم المالية وتذليل الفشل الحاصل في محتواها من حيث قياس، استيعاب وتوسيع المعلومات المحاسبية الملائمة عن رأس المال البشري لأصحاب المصالح.

### الإشكالية

رغم التأثير النظري لتشمين المورد رأس المال البشري، يبقى القصور واضح عن الإفصاح عن قيمة المورد البشري في القوائم المالية كأحد الأصول غير الملموسة المهمة، من هذا المنطلق تبرز إشكالية البحث فيما يلي:

كيف يمكن تفعيل دور محاسبة الموارد البشرية في تأصيل الموارد البشرية و الإفصاح عنها؟

سنحاول من خلال هذه الإشكالية توضيح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن تحديد التكاليف الإيرادية والتكاليف الاستثمارية للموارد البشرية؟
- ما هي الأساليب الملائمة للإفصاح عن تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية؟
- كيف يمكن تذليل عوائق تطبيق محاسبة الموارد البشرية؟

### أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في مكانة المورد البشري كأحد العناصر المهمة في الإنتاج التي تتفق عليه مبالغ كبيرة من أجل تتميمته، وتبرير هذه المبالغ من خلال محاسبة الموارد البشرية باعتبارها أحد الوسائل لمعالجة افتقار القوائم المالية لمعلومات الاستثمار في الموارد البشرية، مما يسهم في إدارة هذه الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، و مجالاً يهتم بتحديد طرق تقييم والإفصاح عن الموارد البشرية كأحد أصول المؤسسة.

### أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على ضرورة تبني محاسبة الموارد البشرية كأحد الأساليب لقياس و الإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية، و إبراز كيفية تطبيقها والوقوف على متطلبات وآلية تفعيلها، من خلال إيجاد الطريقة المناسبة للإفصاح عن المورد البشري من وجهة نظر المحاسبة التقليدية و معايير المحاسبة والمراجعة.

### المنهج المتبعة

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتم في ضوئه استعراض، مناقشة وتحليل الأدبيات والأطر الفكرية المتعلقة بموضوع محاسبة الموارد البشرية ومتطلبات تفعيلها.

### هيكل البحث

بغية الإحاطة بكل جوانب الموضوع، سيتناول البحث الإطار المفاهيمي والتأصيل النظري لمحاسبة الموارد البشرية، طرق قياس الأصول البشرية وكذا آلية تفعيلها من خلال الأسس المحاسبية المتبعة في الإفصاح عن الأصول البشرية.

### 2. ماهية محاسبة الموارد البشرية

نتيجة للتطورات التي حدثت، ظهرت ضرورة قياس المجهودات البشرية للتعرف على مدى مساهمة العنصر البشري في زيادة الإنتاجية، وظهرت معه أن يتوجه الفكر المحاسبي إلى دراسة وتحليل الأصول الإنسانية وإظهارها في الحسابات الختامية للمؤسسة.

### 2.1. تعريف محاسبة الموارد البشرية

محاسبة الموارد البشرية مصطلح غير متداول بكثرة، لأنه دائماً ما ينظر لمواضيع المحاسبة من ناحية المحاسبة المالية التي تقوم بقياس الأثر المالي لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها

الخارجي، أو من جانب محاسبة التكاليف التي تعمل على تحديد تكاليف الإنتاج من خلال قياس الأثر المالي لحركة التكاليف داخل المؤسسة.

من التعريفات التي استند إليها العديد من الكتاب نجد تعريف شامل للباحث "Likert ، Likert" حيث يعتبر أن محاسبة الموارد البشرية : "مفهوم يهتم بكل العمليات الحسابية الملموسة وغير الملموسة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تقييم رأس مالها الفكري وهذا بالاعتماد على كل الأنظمة الموجودة في المؤسسة من نظام المعلومات الإداري، نظام المعلومات المحاسبي، نظام مراقبة التسيير ومختلف الأنظمة الأخرى".<sup>1</sup>

وفقاً لهذا المفهوم تباينت تعريفات محاسبة الموارد البشرية وفقاً لنظرة كل كاتب، فمنهم من اعتمد على الجانب المادي الملموس فقط ومنهم ما اعتمد على الرؤية الحديثة التي تركز على قيمة الفرد المادية والمعنوية معاً.

أ. التعريف التقليدية لمحاسبة الموارد البشرية (الجانب المادي): نجد من بين هذه التعريفات تعريفين: الأول يعتبر محاسبة الموارد البشرية هي "محاسبة الأجور التي تعنى بحساب مختلف مستحقات العمال من خلال العمل على تحديد مكونات أجرة أو راتب العامل".<sup>2</sup> هذا التعريف مستمد من وجهة نظر المحاسبة المالية فيما يخص تعريف الأجور أو الرواتب.

الثاني: يُعرف محاسبة الموارد البشرية على أنها "المحاسبة التي تعنى بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الرواتب أو الأجور، مختلف مصادر التكوين والتدريب، وبالتالي يتم تقييم رأس المال الفكري على أساس مستحقات العامل من الأجر بالإضافة إلى مصادر التدريب والتكوين".<sup>3</sup>

انتقاداً لهذا التعريفين لأنهما يركزان على القيمة المادية للفرد دون العناية بالجانب غير الملموس مثل الأداء.

ب. التعريف الحديثة لمحاسبة الموارد البشرية (الجانبين المادي والمعنوي): تتركز هذه التعريفات على تقييم رأس المال الفكري من خلال قياس القيمة المادية والمعنوية للمورد البشري داخل المؤسسة بواسطة تحديد أثر أدائه، كفاءته و مردوديته على مردودية المؤسسة، فنجد التعريفات التالية:

الأول: يتعلق بتعريف جمعية المحاسبة الأمريكية حيث تعتبر محاسبة الموارد البشرية بأنها "عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات".<sup>4</sup> هذا التعريف حدد الإطار العام لنظام محاسبة الموارد البشرية، بأنه مجموعة من المفاهيم، المبادئ، الأساليب والإجراءات التي تحكم عملية تحديد ثم قياس البيانات المتعلقة بالمورد البشري ثم إيصالها للأطراف ذات المصلحة. ولكن أخذ عليه بالمقابل عدم الوضوح في تفسير أهمية، مفهوم وطبيعة البيانات المتعلقة بالمورد البشري.

الثاني: يعرفها على أنها "عبارة عن عملية قياس وإعداد التقارير عن الديناميكيات البشرية في المنظمة، وهي عملية تقييم حالة الموارد البشرية في المنشأة وقياس التغير في هذه الحالة على مدار

الزمن، كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والجماعات للمنشأة لتخاذلي القرارات سواء داخل المنشأة أو خارجها.<sup>5</sup>

الثالث: يعرفها أريك فلامهولتز على أنها "المحاسبة عن الأفراد بكونهم موارد في المشروع، وتقوم على قياس تكلفة و قيمة الأفراد الموجودين بهذا المشروع."<sup>6</sup> اقترب هذا التعريف من مفهوم الأصل بشكل واضح، فمحاسبة الموارد البشرية هي وسيلة لقياس التكاليف التي حدثت في المؤسسة نتيجة لاختيار، تدريب، تعيين أو تنمية الأصول البشرية.

من التعريف السابقة نجد بأن محاسبة الموارد البشرية تهتم بقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية للمؤسسة، من خلال مختلف العمليات المتعلقة بتقدير تكلفة و أداء المورد البشري وأثرهما على الأداء الكلي للمؤسسة في وسط بيئه الأعمال التي تنشط فيها، والتي يجب متابعتها وقياسها، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية، من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة، كزيادة المهارة والإنتاجية بتطبيق برامج لتعليم وتدريب العاملين.

إن مضمون محاسبة الموارد البشرية يتحدد في جمع وتصنيف البيانات الخاصة بالموارد البشرية التي تشمل بيانات عن الأفراد العاملين في المؤسسة ومؤهلاتهم ومستوياتهم الإدارية والمبالغ المصروفة لهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وتكاليف التدريب والتعيين...و كذا التخطيط السليم لقوى العاملة لمواجهة الأعباء الحالية والمتوقعة.

## 2.2. أهمية محاسبة الموارد البشرية

تظهر أهمية محاسبة الموارد البشرية من خلال أهمية الموارد البشرية كأعضاء مفكرين، مخططين ومنفذين يتولون أعمال الإدارة والتنفيذ في المؤسسة، وتزداد أهميتها أكثر في بيئه الأعمال الحديثة وبيئة تكنولوجيا المعلومات، حيث تزداد معها أهمية الإبداع وتطوير المنتجات وحدة المنافسة، و في مثل تلك الظروف تزداد أهمية العمالة المتعددة المهارات و التي يتم إخضاعها لدورات تدريبية باستمرار حتى تكتسب مهارات جديدة.

يمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي<sup>7</sup> :

- الرفع من قيمة رأس المال البشري في ظل تغير وتطور الأساليب الفنية والإدارية للمؤسسات، عن طريق تحديد الإنفاق على تنمية مهارات العاملين واكتسابهم خبرات جديدة.
- جمع البيانات الخاصة بالموارد البشرية، المتعلقة ببيانات الأفراد العاملين في المؤسسة، مؤهلاتهم، درجاتهم المالية المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، الأجور المدفوعة لهم وتكاليف عمليات التكوين .
- تبويب البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من ناحية تبويب تكاليف القوى البشرية بالمؤسسة إلى : أجور، تكاليف تكوين، تكاليف الإختبار، تكاليف التعيين ... الخ .

- توصيل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للجهات الداخلية والخارجية التي تهمها هذه المعلومات في الوقت الملائم وبالدقة المطلوبة.
- تعطي الإدارة أساساً أفضل للاختيار من بين البدائل واتخاذ قراراتها بطريقة رشيدة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والموجودة.<sup>8</sup>
- حث الإدارة على المحافظة على الأصول البشرية للمؤسسة وعدم تصفية تلك الأصول من جهة، وإيجاد وسيلة لنقيم مدى قيام الإدارة بالمحافظة على هذه الموارد لمعرفة مدى نجاحها في إدارة واستثمار والاستغلال الأمثل من الموارد البشرية المتاحة من جهة أخرى.

### 3.2. أهداف محاسبة الموارد البشرية

تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن القوى العاملة بالمؤسسة، وقياس تكلفة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات اللازمة عن الموارد البشرية لاتخاذ القرارات الملائمة، المتعلقة بالاستخدام الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة من خلال حسن اختياره وتدربيه و تتميته والاستفادة من طاقاته وجهوده<sup>9</sup> وكذا حتى تمكين الأجهزة المختصة للدولة من التخطيط للموارد البشرية على المستوى القومي.

أهم الأهداف التي تتحققها محاسبة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة أو الدولة تتمثل في :

أ. قياس قيمة الموارد البشرية وتحليلها بصورة مالية<sup>10</sup>: يتم قياس قيمة الموارد البشرية عن طريق استخدام كافة البيانات المتعلقة بتلك الموارد في سبيل تقديرها مالياً، بمعنى تحديد قيمة الخدمات والمنافع التي ينتظر أن تقدمها الموارد البشرية في المستقبل، ويتم ذلك من خلال استخدام إحدى طرق التقديم التي تراها المؤسسة مناسبة لها، لكي يكون بالإمكان حصر قيمتها الأساسية والإندثارات التي تترتب عليها ، الأمر الذي يجب إظهاره في القوائم المالية للمؤسسة وبما يساعد على إعطاء صورة صحيحة وأدق عن نشاط المؤسسة والنتيجة ومدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيقها، إضافة إلى ذلك، فإن قياس قيمة الموارد البشرية وإظهارها في القوائم المالية سوف يساعد في إجراء التحليلات المالية الخاصة بالموارد البشرية من حيث:

- إظهار التغيرات التي تطرأ على قيم الموارد البشرية (باعتبارها أصول بشرية) بصورة سنوية.
  - تقدير نسب الاستثمار في الموارد البشرية إلى إجمالي الأصول كمؤشر لاحتمالات تحقيق الأرباح مستقبلاً وعلى الأقل في المشروعات التي يعتبر العنصر البشري فيها عاملًا مهمًا من عوامل الإنتاج .
- ب. المساعدة في تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة: إن عملية التخطيط ورسم التصورات المستقبلية تتطلب توافر البيانات والمعلومات عن كافة موارد المؤسسة المتاحة لديها وذلك لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ومحاسبة الموارد البشرية تؤمن المعلومات والبيانات عن الأصول البشرية، و هذا

بدوره يساعد الإدارة على تخصيص الموارد البشرية على أفضل الوظائف والمهارات المتاحة بالمؤسسة إضافة إلى ترشيد الإنفاق على الموارد البشرية وتحديد الحجم الأمثل من الاحتياجات البشرية.<sup>11</sup> يمكن لمحاسبة الموارد البشرية أن تساعد في تحطيط الموارد البشرية في المؤسسة من خلال ما يلي<sup>12</sup>:

- توفير بيانات عن تكاليف طلب الموظفين و اختيارهم و تعينهم، إضافة إلى توفير بيانات تكاليف معيارية للعمليات السابقة يمكن استخدامها في إعداد الموازنة لخطيط أنشطةقوى العاملة ولأغراض الرقابة وتقدير كلفة إحلال الأفراد في الواقع المختلفة .
- تحديد أثر برامج تخفيض التكاليف بما يخص الموارد البشرية ( عزوف الإدارة عن إجراء دورات تدريبية متخصصة، عدم إجراء اختبارات كافية لتحديد الأفراد المراد تعينهم..) مما ينعكس و بشكل مباشر على الإنتاجية و معدل دوران العمل.<sup>13</sup>
- توفير بيانات تمكن المؤسسة من خلالها المفاضلة بين تكلفة تدريب العاملين بها إلى المستوى المرغوب الوصول إليه وبين تكلفة تدريب على نفس المستوى من الخارج.
- المساعدة على الاستفادة المثلثى من العاملين المستخدمين في أعمال لا تتناسب مع مهاراتهم (إمكانياتهم) عن طريق إظهار قيمة الخسارة الناجمة عن ذلك.

جـ. المساعدة في تحطيط الموارد البشرية على المستوى القومي: إن توافر البيانات والمعلومات عن طريق نظام محاسبة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في خدمة الدولة، من خلال مساعدة الأجهزة المختصة فيها في رسم سياسات التوظيف والعملة وما يرتبط بها من سياسات الأجور والهجرة والترقيات والحوافر بشكل عملي ، فإذا اتضح - مثلاً - من تلك البيانات والمعلومات أن معدل ترك الأفراد لوظائفهم في الدولة كبيراً، وإن كثيراً من العاملين يهاجرون خارج الدولة ، الأمر الذي يتسبب إذا استمر في حدوث ندرة كبيرة في بعض المهن ، فإن ذلك قد يدفع الحكومة إلى تعديل تشريعات الأجور والترقيات ونظم العمل بشكل يغرى المواطنين على البقاء في وطنهم وعدم الهجرة.<sup>14</sup>

### 3. طرق قياس وتقدير الأصول البشرية

إن الأصول البشرية تختلف في طبيعتها من حيث صعوبة القياس الدقيق عن باقي الأصول الأخرى المتعارف عليها، لذلك يرتكز تقييمها وقياسها من وجهة نظر المحاسبة على أساس إما التكلفة أو القيمة الاقتصادية، فيعتمد المنظور الأول طبقاً للمبادئ المحاسبية المتفق عليها على التكاليف المتحققة في استقطاب و اختيار و تعين الأفراد أو التكلفة الاستبدالية أو الفرصية، بينما يعتمد الثاني، على العوائد المستقبلية، فكيف يمكن تقييم وقياس الأصول البشرية؟

**1.3. طريقة التكالفة التاريخية:** طريقة التكالفة التاريخية تبين التكاليف الفعلية التي تدفعها المؤسسة في سبيل الحصول على الموارد البشرية، التي تشمل في الغالب على تكاليف الاستدعاء، الاختيار، تسليم الفرد للعمل، التأهيل والتدريب ومكافأة نهاية ترك الخدمة.<sup>15</sup>

تم رسملة هذه التكاليف تمهدًا لتوزيعها على العمر الإنتاجي المتوقع للعاملين وتحديد قسط الإطفاء السنوي الذي يضاف إلى مصاريف المدة المحاسبية الذي تم استخدام الأصل خلالها، مع الاعتراف بالخسائر في حالة تصفية الأصل أو الإستغناء عنه (تسريح أو إنهاء خدمة مبكرًا أو العجز عن العمل أو الوفاة أو عدم الملائمة للتطوير) يتم تحديدها على حسابات النتيجة أو زيادة قيمة الأصل للإفصاح عن التكاليف الإضافية المتوقع لها أن تزيد طاقة خدمة الأصل.<sup>16</sup>

ليتم قياس التكالفة التاريخية (الأصلية ) للأصول البشرية لابد من تبويبها إلى عنصرين هما:

**أ. تكلفة الحصول على العاملين:** تبين التضحيه التي يجب أن تتحملها المؤسسة في سبيل الحصول على من يشغل مركزاً معيناً، وهذه التكاليف قد تكون مباشرة تتكون من تكاليف الاستقطاب(اجتذاب أعضاء جدد للمؤسسة، الذي يكلف المؤسسة تكلفة الإعلانات، وأتعاب هيئة التوظيف، وتكلفة السفر والمصاريف الأخرى)،تكاليف الاختيار (تحديد من يجب أن تمنح له الوظيفة، يحمل المؤسسة تكاليف المقابلات والاختيارات) و تكاليف تعيين عنصر جديد في التنظيم الإداري للمؤسسة، أو غير مباشرة كتكاليف الترقية.<sup>17</sup>

**ب. تكلفة التعلم:** تشير هذه التكالفة إلى التضحيه التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب الفرد ووضعه في مستوى الأداء العادي المتوقع من الفرد عند قيامه بوظيفة معينة، فهي التكالفة التفاضلية التي تتحملها المؤسسة إلى حين تحقيق الفرد مستوى الإنتاجية المطلوبة عادة لوظيفة معينة، وتشتمل تكاليف برامج والتوجيه وتكاليف التدريب أثناء العمل.<sup>18</sup>

بالرغم ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة و موضوعية في قياس والتعبير عن قيمة الأصول البشرية ومدى تماشيها مع الأسلوب التقليدي في المحاسبة عن الأصول، فقد تعرضت لعدة انتقادات منها:

- أن التكالفة التاريخية للأصول البشرية لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للأفراد (أي الخدمات والمنافع المتوقعة من الأصل خلال حياته الإنتاجية) بل تعبر عن تكاليف اختباره وتدريبه فقط<sup>19</sup>
- لا توضح التغييرات الحاصلة في قيمة الأصول البشرية بفعل مرور الزمن، سواء بالزيادة وما تكتسبه من قدرات جديدة من معارف وخبرات أو بالنقصان بسبب تقدم السن، أو المرض، مما يؤدي إلى وجود عائد غير سليم لقيمتها الاستثمارية.
- لا تؤدي إلى أي قيم قابلة للمقارنة بسبب أن تكلفة الحصول على البشر وتكلفة التعلم تختلف من فرد لآخر داخل المؤسسة الواحدة.

- إن أي زيادة أو إطفاء في قيمة الأصل تكون ذاتية بمعنى أنه لا يظهر أي علاقة ارتباط بزيادة أو انخفاض إنتاجية الأصول البشرية.

3.2. طريقة التكلفة الاستبدالية (الإحلال): تشتمل هذه الطريقة على تقدير تكاليف استبدال الموارد البشرية الحالية لدى المؤسسة، فالتكلفة الاستبدالية هي تلك التكلفة التي تحملها المؤسسة في سبيل استقطاب، تعيين، تدريب و تطوير عدد مماثل للموارد البشرية الحالية، فهي التضحيه المتحملة في سبيل إحلال مورد بشري بدلاً من الموجود و المستخدم حالياً، بمعنى تحمل كافة النفقات الواجب إنفاقها على مورد بديل حتى يبلغ مستوى المورد الحالي في المؤسسة و يصبح قادراً على إعطاء نفس الخدمات التي يقدمها.<sup>20</sup>

يمكن التمييز بين نوعين من تكلفة الاستبدال، الاستبدال الوظيفي والاستبدال الشخصي:<sup>21</sup>

أ.تكلفة الاستبدال الوظيفي: ويقصد بها التضحيه التي تحملها المؤسسة في سبيل إحلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم، بحيث يكون البديل قادرًا على القيام بنفس الأعباء والمهام وتقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة، تكون تكلفة الاستبدال الوظيفي من تكلفة الحصول على الأفراد، تكلفة التعلم وتكلفة ترك العمل.

ب.تكلفة الاستبدال الشخصي: تعبّر عن التضحيه التي تحملها المؤسسة في سبيل إحلال شخص محل آخر يكون قادرًا على تقديم مجموعة خدمات التي يقدمها الشخص الحالي، وتشمل تكلفة الحصول على الفرد أو التنظيم البشري كله.

من مميزات هذه الطريقة، أنها مدخل جيد للقيمة الاقتصادية على أساس اعتبارات السوق، وأنها تقوم باحتساب تكلفة الأصول طويلة الأجل على أساس المتوقع إنفاقه في المستقبل، كما أنها تساعد في عملية تحفيظ العنصر البشري بإيجاد تقديرات تكاليف الحصول على العاملين لمختلف الوظائف، وترشيد عملية اتخاذ القرارات، مما يجعلها تضع معايير لتكاليف تجميع وتوظيف وتدريب العاملين، حيث تستعمل هذه المعايير في مقارنة النتائج الفعلية كما هو مخطط من قبل.<sup>22</sup>

بالرغم من ذلك فإنه يعاب على الطريقة ما يلي:<sup>23</sup>

- أن قيمة شخص معين بالنسبة للمؤسسة قد تكون أعلى من تكلفة استبداله المخصصة.
- قد لا يتوفّر لأصل بشري معين تكلفة استبدال معادلة له، لعدم وجود أصول بشرية تتماثل مع الأصول البشرية بالمؤسسة الواجب تقدير قيمتها.
- عدم وجود سوق لبيع وتبادل الأشخاص.

3.3. طريقة الفرصة الضائعة (البديلة) أو طريقة المزايدة التنافسية: تمثل هذه الطريقة في إجمالي التدفقات النقدية التي يتم التضحيه بها في سبيل توجيه مورد ما من استعمال ما إلى استعمال آخر بديل،

وبالنسبة للموارد البشرية فان تكلفة الفرصة الضائعة هي القيمة الضائعة لشخص في وظيفة معينة دون الأخرى، أي قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي.<sup>24</sup>

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين:<sup>25</sup>

- فئة العاملين غير المهرة أو العاديون والذين يسهل إحلالهم بأخرين.
- فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصول بشرية يتم استخدامها في

أكثر

من نشاط، أي عدة بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم، لهذا سميت بالمزايدة التافسية حيث يقوم بمقتضاهما مدراء الأقسام بإجراء مزايدة على خدمات الأفراد ذو الكفاءة الخاصة الذين يتميزون بالقدرة، أي يمكنهم العمل في كل الأقسام من أجل الوصول إلى قيمة الفرد عند استخدامه في عمل بديل كأساس لحساب قيمة هذا الفرد كأصل من أصول المؤسسة، ويستخدم أعلى سعر (تقدير مالي لأحسن استخدام خدمات هذا الفرد) في المزايدة كتبير عن قيمة الفرد، فالمدير الذي ينجح في الحصول على ذلك الفرد والمهارة المتميزة، يمثل تكلفة الفرصة البديلة لذلك العنصر البشري.

تساعد هذه الطريقة على التوزيع الأمثل للقوى البشرية على الاستخدامات البديلة كذلك تضع الأساس الكمي لخطيط وتنمية الموارد البشرية، إلا أنه يعاب على هذه الطريقة:

- أنها تهتم بالأشخاص ذوي الكفاءة المتميزة والنادرة التي تجعل الطلب عليهم أكثر من العرض وهي وبالتالي تعتمد على القيمة الحالية للمكاسب المختلفة المتوقعة من استخدام الشخص في سبيل تحديد قيمة الأصل البشري.

- عدم إيجاد قيمة لجميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، الاهتمام فقط بتقييم ذوي المهارات الخاصة، على حساب الأفراد العاديين.

- اختلاف التخصصات التي يمكن أن تحتاج إليها الإدارات المختلفة، وبالتالي فإن التخصص الذي لا تحتاج إليه إدارة معينة تكون قيمته صفرًا بالنسبة لها.<sup>26</sup>

- عدم اعتمادها على مقياس موضوعي للأفراد واعتمادها على الحكم الشخصي المتمثل في اهتمام الرؤساء وليس على أساس تقدير الكفاءات الفعلية، مما يؤدي كذلك إلى الآثار النفسية السيئة التي تتركها هذه الطريقة على نفسية العاملين الذين لم يدخلوا المنافسة وبالتالي تتحفظ إنتاجيتهم، وتؤدي إلى عدم استقرار عنصر العمالة بالمؤسسة واضطراب العلاقات بين العاملين.

**4.3 طريقة الشهرة المستترة أو غير المشتراة:** تقوم هذه الطريقة على أساس أن المكاسب غير العادلة تعتبر مؤشرًا على وجود موارد غير ظاهرة في الميزانية مثل الأصول البشرية ، فهي تركز على دراسة قيمة الموارد البشرية من خلال القوائم المالية وليس الاستخدامات الداخلية التنظيمية.

تعتمد هذه الطريقة على أساس حساب الأرباح غير العادلة التي تتحققها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المشابهة لها في نفس مجال العمل والإمكانيات، واعتبار أن الاختلاف بين معدل الأرباح العادلة ومعدل الأرباح غير العادلة يعزى للأصول البشرية.<sup>27</sup>

يعاب على هذه الطريقة أنها تتجاهل فعل العوامل الأخرى التي تساهم إلى جانب الموارد البشرية في تحقيق الأرباح الغير عادلة، كما أنها لا تبين كيف سيتم تحديد قيمة الأصول البشرية في حال عدم تحقيق أرباح في سنة ما.<sup>28</sup>

**5.3 طريقة العوائد المستقبلية:**<sup>29</sup> تعتمد هذه الطريقة في إيجاد قياس قيمة الأصول البشرية على مقدار الرواتب والأجور المدفوعة للأفراد في المؤسسة لقاء ما يقدمونه من خدمات لها، باستخدام هذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يتلقاها العنصر البشري خلال بقائه في المؤسسة في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي، آخذين بالاعتبار احتمالات ترك الخدمة أو الوفاة قبل الإحالة للتقاعد، وقد حدد البعض المدة الأنسب كأقصى تقدير بخمس سنوات قادمة. فهي تساهم بذلك من حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من واقع متوسط الرواتب والأجور لمجموعة متماثلة من العاملين، لكن يعاب على هذه الطريقة:

- أنها تعتمد على عنصر واحداً من عناصر التكاليف ألا وهو الأجر أو الراتب في الوصول لقيمة الأصول البشرية متغاهلين النفقات الأخرى التي يمكن أن تتفق على العاملين في سبيل الحصول على الموارد البشرية وتأهيلهم والتعويضات المختلفة التي يمكن أن تدفع لهم .
- أن الأجر أو الراتب يعتمد على سياسة المؤسسة في الأجور، فهي قد لا تعبر عن مستوى الأداء الفعلي المبذول وخاصة في ظل غياب اتحادات ونقابات العمال.
- تفترض هذه الطريقة أن زيادة الأجور والمرتبات هي بالضرورة تؤدي إلى إرتفاع في قيمة الموارد البشرية .

**6.3 طريقة التكلفة الاقتصادية:**<sup>30</sup> تشتق هذه الطريقة من المفهوم الاقتصادي للقيمة الذي يتمثل في مقدار الخدمات المتوقع الحصول عليها من مورد ما خلال حياته الإنتاجية في المؤسسة، حيث يتم تقييم الأصول البشرية وفقاً لمعدل العائد الممكن الحصول عليه من استخداماً المورد البشري، بمعنى أن قيمة المورد البشري تتحدد وفقاً لتحديد القيمة الحالية للمنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقع الحصول عليها والتي يفترض أن يقدمها الأصل البشري للمؤسسة خلال فترة بقائه في خدمتها، وبالتالي فإن هذه الطريقة تستند على تحديد معدل العائد المتوقع من الفرد وتفترض فترة زمنية معينة يبقى خلالها الفرد في منصبه المحدد يقدم خدماته للمؤسسة ثم تقدر قيمة الخدمات المتوقع الحصول عليها من الفرد خلال تلك الفترة، وفي حال تنقله إلى منصب آخر في المؤسسة فيجب إعادة حساب القيمة الاقتصادية له، من عيوب هذه

الطريقة أنها تتجاهل إمكانية تطوير وتنمية كفاءة الفرد مع الزمن، وتتجاهل كذلك اعتبارات السن، الأقدمية والمهارة التي قد يكون لها وزنا كبيرا على قيمة الفرد.

نستخلص من عرض هذه الطرق أنها تعتمد على مقاييس نقدية، ولكن هناك طرق أخرى تستخدم في قياس الموارد البشرية تعتمد على مقاييس غير نقدية، وهي مشتقة من نموذج Likert- Bowers للمتغيرات التي تؤثر في فاعلية المورد البشري في مؤسسة معينة، وبغرض تمثيل القدرة الإنتاجية للتنظيم البشري في المؤسسة، هذا النموذج يعتمد على ثلاثة متغيرات مؤثرة، هي المتغيرات العليا التي تكون مستقلة لكنها خاضعة لسيطرة الإدارة، المتغيرات الطارئة، التي تعكس الحالة الداخلية المتصلة بأداء المؤسسة، ومتغيرات النتيجة النهائية التي تعكس النتائج المتحققة من قبل المؤسسة، كالإنتاجية، والتكاليف، والنمو وحصة السوق والأرباح.<sup>31</sup>

يلاحظ أن محاسبة الموارد البشرية، تتعامل مع متغيرات في الغالب يصعب قياسها، خاصة غير النقدية.

#### 4. تفعيل دور محاسبة الموارد البشرية

يظهر التطور في الفكر المحاسبي اتجاهًا متزايدًا نحو التوسيع في الإفصاح والتعدد في مجالاته، إلى درجة الطموح إلى تسجيل أحداث غير مالية لا يمكن التعبير عنها بأرقام في السجلات والمحاولات باستمرار تذليل العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف من إعداد البيانات المحاسبية والفتنة المستفيدة منها. ونظراً لأهمية الإفصاح المحاسبي في صنع القرارات الرشيدة في المؤسسة، يجب أن تكون كمية ونوعية المعلومات التي يوفرها ضمن القوائم المالية، تعكس توصيل المعلومات الصحيحة والصادقة في الوقت المناسب للجهات المستفيدة أصحاب المصلحة.

##### 4.1. تعريف الإفصاح المحاسبي

إن نطاق الإفصاح المحاسبي يتعدى من مجرد عرض للمعلومات في القوائم المالية فقط إلى جودة هذه المعلومات من حيث دقة و مصداقية الأرقام المعروضة في هذه القوائم. لهذا تعددت التعريفات التي تناولت الإفصاح المحاسبي، من حيث:

أنه يرتكز على ضرورة إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الرئيسية ذات الأهمية النسبية بصورة صحيحة و دقيقة، بحيث تخدم جميع المستفيدين منها و تهم الفئات الخارجية عن المشروع وتعينها على اتخاذ القرارات الرشيدة.<sup>32</sup>

أن متطلبات عرض المعلومات في القوائم المالية وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها تقضي بتوفير عنصر الإفصاح المناسب في هذه القوائم و ذلك بشأن جميع الأمور المادية (الجوهرية)، و عنصر الإفصاح المقصود هنا على صلة وثيقة بشكل و محتوى القوائم المالية و بالمصطلحات المستخدمة فيها، و أيضاً باللاحظات المرفقة بها، و بمدى ما فيها من تفاصيل تجعل لتلك القوائم قيمة إعلامية من وجهة نظر مستخدمي هذه القوائم.<sup>33</sup>

أنه إظهار للمعلومات المالية سواء الكمية أو الوصفية في القوائم المالية أو في الهوامش والملحوظات والجداول المكملة، مما يجعل هذه القوائم غير مضللة وملائمة لمستخدميها من الأطراف الخارجية عن المؤسسة، التي لديها سلطة أو موارد محدودة للحصول على المعلومات التي ترغبتها وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق أساساً بالإستثمار في المؤسسات أو منح الإئتمان لها أو أية قرارات أخرى متعلقة بها، على أن يتم الإفصاح في الوقت المناسب حتى لا تصبح المعلومات عديمة القيمة.<sup>34</sup>

أغلب التعريفات نلاحظ أنها ترتكز على ضرورة تضمين القوائم والتقارير المحاسبية المعلومات الضرورية أو الكافية، و توصيلها إلى المستفيدين منها، بصيغة توضح حقيقة الوضع المالي للمؤسسة دون تضليل، وبالشكل الذي يسمح تفسير تلك المعلومات بشكل سليم وفهمها على أساس صحيح في حدود الضرورة، من أجل الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة.

#### 2.4 أهمية الإفصاح المحاسبي

تتحدد أهمية الإفصاح المحاسبي بصفة عامة في تقديم معلومات للمستثمرين الحاليين والمرتقبين وكذلك الدائنين ومستخدمي البيانات، بطريقة تسمح بالتنبؤ بقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في المستقبل ومقدرتها على سداد التزاماتها وكذلك تقديم معلومات عن الأداء المالي للمؤسسة، بما يؤثر على قرارات الاستثمار والتمويل التي تعكس توقعات المستثمرين بالأداء المستقبلي للمؤسسة.<sup>35</sup>

فيإتباع سياسة محاسبية سليمة والعناية بنظام التقارير المالية يمكن تخفيض درجة المخاطرة التي يتعرض لها رأس المال المستثمر لدى المؤسسة وبالتالي تخفيض المعدل الذي يمكن أن يقبله المستثمرون كعائد على استثماراتهم، أضف إلى ذلك أن التنافس حول مصادر التمويل في سوق رأس المال سوف يمثل ضغطاً على كافة المنشآت لإتباع سياسات محاسبية ملائمة وتوفير نظام تقارير وافٍ حتى في حالة عدم كفاية الأداء، ذلك لأن عدم الإفصاح في مثل هذه الحالات سوف يفسر من قبل المتعاملين على أنه تغطية للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة، الأمر الذي يجعل بفشلها وقد يؤدي إلى خروجها من سوق الصناعة الذي تعمل فيه.

#### 3.4 أساليب الإفصاح عن قيمة الموارد البشرية

من الطرق التي تناولت الإفصاح والتقرير عن البيانات الخاصة بالموارد البشرية في أدبيات الفكر المحاسبي ما يلي:<sup>36</sup>

أ. الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة: بموجب هذه الطريقة يتم الإفصاح عن البيانات المالية المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية في تقرير مجلس الإدارة، بحيث يتم توضيح حجم الاستثمارات التي قامت المؤسسة في توجيهها نحو تطوير الإمكانيات العملية لدى عاملاتها، وهذه المعلومات ستزيد المستثمرين والمحليين الماليين في تحديد مدى اهتمام الإدارة بتربية الموارد البشرية باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل

تحقيق الربحية في الأجل الطويل. هذه الطريقة تخدم المؤسسة من ناحية جذب أنظار مستخدمي وقراء البيانات المالية والإدارية في التقارير السنوية.

**بـ.إعداد قائمة الاستثمارات المعنوية:** يتم بموجب هذه الطريقة إعداد قائمة الاستثمارات المعنوية للإفصاح عن الاستثمارات في الموارد البشرية، يكون لها تبويه منفصل من الميزانية وتتضمن بيانات مالية مقارنة بمتطلباتها في العام السابق. هي تناسب المؤسسات التي تتفق مبالغ ضخمة على شراء براءات الاختراع و شهادة المحل، بالإضافة إلى الاستثمارات في الأصول البشرية في المؤسسات المستخدمة لأساليب التكنولوجيا المتقدمة ومؤسسات الخدمات. تزود هذه الطريقة المستثمرين بالمعلومات عن الاستثمارات في الموارد البشرية، وتجنب مشاكل استفاده هذه الاستثمارات في حالة اعتبارها أصولاً ثابتة، ولكن يعاب عليها أنها تؤدي إلى إعداد قوائم مالية تتضمن بيانات مالية غير حقيقة، وبالتحديد ميزانية لا تتضمن كافة بنود الأصول، وجدول حسابات نتائج مدرج فيه أصول على أنها نفقات جارية تخص الفترة المالية الحالية فقط.

**جـ.ملاحق القوائم المالية الأساسية:** تقتضي هذه الطريقة الإفصاح عن الاستثمارات في الموارد البشرية في قوائم مالية منفصلة لا تخضع لمراجعة مدقق الحسابات، يتم إدراجها ضمن ملاحق ( مثلاً ضمن الميزانية الاجتماعية التي تضم بند الاستثمارات في التدريب) القوائم المالية الأساسية المدققة من قبل المراجع الخارجي. تسمح هذه الطريقة بمد المستثمرين بالمعلومات عن الاستثمارات في الموارد البشرية، ولكن عدم تدقيق هذه الملاحق من مراجع خارجي، قد يفقد الثقة في البيانات المصرحة بها، بالإضافة إلى أنها تؤدي إلى إعداد قوائم مالية تتضمن بيانات مالية غير حقيقة، بعدم إدراج كافة بنود الأصول في الميزانية.

**دـ.الإدراج في القوائم المالية الأساسية:** يتم الإفصاح عن الاستثمارات في الموارد البشرية ضمن القوائم المالية الأساسية للمؤسسة، و تخضع لمعايير المحاسبة التقليدية ولمراجعة مدقق الحسابات. وبهذا الإجراء يتم رسلة الاستثمارات في الأصول البشرية وإظهارها و إدراجها في الميزانية، وإغفال الإطفاء السنوي في حسابات النتائج على مدى عدة سنوات مالية.

من هنا نلاحظ أن المؤسسات الاقتصادية لديها عدة بدائل للإفصاح عن استثماراتها في الموارد البشرية، ولكن تبقى بعض هذه الأساليب أنسجم من غيرها، وهذا يرجع إلى الأهمية التي يحظى بها كل أسلوب على حساب الآخر، فالأساليب الثلاثة الأولى تسهم في الإفصاح الإعلامي ولكن يمكن تجاهلها لأنها لا تحل محل البيانات المالية الأساسية، أما الأسلوب الرابع إدراجها في القوائم المالية الأساسية يؤدي إلى بيانات أفضل عن الحالة المالية للمؤسسة ولكن هذا يتعارض مع مبادئ المحاسبة المعترف عليها والمتبعة.

#### 4.4 آثار الإفصاح عن الأصول البشرية

باعتبار النظام المحاسبي جزء من نظام المعلومات في المؤسسة، هذه الأخيرة تسعى لزيادة كفاءته من خلال وسائل الاتصال المحاسبية المتمثلة، في التقارير المالية الخارجية أو القوائم المالية المنشورة كقناة اتصال مع الأطراف الخارجية (كالمستثمرين، المقرضين...)، وفي التقارير المالية الداخلية كقناة اتصال في التنظيم الإداري للمؤسسة.

فتظهر آثار الإفصاح عن الأصول البشرية في التقارير المالية الخارجية وكذا التقارير المالية الداخلية. آثار الإفصاح المترتبة في التقارير المالية الخارجية<sup>37</sup>: تعكس آثار الإفصاح على كل من الميزانية وحسابات النتائج، حيث أن رسملة الاستثمار في الموارد البشرية، يؤدي إلى قياس أكثر موضوعية لكل من النتيجة والمركز المالي، على عكس الأمر في حال تحمّل الدورات المالية بعبء تكاليف الموارد البشرية حسب واقعة حدوثها مما سيؤدي إلى اختلال في عملية مقابلة الإيرادات بالنفقات، تعكس آثاره على قيمة النفقات في حسابات النتائج وقيمة الأصول في الميزانية.

توفر كذلك معاملة الموارد البشرية محاسبياً كأصول مؤشرات كمية أكثر موضوعية لغرض تقييم الأداء في المؤسسات ذات الأقسام الإنتاجية المتعددة، من خلال استخدام قيمة معدل العائد على الاستثمار في هذا المجال، حيث تختلف قيمته في حالة تضمينه بقيمة الاستثمار في الموارد البشرية، عنه في حالة عدم تضمينه بتلك القيمة.

من ناحية أخرى يتضح أن من أفضل المزايا التي توفرها معاملة الموارد البشرية كأصول، هي أن الإفصاح عن قيمة هذا الأصل في الميزانية، يوفر للمحليين الماليين معلومات على جانب كبير من الأهمية لصالح القرارات الاستثمارية، حيث يمكن اشتقاق عدة نسب مالية مثلاً :

- كقيمة الأصول البشرية / القيمة الإجمالية للأصول،
- كقيمة الأصول البشرية / قيمة الأصول غير البشرية،
- كقيمة الأصول البشرية المؤهلة تأهيلًا عالياً / القيمة الإجمالية للأصول البشرية.

فالنسبة الأولى تستخدم كمؤشر لقياس درجة تركيز العمل في المؤسسة، ومن ثم تقييم الآثار الاقتصادية المترتبة على معدلات دوران العمالة في الصناعات المختلفة.

ذلك يمكن تحليل القيمة الإجمالية للأصول البشرية إلى مجموعات جزئية حسب طبيعة أو أعمار القوى العاملة في المؤسسة، أو حسب درجة تأهيلها العلمي، وذلك بقصد اشتقاق مؤشرات أخرى تفيد في تقييم هيكل القوى العاملة، فمثلاً النسبة الثالثة تستخدم كمقاييس لتقييم مدى تركيز المهارات العلمية في المؤسسة، وبناءً عليه يستخدمها بعض المحليين الماليين كمؤشرات لقياس الكفاءة الإنتاجية في بعض الصناعات ، كالبتروكيميات، الصناعات الإلكترونية وصناعة الأدوية، كما يمكن أن تستخدمها الأجهزة الحكومية في تخطيط البرامج الدراسية ورسم سياسات الهجرة.

بـ. آثار الإفصاح المترتبة في التقارير المالية الداخلية: إن تضمين التقارير المالية الداخلية بمعلومات عن القيمة النقدية للأصول البشرية، يخلق لدى الأفراد آثارا سلوكية كبيرة تؤثر على اتجاهاتهم وميولهم وحواجزهم، وتعكس على القرارات الإدارية وجوانب تفاصيلها، وهذا من خلال الأبحاث الذي قام بها عدة باحثين في هذا المجال وعلى رأسهم فلامهولتز لاستقصاء الجوانب المتعلقة بالتساؤلات الخاصة:<sup>38</sup>

- بمسألة شعور الأفراد بالرضا في التنظيم وولائهم له، تجاه تقييمهم الكمي في التقارير المالية، حيث يتوقف ذلك على مدى قناعتهم بعدالة و موضوعية الأساليب والمعايير المتبعة في هذا التقييم ، بالإضافة إلى أن تمثل الموظفين نقديا يولد لديهم شعورا خفيًا بالسعى نحو رفع مستوى خبرتهم وكفاءتهم.

- بمسألة نمط تفكير ومعتقدات الإدارة حيال الأفراد الذين تتولى قيادتهم، حيث أن تضمين التقارير المالية معلومات كمية حول الموارد البشرية، يوفر للإدارة الهدف والمعيار معا، إذ يصبح هدف الإدارة السعي نحو تعظيم قيمة هذه الموارد بواسطة استغلالها استغلالا أمثلًا يحقق إنتاجيتها القصوى، ويكون معيار كفاءتها في هذا المجال، هو مقدار التغيير الحادث في قيمة هذه الموارد بين فترة مالية وأخرى.

- بمسألة تأثير ذلك الإجراء(التقييم الكمي للموارد البشرية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، حيث من الطبيعي أن تترك المعلومات الكمية عن الموارد البشرية آثارا ملموسة على عملية اتخاذ القرارات، لأن هذه الموارد تعتبر متغيرا رئيسيا في معظمها، إن لم يكن جميع ما تتخذه الإدارة عن قرارات، من هنا سيكون مفيدا أكثر للإدارة تمثيل هذا المتغير في صورة كمية عنه في صورة وصفية.

فالإدارة تستخدم البيانات المتوفرة لها من نظام محاسبة الموارد البشرية في عدة مواقف، فمعدل دوران الأصول البشرية مثلا، يمكن استخدامه، كمؤشر لضبط حركة هذه الأصول، و في الرقابة على النفقات الإضافية المترتبة على ارتفاع هذا المعدل والمتمثلة في نفقات إحلال القوى العاملة، كنفقات التدريب. كذلك يوفر هذا النظام للإدارة المعلومات المناسبة لتقييم البديل المتاحة في كثير من القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، كقرارات التوظيف، قرارات الاستغناء عن الموظفين، رسم وتخطيط سياسات الأجور ...

نستنتج أن الإفصاح عن الأصول البشرية بصورة كمية تعكس آثاره على المستويين الخارجي و الداخلي للمؤسسة ويسمح باستخراج معلومات وبيانات أخرى مهمة تفيد كلا المستويين.

٤.٥ محدودية المبادئ والمعايير المحاسبية في تأصيل الموارد البشرية من حيث معيار الملكية إذا كانت المبادئ والمعايير المحاسبية ترسم الإطار العام الذي يحكم الطرق والإجراءات المتتبعة في إثبات العمليات المالية وفي إعداد القوائم والبيانات المالية، وتهتم كذلك بوضع الإرشادات التوجيهية التي يعتمد عليها في حل المشاكل المحاسبية، فإنه فيما يخص شروط الاعتراف بالأصول وخاصة معياري الملكية و المنافع المستقبلية، نلاحظ أن هناك إشكالية تتعلق بتطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشري. من هذا المنظور وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية حتى نعتبر المورد "أصل" تابعاً للمؤسسة، فإنه يجب أن تتوفر فيه خاصية الملكية، هذه الخاصية التي تتبع عادة من الحقوق القانونية، تمكن المؤسسة من فرض سيطرتها على الأصل بمتلك سلطة الحصول على المنافع الاقتصادية والحد من إمكانية وصول الآخرين لهذه المنافع، ينطبق هذا المفهوم على الأصول العادية أما بالنسبة للموارد البشرية فقد اختلفت الآراء بين مؤيد للفكرة بأن الموارد البشرية تعتبر أصلاً من أصول المؤسسة، وبين معارض ورافض لها.

حسب الصقر<sup>39</sup> بالنسبة للمؤيدین، قامت حجة هؤلاء على فكرة أن هناك تعاقُد بين المؤسسة والمورد البشري يلزم هذا الأخير بالعمل لدى المؤسسة طيلة فترة التعاقد، من جهة أخرى إن عملية إحلال واستبدال الموارد البشرية تعطي الحق للمؤسسة بتعديل أي مورد بشري متى نشأت الحاجة إلى ذلك مع توفر الشروط الضرورية لهذا الاستبدال، وفكرة أحقيَّة المؤسسة بالتعديل والتبدل تتصبَّب وتستند إلى سيطرة المؤسسة على هذا الأصل، وهذه الفكرة نابعة من حق المؤسسة بالتصريف في ممتلكاتها ومواردها المختلفة متى توفرت الظروف الضرورية لذلك.

أما بالنسبة للمعارضين فقد ركزوا على معيار الملكية، حيث نادى مجموعة من المهتمين بالمحاسبة بعدم اعتبار الموارد البشرية داخلة ضمن أصول المؤسسة، على أساس أن هذه الموارد البشرية الممثلة بالأفراد لا تخضع للملكية أو التملك وبالتالي عدم إمكانية تبادل هذه الأصول (الموارد البشرية) في السوق لعدم إمكانية شراء أو بيع هذا الأصل من قبل المؤسسة ، لذلك لا يمكن إظهار الموارد البشرية كأصل في الميزانية هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن القيم والمثل العليا والأخلاق تحتم علينا عدم التسليم بفكرة امتلاك الأفراد.

من هذا المنطلق إلى أي مدى يمكن أن ينطبق معيار الملكية على الموارد البشرية؟ يوجد ثلاث عناصر يجب توفرها حتى نعتبر أي مورد لدى المؤسسة ينطبق عليه معيار الملكية هذه العناصر هي:

► حيازة الأصل: يعتبر المورد البشري من ضمن أصول المؤسسة سواء لفترة محددة أو غير محددة، وذلك من خلال التعاقد القائم بين المورد البشري وبين المؤسسة الذي بموجبه يكون للمؤسسة الحق في الانتفاع والاستخدام بناءً على هذا التعاقد.

► الرقابة على الأصل: يعني بالرقابة على الأصل أن تكون لدى المؤسسة قدرة التحكم والسيطرة على كل أو جزء من الخدمات المستقبلية، هذه الرقابة تتبع أساساً من امتلاك وحيازة الأصل، وفي حالة الموارد البشرية يمكن للمؤسسة أن تفرض رقابة على الأفراد العاملين لديها عن طريق ما يسمى بالعقد المانع ( وهو العقد الذي يحدد للفرد ب المباشرة عمله عن طريق قدراته ومهاراته والخبرة المكتسبة لديه بشكل كلي أو جزئي ) وبالتالي يعتبر شكلًا من أشكال الولاء الإجباري وبالتالي الخضوع لرقابة المؤسسة وعدم الأخلاقيات بشروط العقد.

► القدرة على التصرف بالأصل: يعني أن للمؤسسة الحق في التصرف في مواردها الاقتصادية بما يحقق الهدف الذي استخدم من أجله هذا المورد، عن طريق إما إعادة البيع أو التخزين أو التوجيه .... أما بالنسبة للموارد البشرية فأن عملية التصرف بها لا تكمن بعملية بيعها وإنما تكمن في عملية تسريحها أو الاستغناء عنها كلياً أو جزئياً وذلك مقابل تعويض معين ضمن شروط.

وفقاً للعناصر الثلاثة الواجب توافرها في المورد حتى ينطبق عليه معيار الملكية، يمكن القول أن معيار الملكية ينطبق على الموارد البشرية ويتوافق المنظور المحاسبي كما هو الحال في الموارد المادية الأخرى (الأصول المادية) للمؤسسة، و العنصر الرئيسي في هذا المعيار هو الرقابة والتحكم. فكيف إذن تفسر الحالات التي تعرف فيها المحاسبة التقليدية بأصول غير مملوكة للمؤسسة، حيث لا يتواجد فيها معيار الملكية بشكل كامل ومع ذلك تعامل على أنها أصول، ومنها عقود الإيجار التمويلي التي لا تملكه المؤسسة قانوناً ومع ذلك تتم معالجتها على أنها عمليات شراء للأصول بالتقسيط، وهذا ما ينطبق على المورد البشري من أنه لا يمكن ملكية البشر من وجهة نظر المعارضين (المحاسبين) و بالتالي لا يمكن اعتبارهم أصولاً للمؤسسة وهذا يتناقض مع أصول الإيجار التمويلي، في حين أن هناك منفعة مستقبلية تتحقق وتتولد من الموارد البشرية وتزيد نتائج المؤسسة من خلال كفاءاتهم ومؤهلاتهم يجب و يمكن الاعتراف بها على أنها أصل في الميزانية، وهذا ما يرفضه المحاسبين.

إن هذا الفشل في الاعتراف بقيمة الموارد البشرية كأصول يتنافي مع مبدأ الإفصاح الكامل الذي يوجب التعبير عن كل الحقائق المالية في القوائم المالية الأساسية، الأمر الذي قد يؤدي إلى آثار على البيانات المالية سواء على مستوى الميزانية أو على مستوى حسابات النتائج، فيما يخص الميزانية، التقليل من قيمة الأصول يضل قرارات المستثمرين و يؤثر في قرارات المحللين الماليين بالخروج بمقاييس أفضل لعوائد الاستثمار في حالة الإفصاح عن جميع الأصول بما في ذلك الأصول البشرية. أما فيما يخص حسابات النتائج فيؤدي إلى التقليل من قيمة الأرباح حيث اعتبار النفقات الكبيرة للتوظيف والتدريب وتنمية الموارد البشرية نفقات جارية سينقص حتماً من الأرباح، بالإضافة إلى ارتفاع إمكانية التلاعيب في الربح من سنة إلى أخرى بسبب احتمال التغيير في حجم تلك النفقات، حيث تخفض في فترات الكساد

من أجل الزيادة في الربح، مما ينجر عنه بعد ذلك إلهاق الضرر بهذه المؤسسات، مما يبين أن رسملة هذه النفقات كان يعني المؤسسة عن هذه الممارسات.

#### 4.6.متطلبات التطبيق والإفصاح عن الموارد البشرية

تستدعي متطلبات التطبيق و الاعتراف بالموارد البشري كأحد الأصول الأكثر قيمة في المؤسسة ضمن أصولها، تدليل المعوقات المرتبطة بها من خلال:

- تفعيل المعالجة المحاسبية برسملة نفقات الموارد البشرية، من خلال تحديد تكاليف الموارد البشرية بالفصل بين عناصر التكاليف طويلة الأجل التي تتعلق بتحسين القوى العاملة وزيادة كفاءتها وإستبدالها والتي يجب رسملتها و معاملتها على أنها أصول بالتركيز على معيار الخدمات المستقبلية، و بين التكاليف الإيرادية الجارية التي تتعلق في الغالب بصيانة الموارد البشرية كالأجور النقدية المدفوعة للأفراد، نفقات العلاج الصحي وغيرها... فهي من التكاليف المستفدة التي تفيد الفترة الحالية و لا يتوقع أن تتحقق عائد في المستقبل وبالتالي لا تلبى معايير الاعتراف بها كأصول.

- الإعتراف بقابلية تكاليف الموارد البشرية لقياس المحاسبي من خلال تحديد كيفية قياس أثرها المالي في القوائم المالية، بالإعتماد في المراحل الأولى على تطبيق أسهل وأرخص طريقة وهي الطريقة التقليدية القائمة على مبدأ التكالفة التاريخية المنفقة، من أجل تسهيل تحديد قيمة الموارد البشرية التي يجب معاملتها على أنها أصول غير ملموسة، ثم تبني فيما بعد ذلك طرق أخرى القائمة على القيمة الاقتصادية، وفقا لحجم المؤسسات وطبيعة وتتنوع مواردها البشرية.

- تحديد طريقة إطفائها من خلال تحديد العمر الذي ينفع به من نفقات الموارد البشرية المرسملة وكيفية إطفائها بمطابقة استهلاك الموارد البشرية مع المنافع الناتجة عنها، إذ يرتبط العمر الإنتاجي بتحديد المدة الزمنية لبقاء الفرد في المؤسسة والتي تختلف من فرد لآخر إما، بفترة بقاء الفرد في خدمة المؤسسة (الاستثمارات الطويلة)، أو بمدة خدماته مدة بقائه في وظيفة معينة، أو مدة بقاء التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، أما فيما يخص معدل الإطفاء يمكن وضع نسبة يتم تحديدها بشكل تقديرى أو على أساس دراسة علمية لتوزيع تكلفة الأصول البشرية على سنوات عمرها الإنتاجي المحدد بالنسبة لكل فرد (طبق على الأفراد ذوي الكفاءة الخاصة مثل المديرين)، واستخدام معدل إطفاء أو الاستنفاد للمجموعات بدلاً من الأفراد حيث يتم تحديد متوسط البقاء بالنسبة للأفراد في المجموعة ويتم على أساسها توزيع تكلفة هذه المجموعة على الفترة المحددة .

- تحديد كيفية تسويتها محاسبيا من خلال شطب رأس المال البشري من الدفاتر المحاسبية وفقا للحالات التي تحدث كما ينطبق على الأصول الأخرى و على جميع النفقات المرسملة، حيث قد لا يتم إطفاؤها كليا وفقا لعمرها الإنتاجي بسبب (تغير مدة الخدمة المقدرة للمورد البشري نتيجة تدهور الظروف

الصحية، التقاعد المسبق، التسريح أو التغييرات التقنية)، لهذا يجب أن لا تتجاوز قيمتها المبلغ الذي يمكن تحقيقه من استخدام الموارد البشرية كما هو الحال بالنسبة لباقي الأصول الثابتة.

## 5. الخاتمة

مما سبق يتضح أن محاسبة الموارد البشرية أداة إدارية مهمة يعتمد عليها للحصول على معلومات عن الاستثمار في الموارد البشرية من أجل تحسين آلية اتخاذ القرارات المختلفة سواء المتعلقة بالإنتاج، بالموارد البشرية، بالإستثمار، بالضرائب... فهي نظام قائم بحد ذاته يهدف إلى جمع المعلومات عن الموارد البشرية وتبويبيها وتسجيلها وتلخيصها في البيانات المالية باعتبارها أصلاً من أصول المؤسسة. إن توفير معلومات عن الاستثمار في المورد البشري ضمن القوائم المالية ينسجم أكثر مع مبدأ الإفصاح المحاسبي عن المعلومات المحاسبية، الأمر الذي يستدعي ضرورة مرونة وتكيف الأنظمة المحاسبية مع المتغيرات الجديدة وعدم تشتيتها بالمعالجة التقليدية والاهتمام بالرأسمال المادي فقط.

رغم الدرجة المقبولة لتوافر معايير الاعتراف المحاسبي لتأصيل الموارد البشرية كما تتوافر في بعض البنود التي يتم الاعتراف بها كأصول، تبقى إشكالية عدم تطبيق محاسبة الموارد البشرية راجعة إلى عاملين مهمين، الأول ارتباط الأصول في ظل المحاسبة المالية لأدوات إنتاج بمفهومها القانوني المتعلق بالملكية، على حساب القيمة الاقتصادية باعتبار الأصول أدوات تنظيمية تسعى إلى إنتاج منافع مستقبلية بغض النظر عن جانبها القانوني، الثاني عدم الاتفاق في الفكر المحاسبي على أسلوب منهجي موحد يمثل نموذج علمي ملائم يمكن الاعتماد عليه في قياس العناصر الأساسية لرأس المال البشري، مما يؤثر في القياس المحاسبي للموارد البشرية على القرارات المالية والإدارية في المؤسسة.

## النتائج

أهم النتائج التي توصل إليها البحث هي:

- يولد تطبيق محاسبة الموارد البشرية معلومات لخطيط الموارد البشرية على المستوى الجزئي (المؤسسات) والكلي (الدولة)،
- إمكانية تطبيق محاسبة الموارد البشرية لغرض قياس وتحديد المبالغ المستثمرة في رأس المال البشري والإفصاح عنها، وفقاً لحجم المؤسسات، طبيعة وتنوع مواردها البشرية،
- التقرير عن معلومات محاسبة الموارد البشرية يعتبر جزءاً من المبادئ والأنظمة المحاسبية، ويتوافق مع متطلبات الإفصاح المحاسبي،
- المبالغ المستثمرة التي تتحملها المؤسسة على مواردها البشرية تؤدي إلى إظهار الربح الحقيقي.

## النوصيات والمقترحات

تمثل توصيات ومقترحات البحث وفقاً في:

- ضرورة تضمين القوائم المالية التي تعدّها المؤسسات، عرضاً تفصيلياً للتكلّيف المصرّوفة على الموارد البشرية،
- أفضليّة تخطي المفهوم القانوني المتعلّق بملكية المورد، حتّى يعتبر أصلًا،
- ضرورة إيجاد اتفاق موحد في الفكر المحاسبي على أسلوب علمي يمكن من قياس العناصر الأساسية لرأس المال البشري،
- ضرورة مرؤنة وتكييف الأنظمة المحاسبية مع المعطيات الجديدة،
- ضرورة تدريب المحاسبين على إجراء العمليات المحاسبية المتعلّقة بقياس والإفصاح عن تكاليف الموارد البشرية.

#### آفاق للبحث

نقترح لأبحاث مستقبلية دراسة:

- أهمية التقييم الكمي للموارد البشرية كمؤشر لقياس درجة ترکّز العمل في المؤسسة
- التقييم الكمي للموارد البشرية وأثاره الاقتصادية على دوران العمل في الصناعات المختلفة
- أبعاد نظام محاسبة الموارد البشرية على المستوى القومي في رسم سياسات التوظيف

## الهوامش

- <sup>1</sup> R.LIKERT “ The Human Organization: Its Management and Value ” New York: Mc Graw – Hill, 1967, p 144.
- <sup>2</sup> حاج قويدر قورين، (2014)، التأصيل والقياس المحاسبي لرأس المال البشري في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسويق، جامعة بسكرة، جامعات بسكرة، العدد 15، ص 122.
- <sup>3</sup> حاج قويدر قورين، مرجع سابق، ص 123.
- <sup>4</sup> علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، (1984)، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 19.
- <sup>5</sup> سمية أمين علي، (2003)، المحاسبة عن رأس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، ص 280.
- <sup>6</sup> فضل كمال سالم، (2008)، مدى أهمية القياس والإفصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية وأثره على إتخاذ القرارات المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 25.
- <sup>7</sup> إريك فلامهولتز، (1992)، المحاسبة عن الموارد البشرية، (محمد عصام الدين زايد، المترجمون) دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ص 96-98، جابر فاضل، (2007)، تصميم نظام معلومات محاسبة الموارد البشرية في الوحدات الإقتصادية، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة، العدد الثاني، ص 92.
- <sup>8</sup> هشام حسبو، (1980)، الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي، دار جامعة عين شمس للنشر، القاهرة، ص 23.
- <sup>9</sup> طارق عبد الحفيظ الشريف، (2013)، مدى إمكانية تطبيق نظام المحاسبة عن الموارد البشرية في الشركات الصناعية : دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، مجلة المختار للعلوم الإقتصادية، كلية الإقتصاد، جامعة عمر المختار، ليبيا، العدد الثالث، ص 20.
- <sup>10</sup> أحمد الكردي، (20 سبتمبر 2011)، نظام المحاسبة عن الموارد البشرية، تاريخ التصفح 18 فيفري 2019، <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/320102>
- <sup>11</sup> مؤيد الفضل وأخرون، (2002)، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 98
- <sup>12</sup> علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر، مرجع سابق، ص 21، أحمد موسى، (1975)، المحاسبة عن تكلفة الموارد البشرية كأداة لزيادة الفاعلية الإدارية، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، القاهرة، العدد الثاني والعشرون، ص 337.
- <sup>13</sup> أحمد موسى، (1979)، دراسات في المحاسبة الاجتماعية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص 314.
- <sup>14</sup> جابر فاضل، مرجع سابق، ص 37.
- <sup>15</sup> نوال بن عمار، مسعود صديقي، (09-10 مارس 2004)، محاسبة الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإنماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، الجزائر، ص 135.
- <sup>16</sup> عبد الخالق أسامة علي، (1995)، تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وإستراتيجيات البقاء في ظل المتغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربية، العدد 60، منظمة العمل العربية، ص 44.
- <sup>17</sup> فضل كمال سالم، مرجع سابق ص 101، نوال بن عمار، مسعود صديقي، مرجع سابق، ص 135.

- <sup>18</sup> فراس خضير الزبيدي، (2010)، اثر المعلومات المحاسبية في قرارات الاستثمار في أسهم الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد: 12 العدد: 3، ص231.
- <sup>19</sup> ناجي وليد الحبالي، (2004)، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص299.
- <sup>20</sup> آدم آل يوحنا، (1981)، محاسبة الموارد البشرية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 28، ص113.
- <sup>21</sup> فضل كمال سالم، مرجع سابق ص 104-106
- <sup>22</sup> سمية أمين علي، مرجع سابق، ص280.
- <sup>23</sup> عماد العيسى، (03 جويلية 2017) محاضرة عن محاسبة الموارد البشرية، التصفح 01 مارس 2019 <https://www.facebook.com/groups/1123837400972041/permalink/1501993996489711>
- <sup>24</sup> إريك فلامهولتز، مرجع سابق، ص293.
- <sup>25</sup> عبد الخالق أسامة علي، مرجع سابق، ص47.
- <sup>26</sup> كمال حسن جمعة، (2008)، محاسبة الموارد البشرية، منهج جديد لقياس قيمة خدمات المورد البشري، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 18، العراق، ص107.
- <sup>27</sup> فضل كمال سالم، مرجع سابق، ص110.
- <sup>28</sup> عماد العيسى، مرجع سابق.
- <sup>29</sup> أحمد موسى، ص343.
- <sup>30</sup> آدم آل يوحنا، مرجع سابق، ص119.
- <sup>31</sup> كمال حسن جمعة، مرجع سابق، ص110.
- <sup>32</sup> خالد عبد الله، (1995)، الإفصاح و دوره في تشجيع التداول في أسواق رأس المال العربية، مجلة القانون العربي، العدد 92، ص39.
- <sup>33</sup> فراس خضير الزبيدي، مرجع سابق، ص111.
- <sup>34</sup> تشوبي فردریک و آخرون، (2004)، المحاسبة الدولية، (محمد عصام الدين زايد، المترجمون)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ص209.
- <sup>35</sup> خالد عبد الله، مرجع سابق، ص38-44.
- <sup>36</sup> إريك فلامهولتز، مرجع سابق، ص22.
- <sup>37</sup> عطية محمد مطر، (سبتمبر 1982)، المعالجة المحاسبية لتكلفة الموارد البشرية في المشروع الاقتصادي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد 3، ص244.
- <sup>38</sup> إريك فلامهولتز، مرجع سابق، ص57.
- <sup>39</sup> تامر عادل الصقر، (2013)، محاسبة الموارد البشرية، المفهوم والأهمية: دراسة عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة دراسات البصرة، العراق، العدد 16، ص176.
- <sup>40</sup> عبد الحليم سعدي، مريم عماره، (2018)، إمكانية رسملة وإستنفاد المورد البشري من خلال منهج مقترن لآليات الإعتراف به محاسبياً، مجلة الاقتصادات المالية و البنوكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 06، ص 54.

## دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي

### دراسة استطلاعية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - قطاع غزة

**The role of the Blue Ocean Strategy in improving Marketing Performance:  
An Exploratory Study in the Palestinian Cellular Communications Company Jawwal -  
Gaza Strip**

د. منصور محمد علي الأيوبي، كلية فلسطين التقنية، فلسطين

أ. ياسر عامر عبد الحليم، باحث في التنمية البشرية، فلسطين

#### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين المثبتين في الشركة والبالغ عددهم (190) موظفاً. واستخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في الشركة، وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقلص، الزيادة) وتحسين الأداء التسويقي في الشركة، وتبين أن تأثير بُعد الابتكار ضعيفاً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام الإدارة العليا في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بجميع عناصر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، والعناصر التي تُساهم في تحسين الأداء التسويقي.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية المحيط الأزرق، الأداء التسويقي، شركة جوال.

#### Abstract:

This study aimed to identify the effect of applying the dimensions of the blue ocean strategy on improving the marketing performance of the Palestinian Cellular Communications Company - Jawwal. The study used the descriptive and analytical approach, and the study population was selected from the company's (190) employees. The researchers used the comprehensive inventory method due to the small size of the study population. The questionnaire was used to collect data. The study found a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant relationship between the dimensions of the blue ocean strategy and the improvement of the marketing performance in the company, and the results showed the presence of a statistically significant effect between the dimensions of the blue ocean strategy (exclusion, reduction, increase) and improving the marketing performance in the company. The impact of the innovation dimension is weak. The study reached a set of recommendations, the most important of which are: The need for senior management in the Palestinian Cellular Communications Company to pay attention to all the dimensions of the blue ocean strategy, and the elements that contribute to improving marketing performance.

**Key Words:** Blue Ocean Strategy, Marketing Performance, Jawwal Company

## المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة حالة من الصراع التافسي الحاد جراء افتتاح الأسواق وسهولة الحصول على المعلومات في ظل ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وبانت أغلب المنظمات تبحث عن استراتيجيات تُساعدها في تحقيق التفوق التافسي، وتمثل استراتيجية المحيط الأزرق إحدى الركائز الفاعلة في صياغة الخطط التسويقية التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي، وبالنظر لما تواجهه المنظمات من تحديات كبيرة تقف أمام تطلعاتها الرامية إلى التطور والنمو فإنه ينبغي عليها تحصين وضعها التافسي من خلال ما تملكه من معرفة بكل من الزبائن والمنافسين، وكذلك المجهزين الذين يتعاملون معها ومعرفة حاجات السوق الحالية والمرتبطة كي تتمكن من مواكبة ما يحدث في السوق من تطورات وفق رؤية جديدة مستمدة من تشخيصها الدقيق للواقع الحالي، وتبزز أهمية امتلاك المنظمة لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من خلال ما تفرزه من فاعلية معرفية محددة تسعى لتعظيم مخرجاتها قياساً بدخلاتها، حيث تتجه المنظمات في تطبيقها لاستراتيجية المحيط الأزرق نحو التركيز على استخدام مدلولاتها باتجاه تحسين وتطوير عملية اتخاذ القرار التسويقي الذي يصب في تطوير الأداء التسويقي للمنظمة.

لذا، فإن هذا البحث يسعى إلى دراسة مدى إمكانية تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في خدمة عملاء الهاتف الخلوي، بهدف أن يشكل هذا البحث بعد الوصول إلى نتائجه لبنة متكاملة لتطبيق مفاهيم استراتيجية المحيط الأزرق كمدخل إلى تحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال كمنظمة خدمية في فلسطين، لما فيه من فوائد قيمة ستعود على الشركة ومستخدمي الخدمات الخلوية من شركات أخرى.

### المحور الأول: (الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة)

#### أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يعتبر قطاع الاتصالات الخلوية في فلسطين من القطاعات المهمة والتي تحتل صدارة اقتصادية، وقد تصدرت شركة جوال وتربعت طيلة السنوات السابقة على هذا القطاع، ولكنها تعمل في بيئة غير مستقرة، تتسم بالتغيير المستمر والذي يؤثر بشكل كبير على استثمار قدراتها الفنية والتسويقية حتى تلائم احتياجات الزبائن أو لمواجهة الشركات المنافسة الأخرى مثل شركة (أوريدو)، التي بدأت في اقتطاع نسبة لا بأس بها من سوق الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وكذلك الشركات الإسرائيلية التي تحاول غزو (غير قانوني) لأجهزة المواطن الفلسطيني، وما يفاقم المشكلة ويزيدها تعقيداً الوضع القائم والحضار الإسرائيلي على تقييمات الشركة واستيرادها للأجهزة الحديثة التي تطور الشبكة لتواكب التقدم العالمي في هذا المجال، وهذا يتطلب منها بذل جهود مضاعفة لتبني استراتيجيات جديدة وابتكارات تساهم في التغلب على الظروف الصعبة المحيطة بها<sup>1</sup>.

لذا تم تسليط الضوء على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ومدى تبينها لاستراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية تنافسية حديثة في خضم سوق الأعمال العنيف والمتقلب. وبناءً على ما تقدم فإنه يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)؟

وينتبق من السؤال الرئيس عدة تساولات فرعية هي:

1. ما واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقلص، الزيادة، الابتكار) في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟
2. ما مستوى الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟
3. هل توجد علاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟
4. هل يوجد أثر لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف:

1. التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
2. بيان مستوى الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
4. تحديد أثر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
5. تقديم بعض المقترنات التي قد تساعد إدارة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على الاستفادة من المفاهيم والأفكار المعاصرة لتحسين أدائها.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تسلط هذه الدراسة الضوء على مدخل من مداخل الفكر الإداري الحديث وهو استراتيجية المحيط الأزرق وتأثيره على تحسين الأداء التسويقي في واقع مؤسساتنا الفلسطينية.

2. تُعد الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت استراتيجية المحيط الأزرق وعلاقتها بالأداء التسويقي.

3. تعتبر الدراسة منطقاً لدراسات جديدة في قطاعات أخرى؛ نظراً لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة حديثة ذات صلة.

4. قد تُساهم في تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها، والتي تفيد شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بشكل خاص والشركات الفلسطينية المناظرة بشكل عام.

5. من الممكن أن تقدم الدراسة الحالية للإدارات العليا والجهات المسئولة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال المعلومات ببيان أهمية الاهتمام بتطبيق استراتيجية المحيط الأزرق، والتي بدورها قد تُساهم في تحسين الأداء التسويقي في العمل، واستخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين فيها.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

**الفرضية الثانية:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

#### خامساً: حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث على دراسة دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي، واعتمد البحث أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق من دراسة (Kim & Mauborgne, 2005)<sup>2</sup>، دراسة (الحوراني، 2017)<sup>3</sup>، دراسة (بركة، 2018)<sup>4</sup> وهي (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار)، أما أبعاد الأداء التسويقي فقد تم اعتماد الأبعاد من دراسة (عياد، 2015)<sup>5</sup>، دراسة (Johanna, et al, 2016)<sup>6</sup>، دراسة (جويس، 2018)<sup>7</sup>.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بقطاع غزة.
- **الحد المؤسساتي:** تم إجراء الدراسة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

### سادساً: مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

- **استراتيجية المحيط الأزرق:** تعرف بأنها "آلية للإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات على الرغم من المنافسة الشرسة في عالم اليوم المنظور". ويعرف الباحثان استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها: تقديم قيمة مميزة وجديدة ومنخفضة الكلفة وفيها إبداع وابتكار غير معلومة من قبل المنافسين لإنقاذ المنظمة من المنافسة الدموية<sup>8</sup>.
- **الأداء التسويقي:** تعرف بأنه: "يعبر عن المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة". ويعرف الباحثان الأداء التسويقي إجرائياً بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرارية من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية مما يعكس نجاح المنظمة.<sup>9</sup>

### سابعاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة (صالح، 2019)<sup>10</sup>: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية سامراء في العراق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في (50) فرداً من قيادات الإدارة العليا، وقد اختيرت عينة عشوائية متمثلة في (40) فرداً ليمثلوا المجتمع تمثيل صحيح، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة المبحوثة بنسب متفاوتة، حيث كانت الأبعاد أكثر قيمة هي الزيادة والابتكار، والتي مثلت أساس بناء استراتيجية المحيط الأزرق في الشركة.

2. دراسة (جويسن، 2018)<sup>11</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التوجهات الاستراتيجية على أبعاد الأداء التسويقي في شركة كوكاكولا للمشروعات الغازية فرع بابل بالعراق، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في (365) عاملاً وعاملة من العاملين في الشركة، وقد اختيرت عينة طبقية عشوائية متمثلة في (85) مفردة، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجهات الاستراتيجية والأداء التسويقي، كما يوجد أثر إيجابي للتوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي للشركة المبحوثة.

3. دراسة (بركة، 2018)<sup>12</sup>: هدفت الدراسة الكشف عن دور أبعاد المنظمة الذكية في تبني استراتيجية المحيط الأزرق في شركات الصناعات الدوائية في فلسطين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (174) قائداً إدارياً في الشركات المبحوثة،

وعددتها سبعة شركات، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات ضمن أسلوب الحصر الشامل، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية بين أبعاد المنظمة الذكية وتبني استراتيجية المحيط الأزرق في قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين، كما يوجد أثر إيجابي لأبعاد المنظمة الذكية وتبني استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات المبحوثة.

4. دراسة (Shafiq, et al, 2017)<sup>13</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى علاقة استراتيجية المحيط الأزرق وأداء الابتكارات، وتناقض الدراسة مشكلة الابتكارات في ماليزيا مقارنة بمؤشر الابتكارات العالمي وعلاقتها باستراتيجية المحيط الأزرق المطبقة في ماليزيا المطبقة في العديد من الشركات الصناعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (3500) موظفاً يعملون في الصناعات التحويلية، وبلغت حجم عينة الدراسة (351) موظفاً، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة طردية قوية بين أداء الابتكار وجميع الأبعاد الخمسة لاستراتيجية المحيط الأزرق، وإن توسيع مساحة الأسواق غير المتزاوج عليه وتطويرها له علاقة إيجابية مع أداء الابتكار.

5. دراسة (الحوراني, 2017)<sup>14</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (120) موظفاً من (40) شركة تعمل في الصناعات الغذائية في قطاع غزة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد موافقة كبيرة من قبل الشركات المبحوثة على تطبيق مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام، كما يوجد اهتمام كبير في مجالات الدراسة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة، وتوجد علاقة قوية بين استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية.

6. دراسة (Johanna, et al, 2016)<sup>15</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى التفاعل المعقد وفوائد الاستثمارات المكثفة في التوجه نحو السوق وقياس الأداء التسويقي. من خلال تحليل بيانات (628) شركة فنلندية تتميز بأدائها التسويقي المرتفع، وذلك باستخدام طريقة التحليل المقارن، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أظهرت النتائج أنَّ التوجه نحو السوق هو محدد مهم لأداء الأعمال، ومع ذلك، ومن أجل جني فوائدها، يحتاج المديرون إلى تكميلها بأالية قياس مناسبة للأداء التسويقي للشركات المبحوثة.

7. دراسة (Maino, et al, 2013)<sup>16</sup>: هدفت الدراسة إلى استكشاف محددات تنفيذ استراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية في كينيا واستهدفت الدراسة (25) بنكاً من بين (43) بنك تجاري مسجل في كينيا، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنَّ معظم البنوك

تدرك المسائل المتعلقة بتخفيض استبعاد الزيادة والابتكار، كما خلصت أيضًا إلى أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية في البنوك.

8. دراسة (رؤوف، 2010)<sup>17</sup>: هدفت الدراسة التعرف إلى دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي للبنوك المحلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (40) من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومعاونيهما، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق والأداء التسويقي، كما يوجد أثر إيجابي لاستراتيجية المحيط الأزرق على الأداء التسويقي للشركة المبحوثة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي:

1. معظم الدراسات السابقة تناولها الباحثان هي دراسات حديثة بين الأعوام 2010-2019م.
2. تتنوع أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة (أبو بركة، 2018)، ومنها العربية (العراق) كدراسة (صالح، 2019)، ومنها الأجنبية كدراسة (Shafiq, et al, 2017).
3. اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمتها لموضوع الدراسة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبيان أداة للدراسة.
4. تكون مجتمع الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل: (الوزارات الحكومية، الشركات، البنوك)، ولكن تتنوع طبيعة العاملين فمنهم: (المدراء والمسؤولون، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مهندس، قائد فريق، مشرف، إداري).
5. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي تحديد متغيرات الدراسة، والفرضيات، وأدوات الدراسة، وفي تدعيم نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومقارنتها بها.
6. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على شركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية بقطاع غزة، وهي من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني ولكنها غير كافية، فهذه الدراسة تركز بشكل أساسي على دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي.

## المحور الثاني: (الإطار النظري للدراسة)

### أولاً: استراتيجية المحيط الأزرق:

في وضع الاستراتيجيات العامة أشار "Porter" إلى أن الاستراتيجية توسع أساساً لتنكيف مع البيئة، وهذا ما يجعل المؤسسات تركز على التهديدات بدلاً من التركيز على الفرص المتاحة في السوق. في حين أنه يمكن وضع الاستراتيجية استناداً إلى الموارد والمهارات. وعلى أساس الانتقادات التي طرحت بهذا الشأن قدم "Kim & Mauborgne" رؤيتهم الجديدة وهي "استراتيجية المحيط الأزرق".<sup>18</sup>

#### 1. مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق:

يعتبر مصطلح المحيط الأزرق (Blue Ocean) من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال عموماً وادارة التسويق بوجه خاص، وهو مقتبس من لون المياه النقية الصافية الزرقاء غير الملوثة والتي لم تعكرها دموية المياه الحمراء، والتي بمجموعها تشكل المحيطات الزرقاء. من تلك الخصائص اقتبست الفلسفه تسميتها لتدخل عالم الأعمال بفضل بعض الباحثين والمفكرين لتصبح إحدى الفلسفات التي تعتمدها المنظمات في عملها تحت مسمى فلسفة المحيط الأزرق. لذا كان من مقتضى هذه المحيطات البحث عن أسواق جديدة لم تكن معروفة مسبقاً لها وللمنافسين، من أجل خلق الطلب فيها، وإيجاد فرص استثمارية جديدة سعياً وراء البقاء والنمو وتحقيق المنفعة. مما يعني قيام المنظمات بابتكار منتج جديد أو إضفاء بصمة لمنتج موجود، فضلاً عن تكيفها بشكل كبير مع القيم الأساسية الشائعة للزبائن لتشكل مجموعة جديدة من القيم دون وجود أي منافسة تذكر.<sup>19</sup>

وبناءً لما تقدم، تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق، وقد اختلفت هذه التعريفات لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

عرف (Layton) استراتيجية المحيط الأزرق بأنها "رسالة المؤسسة الطموحة والناجحة لخلق إبداع القيمة بالاعتماد على التحركات الاستراتيجية وبعيداً عن المنافسة الشديدة".<sup>20</sup> كما عرفها (الطار) بأنها "تُعد بمثابة مناطق جديدة غير مكتشفة مسبقاً، وتمثل مساحات فارغة من الأسواق الحالية لم يصل إليها المنافسين بعد، لطرح منتجات جديدة غير معروفة، وجذب زبائن جدد، والعمل على الاحتفاظ بهم بعيداً عن جو المنافسة، وبالشكل الذي يجعل تلك الأسواق صافية ذات لون أزرق لم تعكرها دموية المنافسة".<sup>21</sup> ويشير (رؤوف) إليها بأنها: "الوسائل الكفيلة باكتشاف موقع السوق التي لم تصلها المنظمات"، وعرفها (طالب والبناء) بأنها "البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهلة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم

وهي استراتيجية عمل تحفز لخلق أسواق جديدة بدلاً من التنافس في الصناعات الموجودة<sup>23</sup>. بينما وعرفها (Kim & Mauborgne) بأنها "كل الصناعات غير الموجودة اليوم وتعني فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف بعد ولم يصل إليه المنافسون وتكون المنافسة أمراً غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضع بعد"<sup>24</sup>.

وترتيباً على ما سبق يُعرف الباحثان استراتيجية المحيط الأزرق إجرائياً بأنها: تقديم قيمة مميزة وجديدة ومنخفضة الكلفة وفيها إبداع وابتكار غير معلومة من قبل المنافسين لإنقاذ المنظمة من المنافسة الدموية.

## 2. أهمية استراتيجية المحيط الأزرق:

هناك عدة قوى تكمن وراء ارتفاع حتمية إيجاد المحيطات الزرقاء، فالتقدم التكنولوجي المتتسارع قد حسن بشكل كبير من الإنتاجية وسمح للمجهزين بتقديم مجموعة غير مسبوقة من المنتجات والخدمات وبهذا كان نتيجة زيادة أعداد الصناعات وأضحت العرض يفوق الطلب، وكما أن الاتجاه نحو العولمة يفاقم الوضع، إذ نتيجة لإزالة الحواجز التجارية بين الدول والمناطق وتوافر المعلومات عن المنتجات وأسعارها وزوال الأسواق المتخصصة وملاذات الاحتكار قد أدى إلى تكدس المنتجات مما أثار حرب الأسعار وتقليل هامش الأرباح، فضلاً عن صعوبة التمييز بين العلامات التجارية في الصناعات المكتظة بالمنافسين<sup>25</sup>.

جميع هذه العوامل تشير إلى أن بيئة الأعمال التي سادت في القرن العشرين وتطورت فيها أغلب النماذج الاستراتيجية ستحتفي كمحيطات حمراء تشهد منافسة شديدة، وأن إدارة المنظمات ستحتاج إلى إن تكون أكثر اهتماماً بالمحيطات الزرقاء أكثر من أي وقت مضى<sup>26</sup>. فالمنظمات القائدة في الغد ستتجه ليس من خلال مواجهة المنافسين بل من خلال القيام بتحركات استراتيجية تتبع القيمة وتتوفر عروض جديدة توفر قيمة أكبر للزبون وفي ذات الوقت تخفيض التكاليف<sup>27</sup>.

مما سبق نستنتج، إن خلق محيطات زرقاء ليست عملية مستقرة أو ثابتة بل هي مجموعة من العمليات المتحركة. إذ تعمل المنظمة على خلق محيط أزرق من خلال الأداء القوي الذي يؤدي إلى نتائج معروفة، ومن ثم يظهر الإبداع في الأفق. وإن خلق محيط أزرق تحتاج فيه المنظمة إلى عمل شيء مختلف عما يعمله الآخرون وإنتاج شيء أو تقديم خدمة لم تقدم سابقاً للمستفيدين.

## 3. أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق:

انفتقت آراء وطروحات العديد من الكتاب والباحثين على تحديد أبعاد فلسفة المحيط الأزرق مع ما ذهبت إليه أفكار وأطروحات (Kim, & Mauborgne)<sup>28</sup> إذ حددوا تلك الأبعاد بكل من: الاستبعاد، التقليص، الزيادة، والابتكار. وفيما يلي توضيح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد والتي

ستكون الركيزة الأساسية في تبني فلسفة المحيط الأزرق (طالب والبناء، 2012<sup>29</sup>؛ و (رؤوف، 2010<sup>30</sup>).

**أ. التقليل:** على المنظمة الساعية نحو إيجاد محيط أزرق أن تفكر جدياً بالنشاطات التي بالغت فيها في مجالات مختلفة كتصميم المنتج والتي أسهمت في زيادة الكلفة. إذ أن المنظمات تستخدم هذه الاستراتيجية لتقليل الأعمال غير الضرورية مع تخفيض النفقات والمصروفات التي لا مبرر لها. والأفكار ليست جميعها قابلة للتحويل إلى منتجات سواء أكانت سلعاً أم خدمات وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتكنولوجية واجتماعية وأخلاقية.

**ب. الاستبعاد:** ينبغي على المنظمة ابتكار قيمة جديدة والتفكير ملياً باستبعاد العوامل التي تناقض حولها المنظمات في فترات سابقة.

وتسعى المنظمات إلى استبعاد بعض العناصر التي يراها متخذ القرار غير ضرورية في عملها وهذه العناصر من شأنها أن تخفض التكاليف فيما لو استبعدت ولا تأثر على مستويات البيع والجودة.

**ج. الزيادة:** في السياق ذاته يفترض بالمنظمة أن تسعى إلى زيادة تركيز بعض العوامل بشكل أكثر من بقية المنافسين في مجال عمليات الإنتاج أو الخدمات أو أنشطة التسويقوصولاً إلى حالة التفرد وزيادة بعض الأشياء التي ستكون لها القدرة على زيادة وتحسين مستوى الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المستهلك.

**د. الابتكار/ الخلق:** إن قيام المنظمة بتنفيذ المراحل السابقة يفسح لها المجال لاكتشاف موارد جديدة كلّياً لقيمة الزبون وعلى خلق طلب جديد وتعديل الاستراتيجيات المتبعة. مما سبق نستنتج، أن هذه الاستراتيجية أداة تسهم في إيجاد المحيطات الزرقاء عبر إطار تحليلي يساعد المنظمات على العمل لإيجاد منحنى قيمة جديد يُعد بمثابة الركيزة الأساسية لإيجاد المحيطات الزرقاء اعتماداً على الأبعاد الأساسية لهذه الاستراتيجية.

## ثانياً: الأداء التسويقي:

لقد كان الأداء التسويقي منذ مدة طويلة محط الاهتمام الأساسي من قبل المهتمين في التسويق، وما زال يعد مسألة حيوية للشركات.

### 1. مفهوم الأداء التسويقي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء التسويقي، وقد اختلفت هذه التعريفات لاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يلي عرض بعض هذه التعريفات:

وقد عرف (Daft) الأداء التسويقي بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة"<sup>31</sup>. ويُعرفه (Ambler & Kokkinaki) بأنه "الأداء التسويقي متعدد الأبعاد، قد تحتاج المنظمة على الأقل العديد من المقاييس بهدف البقاء والاستمرار في السوق على المدى القصير والنمو في المدى الطويل، وهو الهدف المشترك بين المنظمات"<sup>32</sup>. ويشير (Jalili) بأنه "تحسين الموقع السوفي للمنظمة الذي يبني إدراكاً للمنتج أو الخدمة والدخول للسوق والتكيف مع تعرف الزبون على المنظمة ومنتجاتها"<sup>33</sup>. كما عرفه (Asiegbu, et al) بأنه "مدى مساعدة وظيفة التسويق بالمنظمة بتحقيق أهداف المنظمة"<sup>34</sup>. وقد نظر إليه (Da Gama) أنه "وظيفة العمل الجوهرية، والكافأة في صنوف المهنيين فيما يتعلق بما سيتم قياسه وكيفية قياسه والعواقب المرتبطة بعملية القياس التي ستؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة جهود التسويق"<sup>35</sup>.

وت Ting على ما سبق يعرّف الباحثان الأداء التسويقي بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرارية، من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية مما يعكس نجاح المنظمة.

## 2. أهمية الأداء التسويقي:

يقع الأداء المنظمي بين رسالة المنظمة والأهداف المنظمية سواء كانت أهداف استراتيجية أو تكتيكية، وأن الأنشطة اليومية التي تقوم بها المنظمة تمثل الجسر الذي يجسد رسالة المنظمة، وأن الأداء التسويقي هو حصيلة أداء الأفراد والتجهيزات والخطط والسياسات واللوائح والقوانين والإجراءات المتبعة، والتي تقضي جميعها إلى تحقيق أهداف وغايات المنظمة في البقاء والتكييف والنمو<sup>36</sup>.

ما سبق يُعد الأداء التسويقي مؤثراً لمدى نجاح المنظمات في قراراتها وخططها أو فشلها، إذ إن استمرار ونمو المنظمة في تقديم منتجاتها أو دخول أسواق جديدة وتوزيع منتجاتها والتكامل الأفقي والعمودي يُعد مؤشراً جيداً للأداء التسويقي للمنظمة والعكس صحيح<sup>37</sup>، وعليه فإن أهمية الأداء التسويقي يمكن تحديدها بالآتي (Davis, et al, 2003, 2001)<sup>38</sup>، و(Daft, 2001)<sup>39</sup>:

أ. التعرف إلى مقدار ما أنجز من أهداف المنظمة.

ب. يوفر المعلومات لمختلف المستويات الإدارية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وواقعية.

ج. يُساعد المنظمات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.

د. يؤدي إلى الكشف عن عناصر الكفاءة ذات الخبرة والمعرفة والمهارة ووضعها في الواقع المهمة والمناسبة لها.

هـ. التأكيد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

و. تشخيص الأخطاء والتفضيلات الحرجية في العملية واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها والاعتناء بها.

ز. يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عملية التخطيط واتخاذ القرار.  
ح. فهم أفضل للزبون: من استخدام المقاييس والتحليلات التسويقية تنتج أرقام أو مؤشرات تشير بشكل قاطع إلى رضا أو عدم رضا الزبون. لتعطي المؤشرات تصوراً عن درجة قرب المنظمة من زبائنها ومدى تلبيتها لاحتاجاتهم ورغباتهم.

ط. زيادة التأكيد على توضيح قيمة النقود: ما دام التعامل يتم بمؤشرات للأداء التسويقي (الحصة السوقية، الربحية، العائد على الاستثمار... إلخ) فكل تلك المؤشرات مرتبطة بالتدفق النقدي الخارج من المنظمة (النفقات) والداخل إليها (العوائد). والهدف هنا بيان أهمية تحقيق الأرباح للمنظمة، وكيفية توظيف تلك الأموال باستثمارات صحيحة لضمان الحفاظ عليها.

ي. ضمان التخصيص الملائم للموارد: يعد قياس الأهداف ومدى تحقيقها على الصعيد الفعلي، ممكناً أن نضمن تخصيص صحيح للموارد للعملية التسويقية وتوزيعها بالأسلوب الأمثل.

ك. تحسين جودة التحليل: إن استخدام مؤشرات مثل: (الحصة السوقية، الكفاءة، قياس رضا الزبون، الربحية، المبيعات، العائد على الاستثمار... وغيرها) من شأنه أن يؤثر في عملية قياس الأداء التسويقي، لينعكس وبالتالي على جودة النتائج ودقتها.

ل. سهولة نقل النتائج: عندما تكون النتائج مبوبة في جداول وأرقام صريحة غير قابلة للجدل، يمكن لمتخذى القرار أن يصلوا إلى النتائج بسهولة. وحتى تفسير النتائج لا يتطلب جهداً كبيراً لوضوحاها.

مما سبق نستنتج، أن الأداء التسويقي يساعد المنظمات في وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها، ويؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في الواقع المهمة والمناسبة لها، فضلاً عن تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها، كما يساعد على تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.

### 3. مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

طرق الكتاب في مجال إدارة التسويق والإدارة الاستراتيجية إلى مؤشرات قياس الأداء التسويقي، وتبيّن للباحث أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء بعض الكتاب حول المؤشرات الأكثر شيوعاً لقياس الأداء التسويقي والمتمثلة برضا الزبون، والعائد على الاستثمار، ونمو الحصة السوقية، ومنهم: (قره داغي، 2004)<sup>40</sup>، (الفهادي، 2006)<sup>41</sup>، (علوان وطالب:

42)، لذا فقد اعتمدها الباحثان بوصفها مؤشرات رئيسة لقياس الأداء التسويقي، والآتي عرض موجز لكل منها:

أ. رضا الزبون: يُعد رضا الزبون من المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي الذي حظي باهتمام الكتاب في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار أن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف الشركات للمنافسة والربحية والتطور. ويرى & Evans & Berman<sup>43</sup> أن رضا الزبون هو العنصر الضروري في نجاح التسويق، وأن رضا الزبون ناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون للمنتجات والأداء الفعلي لتلك المنتجات المتضمنة خدمة الزبون.

ب. العائد على الاستثمار: يُعد العائد على الاستثمار من المؤشرات المهمة للأداء التسويقي في مجال الربحية، ويستخدم لقياس أداء المنظمة وفروعها المختلفة في مجال تحقيق أهداف الربحية<sup>44</sup>. ويوضح (الحمداني) بأن العائد على الاستثمار يمكن أن يستخدم أيضاً في اتخاذ قرارات، وإضافة منتجات جديدة للخطوط الإنتاجية في المنظمة<sup>45</sup>.

ج. نمو المبيعات: تُعد المبيعات من مؤشرات الأداء التسويقي السائدة والمهمة للمنظمات سواء أكانت المبيعات بالكمية أو القيمة، فهي تُعد أحد أهداف البرنامج التسويقي، وهناك مفهومان لنمو المبيعات<sup>46</sup>:

- احتمالية المبيعات: وهي النسبة المئوية القصوى لاحتمالية السوق التي تتوقعها منظمة واحدة مفردة ضمن صناعات معينة أي تتوقع تحقيقها سواء بالهبوط أو الصعود.

- تنبؤات المبيعات: وهي كمية المنتجات التي تتوقع المنظمة بيعها فعلاً خلال فترة زمنية وعند مستوى معين من الأنشطة التسويقية.

د. الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية إحدى المؤشرات المهمة لقياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، والتي يتعرف من خلالها على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. فالحصة السوقية تُعرف بأنها ذلك النسبة المئوية لمبيعات المنظمة من إجمالي مبيعات الصناعة التي تعمل فيها<sup>47</sup>. ومن خلال الحصة السوقية يمكن الحكم على أداء التسويقي للمنظمة، وإن المنظمة من خلال الرؤية طويلة الأجل تهدف إلى زيادة حصتها السوقية عندما يأخذ السوق النمو، وإن الرغبة في زيادة الحصة السوقية قد يؤدي إلى انخفاض الربحية في الأمد القصير، ثم تبدأ بالتزايد في الأمد الطويل<sup>48</sup>.

ما سبق نستنتج، اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد مؤشرات الأداء التسويقي في دراستهم وحسب وجهات نظرهم المختلفة. وعليه يمكن تلخيص مجموعة من المؤشرات لقياس

الأداء التسويقي وفقاً للدراسات السابقة، وهي: مؤشرات مالية، ومؤشرات المنافسة أو السوق ككل، ومؤشرات أفكار ومشاعر المستهلك، ومؤشرات سلوك المستهلك، ومؤشرات الابتكار.

### المحور الثالث: (الطريقة والإجراءات)

#### أولاً: منهجية وأسلوب الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دارسة الواقع أو الظاهر، ويهم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً وصفياً أو كمياً من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.  
وقد استخدم الباحثان مصدرين أساسين للمعلومات:

- المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحثان للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترن特 المختلفة.
- المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية الميدان من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين المثبتين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) والبالغ عددهم (190) موظفاً في قطاع غزة، حيث تم استثناء العاملين في الصيانة والخدمات بسبب طبيعة الدراسة (إحصائيات شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، 2019/3/6). وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر "المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (155) استبانة بنسبة (81.6%)، وبعد فحصها تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل قد بلغ (140) استبانة بنسبة (73.7%). ويوضح فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=140)

البيانات الشخصية	النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	النوع	98	70.0
أنثى		42	3.0
دراسات عليا	المؤهل العلمي	29	20.7
بكالوريوس		98	70.0

البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	13	9.3
مدير	11	7.9
نائب مدير	11	7.9
مدير دائرة	13	9.3
مدير معرض	10	7.1
رئيس قسم	17	12.1
موظف إداري	16	12.3
أقل من 5 سنوات	31	22.1
من 5 - أقل من 10 سنوات	54	38.6
من 10-أقل من 15 سنة	40	28.6
من 15 فأكثر	15	10.7

المسمى الوظيفي

سنوات الخدمة

### ثالثاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي: دراسة استطلاعية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - قطاع غزة"، وذلك اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من محورين هما (استراتيجية المحيط الأزرق، والأداء التسويقي)، وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبانة بحيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح

### رابعاً: صدق أداة الدراسة:

تم التأكيد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في إدارة الأعمال في الجامعات الفلسطينية حيث تمأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وقد تم أيضاً التأكيد من صدق الاستبانة من خلال الاتساق الداخلي الذي تتراوح قيمة معامل الارتباط فيه بين (0.422-0.897)، عند مستوى دلالة (0.000)، والصدق البنائي الذي بينت نتائج جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة أنه دال إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث بلغ قيمة معامل بيرسون للارتباط لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (0.981)، ولأبعاد الأداء التسويقي (0.926)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### خامساً: ثبات الأداء:

من أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ حيث تبين أن قيمته للاستيانة ككل (0.976)، وهذه القيمة تعد مرتفعة ومطمئنة لمدى ثبات أداة الدراسة.

يستخلص من نتائج الصدق والثبات أن الاستيانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

#### سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.6390) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.809) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### سابعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

قام الباحثان بتنزيل وتحليل البيانات من واقع الاستيانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 23) الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسى لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستيانة.
3. اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستيانة.
4. استخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستيانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression).

#### المotor الرابع: (تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها)

سيتم عرض نتائج الدراسة ومناقشتها على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع تطبيق أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة واختبار  $T$  لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

**جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة واختبار  $T$  لجميع مجالات استراتيجية المحيط الأزرق**

الرتبة	نسبة الوزن	وزن العينة (%)	متوسط الوزن	انحراف المعيار	المجالات	م
0.000	16.57	73.30	1.31	7.33	مجال الاستبعاد	.1
0.000	13.21	71.21	1.45	7.12	مجال التقليص	.2
0.000	15.89	73.18	1.35	7.32	مجال الزيادة	.3
0.000	15.89	74.10	1.42	7.41	مجال الابتكار	.4
0.000	17.67	72.95	1.20	7.30	جميع فقرات استراتيجية المحيط الأزرق	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$

يتضح من الجدول السابق (2) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لمجال "الاستبعاد" يساوي (7.33) أي أن الوزن النسبي (73.30)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحثان ذلك أن إدارة شركة جوال تعمل على استبعاد بعض العناصر التي تراها غير ضرورية في عملها والتي من شأنها أن تؤدي إلى تخفيض النفقات إلى أدنى حد ممكن، دون التأثير على جودة خدماتها المقدمة للجمهور.

2. المتوسط الحسابي لمجال "التقليل" يساوي (7.12) أي أن الوزن النسبي (71.21)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرجع ذلك إلى قدرة شركة جوال على تقليل بعض إجراءات العمل التي تراها غير ضرورية أو غير مبررة، أو التخلص من بعض الأفكار عديمة الجدوى أو مستحيلة التنفيذ مما ينعكس بدوره على تخفيض النفقات، الأمر الذي يسهم في تقليل حجم التكاليف مع ثبات الأرباح المحققة.

3. المتوسط الحسابي لمجال "الزيادة" يساوي (7.32) أي أن الوزن النسبي (73.18)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويفسر الباحثان النتيجة بأن إدارة شركة جوال تعمل على إضافة بعض الإجراءات ذات القدرة على زيادة وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

4. المتوسط الحسابي لمجال "الابتكار" يساوي (7.41) أي أن الوزن النسبي (74.10)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة شركة جوال تعتبر الابتكار إحدى الصفات المميزة للشركة في ظل بيئه العمل المتغيرة التي تعمل فيها الشركة، حيث تستطيع الشركة التوصل إلى كل ما هو جديد في مجال

الاتصالات الخلوية يضيف لها قيمة أكبر وأسرع من منافسيها. لذلك تعمل شركة جوال على تطوير طرق جديدة للعمل بشكل مستمر، كما أنها تقدم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجهها، بحيث تحول مخرجاتها إلى منتجات وخدمات مفيدة أو طرق عمل كفوءة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استراتيجية المحيط الأزرق يساوي (7.30) (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (95.72%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجية المحيط الأزرق بشكل عام. ويعزو الباحثان النتيجة إلى قدرة شركة جوال على تقديم طرق جديدة لتطوير العمل وإدارته، وأنها تستطيع أن تترجم المعرفة التي تمتلكها إلى اختيارات جديدة، كما تساهم إدارة الشركة في إيجاد نظم وممارسات جديدة تساعد الشركة على تقديم خدماتها بشكل أفضل، وبما يحقق رضا الزبون وتقدم أفضل قيمة له. واتفقت النتائج مع نتيجة دراسة (بركة، 2018)، دراسة (الحوراني، 2017)، ودراسة (Maino, et al, 2013).

**الإجابة عن السؤال الثاني:** ما مستوى الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟ تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة واختبار T لمعرفة درجة الموافقة، كما في الجدول التالي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة واختبار t لجميع مجالات الأداء التسويقي

المجال	نسبة موافقة (%)	انحراف معياري (%)	متوسط حسابي (%)	النسبة (%)	القيمة المطلوبة
جميع فقرات الأداء التسويقي	74.97	19.92	7.50	1.18	0.000

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يتضح من جدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي لمجال "الأداء التسويقي" يساوي (7.50) أن الوزن النسبي (74.97%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع الأداء التسويقي الجيد لشركة جوال، إذ تسعى الشركة إلى القيام بأداء تسويقي متميز من خلال تقديم الخدمات والمنتجات المميزة، إضافة إلى المحافظة على زبائنها في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات المنافسة، مع عدم تغافلها عن السعي لإيجاد كوادر مؤهلة لتقديم أفضل الخدمات لزبائنها، وإعطائهم الحوافز والفرص للتقدم والتطور وظيفياً، إلى إعداد الورشات والدورات التدريبية التي تسهم بتعذية وتنشيط الكوادر لديها. مما يعكس إيجاباً على تحقيق أداء عالي ومتميز للشركة وزيادة الولاء لها، سواءً من الزبائن أو الموظفين، مع عدم تغافلها عن توفير السيولة اللازمة لتلبية كل ما تحتاجه الشركة لتلبية حاجات زبائنها والمحافظة عليهم وتلبية احتياجات كوادرهم العاملة فيها، بما يعكس إيجاباً على الحصة السوقية والربحية للشركة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (جويس، 2018)، ودراسة (Johanna, et al, 2016).

أما نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد جاءت على النحو الآتي:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

**سؤال الفرضية الأولى:** هل توجد علاقة بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.633	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستبعاد كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
*0.000	.735	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التقليص كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
*0.000	.841	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الزيادة كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
*0.000	.710	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الابتكار كأحد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.
*0.000	.839	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.839)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية جوال. ويرجع ذلك إلى أهمية أبعاد مؤشرات استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في تحسين الأداء التسويقي، حيث إن اعتماد أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) علاقة كبيرة بتحسين الأداء التسويقي لشركة جوال ونموها، وذلك من خلال

ابتكار أسواق جديدة والبحث عن الطلبات الجديدة مما يزيد من الحصة السوقية للشركة، وكذلك اعتماد ابتكار القيمة كأساس للانطلاق نحو السوق الأزرق لتحسين الأداء التسويقي. وتبين النتيجة أيضاً أنَّ هذه الاستراتيجية أداة تسهم في إيجاد المحيطات الزرقاء عبر إطار تحليلي يساعد شركة جوال على العمل لإيجاد منحنى قيمٍ جديدة يُعد بمكانة الركيزة الأساسية لإيجاد محيطات زرقاء اعتماداً على الأبعاد الأساسية لهذه الاستراتيجية. وانتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحوراني، 2017)، ودراسة (Shafiq et al., 2010)، ودراسة (رؤوف، 2010).

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

**سؤال الفرضية الثانية:** هل يوجد أثر لأبعاد استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال؟

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.465	4.515	0.000
الاستبعاد.	0.125	2.109	0.037
التقليص.	0.107	1.675	0.048
الزيادة.	0.515	7.917	0.000
الابتكار.	0.080	1.412	0.160
معامل الارتباط = 0.867		معامل التحديد المُعَدَّل = 0.744	
قيمة الاحتمالية = 100.356		قيمة الاختبار F = 0.000	

من النتائج الموضحة في جدول (5) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.867، ومعامل التحديد المُعَدَّل = 0.744، وهذا يعني أن (74.4%) من التغير في الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).
- قيمة الاختبار F بلغت 100.356، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المحيط الأزرق وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية جوال.

• معادلة الانحدار:

$$\text{الأداء التسويقي} = 1.465 + 0.125 (\text{الاستبعاد}) + 0.107 (\text{التقلص}) + 0.515 (\text{الزيادة}) + 0.080 (\text{الابتكار})$$

• تبين أن المتغيرات المؤثرة في "الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)"

هي: الاستبعاد، التقلص، الزيادة، بينما تبين ضعف تأثير متغير الابتكار.

ويعزز الباحثان ذلك إلى اهتمام شركة جوال باستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين الأداء التسويقي مقارنة بمنافسيها، حيث يوجد تأثير لبعد "الاستبعاد"، حيث أنَّ قيام الشركة باستبعاد العروض التي لا تتناسب مع متطلبات الزبائن، واستبعاد الإجراءات غير الضرورية دون المساس بجودة الخدمة المقدمة للزبائن، بالإضافة إلى استبعاد رجال البيع الذين لم يحققوا معدل المبيعات المطلوب للشركة ساهم في التأثير الإيجابي على تحسن الأداء التسويقي. كذلك فإنَّ تأثير بعد "الزيادة" في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وبالتالي إرضائهم وجذب الكثير منهم وزيادة الحصة السوقية للشركة ساهم في تحسن الأداء التسويقي للشركة. بالإضافة إلى تأثير بعد "التقلص" حيث تكتسب الشركة ثقة الزبائن عبر تقليل الخدمات ذات الجودة الضعيفة. أما بالنسبة لبعد "الابتكار" فيوجد ضعف في هذا البعد، ويرجع ذلك إلى امتلاك الشركة القدرة على التكيف السريع مع التطورات والمتغيرات البيئية والمواقف الجديدة ولكن ليس بالشكل المطلوب الذي يؤثر إيجاباً بالزبائن. واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (الحوراني، 2017)، ودراسة (Shafiq, et al, 2017)، ودراسة (رؤوف، 2010).

**المotor الخامس: (الخاتمة)**

من خلال ما تم التطرق إليه في البحث يمكن استخلاص أن الهدف الرئيس لاستراتيجية المحيط الأزرق يتمثل في إعادة بناء حدود السوق الذي يشير إلى أن المنظمات الساعية إلى تبني استراتيجية المحيط الأزرق عليها إعادة بناء حدود أسواقها بالشكل الذي يجعلها تخرج من دائرة المنافسة الشديدة، والتي أطلق عليها (المحيط الأحمر) وصولاً إلى مساحات غير معروفة للمنافسين لتمارس أنشطتها بكل حرية وبطريقة إبداعية ابتكارية خلافة. إضافة إلى ذلك يتطلب بلوغ المنظمة لأهدافها وضع خطط وسياسات لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية ومتابعة نتائج أعمالها من خلال نظام رقابة يبين نسب الإنجاز والانحرافات والمشاكل التي تواجه التنفيذ، وإيجاد الحلول اللازمة لها من خلال نظام متكامل لتقييم الأداء، وهذا ما يجعل المنظمة تسعى وبشكل متواصل لتحسين أدائها التسويقي، وذلك من خلال خفض الكلف والإبتكار والإبداع في المنتجات والعمليات مع تحسين جودة الإنتاجية من أجل زيادة قدراتها التنافسية. وفي ختام هذه الدراسة يمكن القول أنها توصلت إلى النتائج التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن (72.95%) من عينة الدراسة يرون أنَّ مستوى تطبيق استراتيجية

المحيط الأزرق في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

2. بيّنت النتائج أنّ واقع تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال كانت وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الاستبعاد (73.30%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور التقليص (71.21%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الزيادة (73.18%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- بلغ الوزن النسبي لإجمالي محور الابتكار (74.10%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

3. كشفت نتائج الدراسة أن (72.83%) من عينة الدراسة يرون أنَّ مستوى الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وهو بدرجة موافقة كبيرة.

4. أظهرت نتائج الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، حيث بلغ معامل الارتباط (0.839).

5. بيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق (الاستبعاد، التقليص، الزيادة) وتحسين الأداء التسويقي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، وتبيّن أن تأثيرُ بعد الابتكار ضعيفاً.

وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدّم الباحثان بالتوصيات التالية:

1. ضرورة اهتمام الإدارة العليا في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال بجميع عناصر أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق، والعناصر التي تُساهم في تحسين الأداء التسويقي التي أظهرت النتائج أهميتها، وأثّرها في تحسين الأداء التسويقي للشركة.

2. التأكيد على أهمية بعد الاستبعاد من خلال استبعاد الإجراءات غير الضرورية دون المساس بجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف التسويقية إلى أدنى حد ممكن بالتخلص من الكوادر البشرية غير الكفوءة.

3. التأكيد على أهمية بعد التقليص من خلال تقليص حجم الأخطاء الداخلية لجودة خدماتها لأقل ما يمكن، إضافة إلى تقليص الخدمات التكميلية لتوفير النفقات غير الأساسية.

4. التأكيد على أهمية بعد الزيادة من خلال زيادة تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين، واعتماد الأساليب التقنية الحديثة لزيادة كفاءة أداء الخدمة، والعمل على استقطاب الكوادر الكفوءة لزيادة جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

5. التأكيد على أهمية بعد الابتكار من خلال تبني الشركة سياسة تقديم الخدمات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المستفيدين، والعمل على تقديم كل ما هو حديث من خدمات.

6. الاهتمام بالأداء التسويقي وقياسه وتحليله بين فترة وأخرى بهدف التعرف إلى نسبة النمو الحاصل فيه، بالإضافة إلى الكشف عن الأخطاء ومحاولة التصحيح.
7. ضرورة التفكير في إضافة قيمة جديدة إلى خدمات الشركة وصولاً إلى تعزيز الأداء التسويقي.

### الهوامش

1. مقابلة مع عبد الرحمن شعبت، مدير الموارد البشرية، شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، 2019/03/11.
2. Kim, C., & Mauborgne, R., (2005). *Blue-ocean-strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard business school, Boston, Massachusetts.
3. الحوراني، يوسف (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. بركة، إسلام (2018). دور المنظمة الذكية في تبني استراتيجية المحيط الأزرق: دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الدوائية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
5. عياد، لوي (2015). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
6. Johanna F., Jukka, L., Matti, J., Henrikki, T., & Jaakko, A., (2016). What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement. *Journal of Marketing*, 80(3).
7. جويسن، مؤمل حسين (2018). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية في الأداء التسويقي: دراسة تطبيقية في شركة كوكاكولا للمشروبات الغازية فرع بابل. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 57(14).
8. العديلي، محمد ناصر (2009). تحديات تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق في الشركات الاقتصادية الإلكترونية. *مجلة الاقتصاديات*، السعودية، 5691، ص.2.
9. الغرباوي، علاء (2007). *التسويق المعاصر*. عمان، الدار الجامعية، ص.67.
10. صالح، زاهد محمد (2019). استراتيجية المحيط الأزرق ومدى توافق مؤشراتها: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سمراء. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، 15 (46)، ج.2.
11. جويسن، مؤمل حسين (2018). مرجع سبق ذكره.
12. بركة، إسلام (2018). مرجع سبق ذكره.
13. Shafiq, M., et al, (2017). Relationship of Blue Ocean Strategy and Innovation Performance, an Empirical Study. *City University Research Journal*, Special Issue: AIC, Malaysia.
14. الحوراني، يوسف (2017). مرجع سبق ذكره.
15. Johanna F., Jukka, L., Matti, J., Henrikki, T., & Jaakko, A., op-cit.

16. Maino, E. M., (2013). Edwin of business of Implementation of Blue Ocean Strategy in Commercial banks in Kenya. *Master of business administration school of business*. University of Nairobi, Kenya.
17. رؤوف، رعد (2010). دور أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق في الأداء التسويقي : بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 98(32).
18. Chastagner, S., (2012). The Ocean Blue Strategy Tool or Managerial Mantra?, *Master thesis*, University of Limoges, France, p.11.
19. Yang, J.T., (2012). Identifying the attributes of blue ocean strategy in hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), p.111-114.
20. Layton, S., (2009). Blue ocean strategic planning, p.8.  
<http://www.blueoceanstrategyplanning.blogspot.com>.
21. العطار، فؤاد (2010). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التناافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد. مجلة جامعة كربلاء العلمية (العلوم الإنسانية)، 3(8)، ص59.
22. رؤوف، رعد (2010). مرجع سبق ذكره ص320.
23. طالب، علاء، والبناء، زينب (2012). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التناافسية المستدامة*. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص34.
24. Kim, C., & Mauborgne, R., (2015). *Blue Ocean Strategy*, Boston, Massachusetts: Harvard Business school Pres.p.3.
25. البياتي، فائز غازى، وسعيد، عباس محمد (2016). المواجهة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التناافسية: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين. مجلة كلية المأمون الجامعية، 27(1)، ص131.
26. Kim, C., & Mauborgne, R., (2005). op-cit, p.21.
27. Hollensen, S., (2013). The Blue Ocean that disappeared – the case of Nintendo Wii. *Journal OF Business Strategy*, 34 (5), p.25.
28. Kim, C., & Mauborgne, R., (2005). op-cit, p.36.
29. طالب، علاء، والبناء، زينب (2012). مرجع سبق ذكره، ص124-127.
30. رؤوف، رعد (2010). مرجع سبق ذكره، ص322.
31. Daft, R.L., (2003). *Management*, 6<sup>th</sup> ed, Thomson, South Western west, U.S.A. p.10.
32. Ambler, T. & Kokkinaki, F., (2005). Measures of Marketing Success, *Journal of Marketing Management*, 13(1), p.2.
33. Jalili, P.P., (2008). The impact of customer relationship marketing on market performance, p. 46.
34. Asiegbu , F.Awa, O. Akpotu ,C. Ogbonna, B. (2011). Sales force competence development and marketing performance of industrial and domestic products firms in Nigeria. *Far East Journal of Psychology and Business*. 2(3), p.44.
35. Da Gama, A. P., (2011). A renewed approach to services marketing effectiveness. *Emerald Group Publishing Limited*. 15(2), 661.
36. مرعي، جعفر خليل (2014). دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل. مجلة كلية كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(4)، ص109.

37. الفهادي، شيماء ناظم حمدون (2006). توجهات الإدارة العليا على وفق العلاقة بين التسويق الابتكاري والأداء التسويقي بالتطبيق على منظمات مختارة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص44.
38. Daft, R.L., (2003). Op-cit, p.30.
39. Davis, M., J., Aquilano, J. and Chase, R. (2003). *fundamentals of operations Management*, 4<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Higher Education, USA, p.152.
40. قره داغي، كاوه محمد فرج (2004). تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية مقارنة لمجموعة مختارة من فنادق المنطقة الشمالية في العراق. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ص110.
41. الفهادي، شيماء ناظم حمدون (2006). مرجع سبق ذكره، ص44.
42. علوان، حسن جبر، وطالب، علاء فرحان (2006). أثر الاستراتيجية التسويقية الفاعلة في تحقيق الأداء التسويقي، المجلة العرقية للعلوم الإدارية، (3)11، ص15.
43. Evans, J. R, and Berman, B., (1997). *Marketing*, 7<sup>th</sup> ed, prentice – Hall, Inc, N. J., p.16.
44. القطامي، أحمد عطاء الله (1996): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. عمان، دار المجلداوي للنشر والتوزيع، ص154.
45. الحمداني، رعد فاضل (2007). انعكاسات الكفاءة التسويقية على النجاح التسويقي: دراسة في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص82.
46. اللاوس، ثناء أبیير توفيق (2002). التخطيط التسويقي وأثره في تحديد الأهداف التسويقية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص40.
47. Lamb, C.W., and Hair, J.F., and McDaniel, C., (1998). *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed, South – Western College Publishing, Ohio, p.577.
48. مرعي، جعفر خليل (2014). دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسياسيل في الموصل. مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (4)1، ص109.
49. Perreault, W.D., and McCarthy, J., (2000). *Essentials of Marketing*, 8<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Higher Education, Boston, p.273.

## تطوير كفاءة وفعالية التدريب الزراعي في الوطن العربي

### Developing the efficiency and effectiveness of agricultural training in the Arab World

د. رياض شعبان لموم، جامعة طرابلس، ليبيا.

#### الملخص:

تناولت الورقة البحثية عرض إمكانات و مجالات تطوير التدريب الزراعي، والعلاقات المؤسسية بين الجهات المختلفة التي تعمل في مجال التدريب الزراعي في الوطن العربي. وأبرزت الورقة أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه التدريب الزراعي، وبشكل خاص المشاكل الفنية، والمؤسسية، والمالية، بالإضافة إلى المشاكل الأخرى. وتمحورت النتائج بشكل رئيسي حول تأثير تلك المشاكل والمعوقات على تطوير وتفعيل دور التدريب الزراعي في تحقيق التنمية الزراعية. وخلصت الورقة إلى تقديم مقترنات لتطوير التدريب الزراعي.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب الزراعي، التنمية الزراعية، المشاكل والمعوقات، المؤسسات التدريبية.

#### Abstract:

The research paper dealt with the possibilities and areas of developing agricultural training, and the institutional relations between the different bodies working in the field of agricultural training in the Arab World.

The paper highlighted the most important problems and constraints facing agricultural training, in particular technical, institutional, financial and other problems.

the results focused mainly on the impact of these problems and constraints on the development and activation of the role of agricultural training in achieving agricultural development.

The paper concludes with proposals and recommendations for the development of agricultural training.

**Key Words:** Agricultural training , Agricultural development, problems and constraints, agricultural training curricula, Training institutions.

#### المقدمة:

في إطار الإهتمام بتطوير الزراعة كهدف إستراتيجي لتؤمن الغذاء للمواطن العربي، فإنه لابد من توافر العنصر البشري المدرب الذي تقع على عاته مسؤولية تحسين الأداء ورفع كفاءة الإنتاج الزراعي، فقد أولت الدول العربية اهتمام خاصاً بالتدريب الزراعي، وأفسحت له مجالاً واسعاً ضمن خطط عمل وزارات الزراعة بها، وذلك لمواجهة المتغيرات التي صاحبت الثورة التقنية، خاصة في مجالات المعلوماتية وإدارة الموارد البشرية، حيث نتجت فجوة معرفية كبيرة في تلك المجالات وما تزال تعاني

منها العديد من الدول العربية والدول النامية. وقد تأثر القطاع الزراعي في تلك الدول كثيراً بهذه الفجوة، حيث تدنت معدلات الإنتاجية، وربما يعود ذلك إلى النقص في الكوادر الفنية المؤهلة والمدربة التي تعتبر الآلية الفعالة في إدارة الموارد الطبيعية على النحو الذي يضمن الإستخدام الأمثل والرشيد لتلك الموارد. وقد أخذت الدول العربية على عاتقها الإهتمام بعملية التدريب الزراعي، حيث شملت المشروعات التي تنفذها مكوناً للتدريب في المجالات الخاصة بكل مشروع، ووضعت لذلك إعتمادات خاصة لتنفيذ البرامج التدريبية، التي تشمل دورات تدريبية عامة ومتخصصة، كما تشمل دورات تدريبية قصيرة وأخرى متعددة.

#### **المشكلة البحثية:**

تكمن المشكلة البحثية في وجود ثغرة في معدل تأهيل الكوادر البشرية في العديد من الدول العربية، فالتدريب الزراعي لا يواكب مسيرة معدلات التنمية الزراعية التي تمر بها، وبالرغم من كل الجهد المبذول من الدول العربية في مجال التدريب الزراعي، لا زال هناك بعض القصور والسلبيات في إعداد برامج متوازن وواقعي لتدريب وتنمية المستغلين بالزراعة.

#### **الأهداف البحثية:**

تهدف الورقة إلى التعرف على الوضع الراهن للتدريب الزراعي في الوطن العربي، والتعرف على الإمكانيات الفنية والمؤسسية للمؤسسات التدريبية الزراعية، وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه أدائها، ووضع المقترنات التطويرية والتأهيل وصولاً إلى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول العربية.

#### **الأهمية:**

ترتبط أهمية الورقة بتزايد إهتمام الدول العربية بالتدريب الزراعي لتطوير قدرات القوى البشرية العاملة في كافة مجالات التنمية الزراعية وعلى عدة مستويات، وذلك من خلال البرامج والمشروعات التي تهدف لإحداث التنمية الزراعية المستدامة.

#### **الأسلوب المنهجي:**

تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي بتوظيف البيانات والمعلومات الواردة في دراسات الدول العربية كمصدر للمعلومات، بالإضافة إلى الدراسات والتقارير المرجعية التي أعدتها المنظمة العربية للتنمية الزراعية.

#### **1. أهمية التدريب الزراعي:**

يعتبر التدريب الزراعي العنصر الأساسي لنجاح أي جهد تموي زراعي لأنه يؤمن الكادر البشري المؤهل للعمل في مجالات الزراعة بكل مستوياتها، ويتوقف ذلك على نوع وكم نجاح الجهد المبذول لتجويد الأداء ورفع الكفاءة، لتحقيق الأهداف المرغوبة لدى الفرد والمجتمع ولزيادة الإنتاج وتعظيم العائد من مدخلاته، من أجل تحقيق التنمية الزراعية والريفية وتحديثها، ولهذا يبرز التدريب الزراعي كعنصر

هام وأساسي لأنه يزود المتدربين بالمعرف والمهارات ويعلم على تغيير إتجاهاتهم أو إضافة إتجاهات مرغوبة لتغيير السلوك والممارسة.

ولأن التنمية الزراعية والريفية لا ينتجان من إضافة المدخلات المادية والعينية فقط دون تدخل العنصر البشري لتوجيه نشاطاتها. أصبح التدريب الزراعي يشغل بال مخطط ومنفذ برامج التنمية الزراعية والريفية، لتمكين العنصر البشري المرتبط بالزراعة من الحصول على المعرف والمهارات ذات الصلة بالنشاط التنموي. وبالرغم من أهمية التدريب الزراعي يجب أن لا تغيب عن الأذهان حقيقة أن التدريب الزراعي مهما تم تكييفه وتميز لا يحقق أهداف التنمية بمفرده بمعزل عن المدخلات الأخرى، ولكنه يساعد على تحقيقها.

## 2. التدريب (الأهداف، الوسائل والتقويم):

2.1. **مفهوم التدريب:** إن التدريب هو عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية عند المتدربين، تتناول معلوماتهم وسلوكياتهم وأدائهم وإتجاهاتهم ومهاراتهم، مما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما كان عليه (1).

وتكمّن أهمية التدريب في أنه يعطي المتدرب القدرة على تطوير معارفه ومعلوماته لخدمة مجال عمله وإنتسابه لخبرات جديدة تمكنه من استخدام قدراته ومهاراته بالشكل الأمثل في إنجاز عمله في أقل وقت ممكن (نسبةً) وبأقل تكلفة. ومن ناحية أخرى فإن الواقع السريع لحركة صناعة التكنولوجيا والمعلومات، التي تعمل بها الجهات الخدمية مع سرعة تقادم التقنية وحدة المنافسة بين الشركات تفرض على الجهات المعنية أن تعمل بكل جدية لتكوين وإعداد مواردها البشرية من ناحيتي المعرفة والمهارة لمسايرة إيقاعات الحركة السريعة لصناعة التكنولوجيا.

2.2. **أهداف وسياسات التدريب الزراعي:** يهدف التدريب الزراعي إلى تنمية الموارد البشرية بصورة مستدامة لتأهيل الكوادر البشرية القادرة على أداء المهام التالية:

1. رسم السياسات الصحيحة الملائمة للخطيط والتنفيذ السليم لبرامج ومشروعات التنمية الزراعية.
2. المحافظة على البيئة من التدهور والتصرّح والتلوث وتوفير الإستقرار والتوازن الحيوي البيولوجي وتنوعه.

3. التنمية المستدامة للموارد الطبيعية المتاحة، وذلك بحسن إستثمارها وترشيد استهلاكها والإستغلال الأمثل لها لسد احتياجات المجتمع المتزايدة وزيادة العائد الاقتصادي منها.

4. مواكبة نظم المعلومات والتقنيات الحديثة السريعة الخطى وتوظيفها في الوطن العربي، وتمكين المنتجين من التعامل معها بوعي وإدراك.

5. رفع قدرات الإنسان العربي لينتقل من مجتمع مستهلك للتكنولوجيا إلى مجتمع قادر على الإبداع والإبتكار.

## 2.3. أنماط التدريب (2):

**2.3.1. التدريب قبل الخدمة:** ويقصد به تدريب العاملين في مؤسسات الدولة قبل الدخول إلى الخدمة، وينقسم هذا النوع من التدريب إلى مرحلتين، الأولى منها هي الإعداد التخصصي، وهي التي يتم فيها تزويد المتدرب بالمعرفة النظرية والمهارات التقنية والمعارف والإتجاهات التي تمكنه من أداء واجباته ومسؤولياته عند الالتحاق بالعمل. أما المرحلة الثانية فهي الإعداد المهني Professional عند إلتحاقه بالعمل، وتهدف إلى تحقيق كفايات مهنية في مجال العمل المتخصص، وهي الفترة التي يلم فيها المتدرب بالمعرفة والمهارات المرتبطة بمهام وإختصاصات ونظم مجال العمل. غالباً ما تقوم المؤسسات التعليمية بالإعداد التخصصي للمتدربين، بينما الإعداد المهني غالباً ما يكون في مراكز التدريب المتخصصة، سواء في داخل الدولة أو خارجها وفق برامج معدة بالتنسيق بين الجهة المخدمة والجهاز القائم بالتدريب من حيث نوع التدريب وفترة وأسلوب التدريب.

**2.3.2. التدريب أثناء الخدمة:** هو نوع من التدريب يهدف إلى إنعاش وتجويد معارف العاملين بالتقنيات الحديثة، وتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم ورفع مستوى أدائهم، وبما يمكنهم من مسيرة التطور والإلام بالأساليب والوسائل المستحدثة في مجال عملهم. كما يهدف هذا النوع من التدريب إلى تقوية نواحي الضعف لدى العاملين أو تغيير مجال عملهم أو للارتفاع بهم في السلم الوظيفي.

ويراعى في التدريب سواء قبل الخدمة أو أثناءها المرونة التي تتيح للمخططين عمل التعديلات التي تتناسب مع الخبرات المختلفة للعاملين وتخصصاتهم، وأن يلبي احتياجات الكوادر البشرية ومتطلبات وظيفتهم، وأن يلبي الحاجات المتغيرة لسوق العمل وتطور التقنيات ووسائل الإنتاج.

**2.4. وسائل وأساليب التدريب:** يأخذ التدريب أشكالاً متعددة في الدول العربية حيث يتم في البعض منها من خلال البرامج التدريبية لمراكز التدريب الزراعي أو ضمن برامج التدريب لكليات الزراعة والطب البيطري أو المراكز التابعة للوزارات ذات الصلة بالإنتاج الزراعي والحيواني. ويأخذ التدريب صور مختلفة، فقد يكون في شكل دورات تدريبية قصيرة أو حلقات دراسية أو ورش عمل أو مؤتمرات وندوات في داخل وخارج الدولة أو زيارات ميدانية لمواقع الإنتاج. هذا بجانب الإستغلال الأمثل للتقنيات الحديثة، حيث ظهرت برامج التعليم عن بعد وإستخدام التعليم بالتقنيات المتعددة، والإستفادة من الإمكانيات الهائلة للحاسوب وسرعة الحصول على أحدث المعلومات عبر الأقمار الصناعية والإنترنت والبريد الإلكتروني والمكتبة الإلكترونية ومصارف المعلومات في كل مناحي العلوم والتقنية.

**2.5. تصميم برامج التدريب:** تشمل عملية التدريب الآتي:

### 2.5.1. تحديد الاحتياجات التدريبية (3):

يبدأ ذلك بتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، والتي تحول دون أداء دورهم الوظيفي بالشكل المطلوب، ويتحدد تبعاً لذلك نوع وحجم التغيرات المطلوب إحداثها في أدائهم لرفع مستوى إنتاجهم.

**2.5.2. مصادر ومؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتمد الجهات المعنية بالتدريب على ستة مصادر لتحديد الاحتياجات التدريبية للجهات الراغبة في التدريب وهي:

أ / الإستراتيجية العامة التي تضعها الدولة للتنمية الريفية الشاملة.

ب / إحتياجات العمل ومتطلباته.

ج / رؤى وتشخيص مدير ورؤساء وقادة العمل في مختلف الأنشطة.

د / التقويم السنوي وتقارير أداء العاملين، التي تعدّها الجهات المسئولة.

ه / إحتياجات الفردية للعاملين.

و / قياسات الرضى الوظيفي من إدارات الموارد البشرية.

**2.5.3. وسائل التقويم والمتابعة (4):** تستحدث الإدارات التدريبية وسائل وطرق مختلفة لقياس وتقويم العملية التدريبية وأثرها في إحداث تقدم وتطوير معلومات ومهارات المتدرب ومنها:

أ / المقابلة: يقوم فريق من الإدارة التدريبية بزيارات ميدانية لمقابلة رؤساء العمل، للتعرف منهم على مدى إستفادة المتدربين من الدورات التدريبية وأثر الدورة في رفع مستوى أدائهم نظرياً وعملياً في إتجاه تحقيق أهداف التدريب، والإستفادة من تقويم الدورة في تصميم دورات لاحقة.

ب / الإستبيان: وهو عبارة عن مجموعة أسئلة تصيغها الإدارة التدريبية في أسلوب علمي سهل لا يحتمل أكثر من معنى، بحيث تتحور حول موضوع الدورة ويسهل أن يجيب عليها المتدرب، حتى يستفاد منها في قياس أثر التدريب على المتدرب.

ومن مميزات هذه الطريقة سرعة القياس وإخلاص الرأي بطريقة مباشرة، ويتم تسجيل النتائج كخبرة تساعد على تعديل المسار التدريبي والإستفادة منها كمعلومات للمستقبل.

ج / الإختبارات: تتم عادة شفوياً أو تحريرياً أو أداء مهارة يدوية في شكل مشروع أو بحث، و تستفيد الإدارة التدريبية من هذه الإختبارات كوسيلة تقويمية لقياس أثر التدريب على المتدربين.

د / تحليل المشكلات (5): تحدد الإدارة التدريبية المشاكل التي تعيق مسيرة التنمية الزراعية وتناقش أسبابها مع الجهات المعنية، كما يتم التعرف على آراء الأفراد القائمين عليها حول المشاكل وكيفية علاجها والإجراءات التي يجب أن تتخذ بشأنها.

ثم تدرس المشكلة من كافة جوانبها مع المتدربين من خلال ورش العمل. وقد لوحظ أن هذا الإجراء يترك أثراً إيجابياً على العمل، حيث يصبح تعاون الإدارة مع العاملين أكثر فاعلية.

ه / تقويم الأداء: تصمم الإدارة التدريبية عدة نماذج للتقويم تستخدم في مراجعة وفهم الواجبات الوظيفية، وقد لوحظ أن تفهم المتدربين لواجباتهم الوظيفية يرفع من مستوى أدائهم.

و / **التقارير السنوية:** تتلمس الإدارة التدريبية نواحي القوة والضعف لدى العاملين من خلال السجلات والتقارير المدونة في ملفات المتدربين، وتعمل على معالجة جوانب الضعف فيهم من خلال الدورات التدريبية.

ويمكن القول أن التعليم والتدريب المستمر يعد من أهم مقومات ومتطلبات التنمية المستمرة في كافة المجالات وخاصة المجال الزراعي. إذ أن من أهم أهداف التدريب مساعدة العاملين على التكيف مع وظائفهم وتحسين قدراتهم ورفع كفاءتهم وتزويدهم بمهارات ومعلومات جديدة تمكنهم من مواكبة المستجدات من حولهم.

### 3. الوضع الراهن للتدريب الزراعي في الوطن العربي:

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة الركيزة الأساسية في بناء وتنفيذ الخطط الإنمائية الاقتصادية والاجتماعية، حيث لا يمكن تحقيق التنمية والنمو، بدون القاعدة البشرية القادرة على كيفية إدارة التنمية وتوجيه مساراتها والقادرة على إستيعاب وتطويع أدوات الإنتاج والإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية. ومن هذه الزاوية ومن منظور التنمية المستدامة تأخذ التنمية البشرية ثلاثة أبعاد رئيسية تتعلق بالإرتقاء بمستويات التعليم والتدريب والبحوث في المجالات الزراعية المختلفة، وتنقق تلك الأبعاد في أنها تهدف إلى تملك المتدلي أو الدارس المعارف والمهارات والإتجاهات الازمة لـإستيعاب الأساليب والتقنيات وتنمية روح الإبتكار والإكتشاف والقدرة على التخطيط وتنفيذ برامج التنمية، هذا بالإضافة إلى مجالات الدراسات والبحوث التي تسهم في تطوير القطاعات الزراعية (6).

#### 3.1. المؤسسات العاملة في مجال التدريب الزراعي:

1. **مؤسسات القطاع الزراعي الحكومية:** وهذه تشمل الوزارات والهيئات حسب مسمياتها في الدول العربية المختلفة.

2. **مؤسسات التعليم (العام والمعالي)** وهي تشمل:

أ / **التعليم الجامعي:** ويتبع مالياً وفنياً للتعليم العالي.

ب / **التعليم المتوسط:** ويضم المعاهد العليا، وتحتفظ التبعية الإدارية من دولة إلى دولة، فبعض المعاهد تتبع لوزارة الزراعة، وبعضها يتبع للتعليم العالي.

ج / **التعليم الثانوي الزراعي:** ويتبع لوزارة التعليم، وقد يتبع لوزارة الزراعة.

3. **مراكز البحث الزراعية:** وهي قد تكون مستقلة متخصصة في نوع معين من البحوث، وأغلبها يتبع لوزارة الزراعة أو مراكز بحثية تتبع التعليم الجامعي.

4. **مراكز التدريب (التكوين) المهني:** وهي مراكز تتبع لوزارة الزراعة أو وزارة التعليم وغيرها، وفي الغالب هي مراكز تدريب متخصصة في نوع واحد أو أكثر من مجالات الزراعة.

5. الوزارات الأخرى: وهي وزارات ذات صلة بالإنتاج الزراعي بشقيه النباتي والحيواني ومنها على سبيل المثال لا الحصر: وزارة الري، وزارة الثروة الحيوانية، وزارة الاقتصاد، وزارة الصناعة (مصانع الزيوت والصناعات الغذائية).

### 3.2. إمكانات التدريب الزراعي على المستوى العربي:

من واقع تحليل البيانات التي وردت من 61 مركزاً متخصصاً، يتضح أن إحدى عشر دولة عربية هي: الأردن، تونس، سوريا، السعودية، العراق، السودان، سلطنة عمان، مصر، المغرب، ليبيا، الإمارات، توجد بها مراكز تدريب زراعي متخصصة (7)، كما هو موضح بالجدول رقم (1).

### 3.3. طبيعة عمل المراكز المتخصصة:

حددت البيانات الواردة طبيعة المؤسسات التي لديها إمكانيات للتدريب الزراعي وتتوفر لديها برامج تدريب متخصصة. وقد أمكن بناء على هذا التحديد تصنيفها إلى أربعة أقسام:

1. المؤسسات البحثية التي توفر برامج تدريبية: وهي مراكز البحوث الوطنية، والتي من طبيعة مهامها إجراء الدراسات والبحوث والتجارب البحثية في المقام الأول، هذا بالإضافة إلى أنها توفر في إطار مهامها المحددة التدريب الزراعي المتخصص من خلال إعداد وتحطيط وتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية، وفقاً لاحتياجات التدريبية المطلوبة. ومن واقع المسح الإستيفاني والبيانات الواردة تشكل هذه المراكز نسبة 67.3% من إجمالي عدد المراكز المتخصصة، ومن أمثلة هذه المراكز: مركز البحوث والتدريب في الأردن، معهد بحوث البساتين في مصر، مركز أبحاث وتطوير البستنة في السعودية، مركز بحوث الإنتاج الحيواني في السودان.

2. المؤسسات التدريبية: وهي تشمل المراكز والمعاهد التدريبية، والتي تحددت مهامها حصرياً في التدريب الزراعي وتوفير البرامج التدريبية حسب تخصصاتها في فروع الزراعة وغيرها، وتشكل هذه المراكز التدريبية نسبة 19.2% من إجمالي عدد المراكز.

3. المؤسسات التعليمية التدريبية: وهذه تشمل المراكز التي تحددت مهامها في توفير التعليم والبرامج التدريبية بأنواعها المختلفة، فهي توفر البرامج التعليمية التأهيلية طويلة المدى، وترتکز خططها على أساس إكمال مناهج دراسية محدودة، للحصول على مؤهل علمي، هذا إلى جانب توفير البرامج التدريبية المستمرة، ومثالها المركز القطاعي للتكوين المهني في زراعة النخيل في تونس، أو المركز القطاعي للتكوين المهني في الميكنة البحرية في تونس.

4. المؤسسات الحكومية التي توفر برامج تدريبية: وهذه تشمل الوحدات والمراكز الإدارية الحكومية ذات المجالات المتخصصة، وبالإضافة لتأدية مهامها ومسؤولياتها الأساسية، فإنها توفر البرامج التدريبية في ذات مجال الإختصاص حسب التدريب المطلوب، ومنها على سبيل المثال مركز الرقابة والتفتيش على الأغذية في ليبيا.

**جدول رقم (1) مجالات التدريب الزراعي المتاحة بالمراكم التربوية المتخصصة بالدول العربية.**

مجالات التدريب الزراعي	عدد المراكز	الدول العربية المتواجدة فيها
تربيه وإنتاج المحاصيل الحقلية	9	مصر 7، تونس، سلطنة عمان
تربيه وإنتاج المحاصيل البستانية	4	تونس 2، مصر، السعودية
تربيه النخيل وإنتاج التمور	3	تونس، مصر، العراق
تربيه وإنتاج المحاصيل الزيتية	1	مصر
تربيه وإنتاج المحاصيل السكرية	1	مصر
تقنيات إنتاج محاصيل الأعلاف	1	مصر
فسيولوجيا المحاصيل وإنتاج التقاوي	2	مصر
نظم الزراعة الديمية	1	العراق
مكافحة التصحر وحماية البيئة	2	مصر، المغرب
الهندسة الوراثية والتقنيات الحيوية في النبات	4	مصر 2، ليبيا، تونس
مكافحة الآفات الزراعية	3	سلطنة عمان 2، السعودية
تربيه ورعاية الحيوان	6	تونس 2، ليبيا، مصر، سوريا، سلطنة عمان
تشخيص أمراض الحيوان وإنتاج اللقاحات والأمصال البيطرية	3	مصر، السودان، سلطنة عمان
الحياة البرية	1	السودان
إدارة المراعي والثروة الحيوانية	1	السعودية
الميكنة الزراعية	1	سوريا
تربيه وإسترراع الأسماك في المياه العذبة والمالحة	4	سلطنة عمان 2، مصر، السودان
إنتاج وتصنيع الألبان	1	مصر
تصنيع اللحوم	1	السودان
تصنيع الأغذية ومواصفات ضبط الجودة	2	ليبيا، مصر
ميكانيكا الصيد البحري	2	تونس
الإرشاد الزراعي	2	سوريا، الأردن
الاقتصاد الزراعي والبحوث الإحصائية	2	مصر، العراق
تقنيات الاستشعار عن بعد ونظم المعلومات الجغرافية	1	ليبيا
إدارة وصيانة شبكات المياه	1	الأردن
الزراعة الملحة	1	الأمارات
التطوير الإداري	1	السودان

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دليل مراكز التميز العربية في مجال التدريب الزراعي، الخرطوم، السودان، 2003.

### 3.4. المراكز التدريبية الشاملة (غير المتخصصة):

المراكز الشاملة هي مراكز تقدم التدريب دون تخصص وتنفذ كافة أنواع البرامج التدريبية الزراعية حسب متطلبات خطط التنمية في كل دولة، وقد أظهر تحليل الإستمارات الإستيبانية التي جمعت عن مراكز التدريب في الدول العربية، وجود مراكز غير متخصصة في 11 دولة عربية.

#### 3.4.1. أنواع المراكز التدريبية الشاملة:

تقسم المراكز الشاملة (غير المتخصصة) إلى ثلاثة مجموعات، تشمل:

**المجموعة الأولى:** مراكز تمارس التدريب فقط وعدها 17 مركزاً موزعة في 8 دول عربية هي: اليمن، تونس، الأردن، العراق، فلسطين، السعودية، سوريا، المغرب.

**المجموعة الثانية:** مراكز تمارس التدريب والبحث العلمي، وعدها 9 مراكز موزعة في 8 دول عربية هي: الأردن، الجزائر، سوريا، ليبيا، السعودية، فلسطين، سلطنة عمان، المغرب.

**المجموعة الثالثة:** مراكز تمارس التدريب والتعليم النظمي وهي في الغالب متعاونة مع مؤسسات تعليمية، وعدها 4 مراكز في ثلاثة دول عربية هي: تونس، فلسطين، المغرب.

#### 3.4.2. مؤسسات التدريب الفني متعددة المجالات:

1. **المراكز الشاملة التي تقدم التدريب فقط:** وهي تضم نحو 22 مركزاً في 8 دول عربية هي: اليمن، تونس، الأردن، العراق، السعودية، سوريا، فلسطين، المغرب. وموزعة كما هو مبين بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) مراكز التدريب الشاملة التي تقدم التدريب فقط ومواعدها في الدول العربية.

الدول	المركز	الموقع	التخصصات
اليمن	المركز الوطني للتدريب الزراعي	ذمار	
	مركز التدريب الزراعي	سيئون	
	مركز التدريب الزراعي	جعار	
	مركز التدريب الإعلامي	تعز	إعلام زراعي
السعودية	مركز التطوير الزراعي	الرياض	بستنة
	مركز التطوير الزراعي	الظهران	الري - آليات زراعية
	مركز التطوير الزراعي	القصيم	إنتاج حيواني وبيطرة
	مركز التطوير الزراعي	جيزان	هندسة زراعية - نحل
تونس	المركز الوطني للتكنولوجيا الفلاحية	صفاقس	تكوين مرشدين زراعيين
	المركز القطاعي للتكنولوجيا الفلاحية	القيروان	أشجار مثمرة - تربية ماشية
	مركز التكوين المهني الفلاحي للغابات		الغابات - المحافظة على الترابة والمياه
	المعهد الوطني البيداغوجي للتكنولوجيا الفلاحية المستمر	سيدي ثابت	هندسة التكوين واليداغوجيا
الأردن	مركز نقابة المهندسين الزراعيين للتدريب المستمر	عمان	إرشاد زراعي وتربية نحل وتصنیع غذائي
العراق	مركز التدريب الزراعي	بغداد	تدريب وظيفي
	مركز التدريب الزراعي	البصرة	تدريب وظيفي
سوريا	المركز الوطني للتدريب الزراعي	دمشق	حقول تدريب متعددة
فلسطين	مركز العمل التنموي معاً	رام الله	تطوير المهارات
المغرب	مركز التكوين المستمر	مهدية	الإرشاد الفلاحي
	المعهد التقني للبستانة	مكناس	علوم البساتين
	المعهد التقني للهندسة القرورية	مكناس	المكتنة الفلاحية
	المعهد التقني الفلاحي	سوسيلة	تربية المواشي
	المعهد التقني الفلاحي	ساحل بوطاهر	إدارة مزارع

المصدر: مرجع سابق، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، ص 102.

## 2. المؤسسات البحثية التي تقدم برامج تدريبية متنوعة دون تخصص:

هذه تضم المراكز الشاملة غير المتخصصة التي تعمل في مجال التدريب والأبحاث، وعددتها 9 مراكز في 8 دول عربية، موزعة كما هو مبين بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) مراكز التدريب الشاملة غير المتخصصة ومواقعها في الدول العربية.

الدولة	المركز	الموقع
الجزائر	المركز التقني للمحاصيل الزراعية	الحراش
الأردن	المركز الوطني للبحوث الزراعية ونقل التكنولوجيا	عمان
سوريا	الهيئة العامة للبحوث العلمية الزراعية	دمشق
ليبيا	مركز البحوث الزراعية	طرابلس
السعودية	مركز الأبحاث الزراعية	القصيم
فلسطين	المركز الوطني الفلسطيني للبحوث الزراعية	أريحا
سلطنة عمان	مركز بحوث الإنتاج الزراعي	الرميس
المغرب	معهد الحسن الثاني للزراعة والبيطرة	الرباط
	المركز الوطني للدراسات والأبحاث في التعليم الفلاحي	مكناس

المصدر: مرجع سابق، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، ص 118.

### 3. المؤسسات التعليمية التي تقدم برامج تدريب فنية متعددة:

هذه تضم عدد 3 مراكز في دولتين عربيتين هما تونس وفلسطين موزعة على النحو التالي:

- أ / المركز القطاعي لتكوين المهني الفلاحي. صفاقس، تونس.
- ب / معهد التنمية الريفية. جنين، فلسطين.
- ج / مركز التنمية الريفية. أريحا، فلسطين.

### 3.5. الإمكانات الفنية المتوفرة: تعتمد مراكز تقديم الخدمات التدريبية على وجود أربعة محاور هي:

**3.5.1. الغصر البشري:** يشمل الكوادر البشرية المعدة والمدربة على تصميم ووضع برامج ومناهج التدريب. وتعتمد أغلب الدول العربية على المختصين وأساتذة الجامعات في هذا الجانب. وقد إعتمدت بعض الدول العربية التي لا تشكل الزراعة أساساً في اقتصادها مثل الدول النفطية في إيفاد المتدربين إلى الخارج والإستفادة من الاتفاقيات الثنائية مع الدول العربية، أو الإستفادة مما تقدمه المنظمات العالمية في مجال تبادل الخبرات والمعونات الفنية.

**3.5.2. مراكز التدريب:** إهتمت الدول العربية بالتدريب الزراعي، وبخاصة التي تشكل الزراعة فيها نسبة مقدرة من الدخل الوطني أو التي تشكل فيها الزراعة مهنة الغالبية العظمى من سكانها، حيث يوجد بها مراكز مهيئة بمختلف التجهيزات اللازمة للتدريب والتي يتمثل أهمها في التالي:

قاعات المحاضرات، مكاتب العاملين، معامل ومخبرات، مزارع تجريبية وحظائر لحيوانات المزرعة والدواجن، حجرات للوسائل السمعية والبصرية، سكن (مضائق) للمتدربين بسعات مختلفة حسب حجم المركز.

**3.5.3. المناهج التدريبية:** تقوم مراكز التدريب بإعداد المراجع والمذكرات التي تعين المتدرب على متابعة وتنفيذ برامج التدريب، هذا إلى جانب ما تتوفره من الوسائل التوضيحية، وممارسة الكثير من الجوانب التطبيقية في موقع الإنتاج ومراكز البحث ومراكز التدريب، علماً بأن الجانب التطبيقي العملي يأخذ الأهمية القصوى في التدريب.

**3.5.4. الوسائل والمعينات التدريبية:** جهزت مراكز التدريب في أغلب الدول العربية بالوسائل التعليمية الضرورية التي تسنى إتاحتها وتمثل في التالي:

سبورة بلاستيكية وسبورة ضوئية، أجهزة عرض شرائح، آلة عرض سينمائي، آلة تصوير فوتوغرافي وكاميرا فيديو، التلفزيون، أجهزة الحاسوب، وسائل نقل.

**3.6. مصادر التمويل (8):** تعتمد مراكز التدريب الزراعي في الدول العربية بشكل أساسي على الموازنة العامة للدولة والميزانيات التي ترصد للوزارات سواء كانت لوزارة الزراعة أو وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كما أن هناك مصادر أخرى للتمويل تتمثل في:

1. المشاريع الاستثمارية التي تقوم بها مراكز التدريب والتي تأخذ أشكال عدّة منها إجراء دراسات الجدوى للشركات الاستثمارية العاملة في مجالات الإنتاج الزراعي.

2. الرسوم التي يدفعها الأفراد أو الجهات الراغبة في التدريب.

3. المنح والبعثات التي تقدمها بعض الدول العربية والأجنبية.

4. دعم المنظمات الإقليمية والدولية التي تتمثل في الندوات وورش العمل التي تدعى لها الدول العربية للمشاركة فيها.

5. الإيرادات الذاتية لمراكز التدريب والتي تحصل عليها من إيجار آلياتها أو عائدات مزارعها.

**3.7. العلاقات المؤسسية لمراكز التدريب الزراعي:** تتكون حلقات التنمية الزراعية في الوطن العربي من أربعة حلقات أساسية هي:

1. إعداد (تكوين) الكادر البشري في مستوياته المختلفة.

2. قطاع المزارعين من المنتجين العاملين في حقل الإنتاج.

3. مراكز البحث الزراعية والتي تعمل على حل مشاكل الإنتاج التي تواجه المزارعين.

4. الإرشاد الزراعي وهو الجهاز الذي ينقل نتائج البحث بشكل مبسط ومفهوم إلى قطاع المزارعين.

وهذه الحلقات متصلة ببعضها البعض في الدول التي تشكل تطوراً في الإنتاج الزراعي، حيث تعمل في تناغم وتناسق بشكل مستمر، بينما تقطع أوصال تلك الحلقات في بعض الدول التي تشهد نمواً زراعياً أقل.

وهناك نوعين من العلاقات التي تربط مراكز التدريب بالجهات التي تعمل في المجال الزراعي هما:

**أ / العلاقات الداخلية:** ترتبط مراكز التدريب بالمؤسسات التعليمية ومرتكزات البحث الزراعية في توفير الكوادر البشرية التي تقوم بالتدريب من أخصائيين وأساتذة الجامعات والمعاهد العليا وغيرها بجانب الإستفادة المتبادلة من الإمكانيات الفنية المتاحة في الجانبين.

**ب / العلاقات الخارجية:** ترتبط أغلب الدول العربية في علاقات ثنائية مع بعضها البعض، حيث توفر بعض الدول العربية مبعوثيها لدول عربية أخرى للتأهيل في جامعاتها ومعاهدها العليا، كما أن أغلب تلك الدول تشارك في ورش العمل والحلقات الدراسية التي تعقدتها المنظمة العربية للتنمية الزراعية والهيئة العربية للاستثمار والإنماء الزراعي وغيرها، كما أن تلك الدول تشتراك مع المنظمات والهيئات والمراكز وال المجالس الدولية التي تعمل في شتى قطاعات الإنتاج الزراعي.

### 3.8. المشاكل والمعوقات التي تواجه أداء مراكز التدريب الزراعي:

رغم الإهتمام والجهد المبذول في إعداد الكوادر البشرية القادرة على تلبية احتياجات التنمية والتي تتمثل في المؤسسات التعليمية والتدريبية ومرتكزات البحث والإرشاد الزراعي، تواجه مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تحد من أدائها وتؤثر سلباً على كفاءتها. ويمكن استعراض بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه مراكز التدريب الزراعي وهي في مجلتها تتشابه وتتطابق وتختلف من حيث الحجم والعمق، ويمكن تلخيصها وتصنيفها في أربعة محاور تتدخل بعضها مع البعض في بعض الأحيان (9):

#### 3.8.1. المشاكل الفنية:

1. قلة الدراسات التي تعتمد على الإحصاء والمسوحات العلمية في مجال تحديد الاحتياجات الفعلية لمعالجة متطلبات القطاع الزراعي والتنمية المستدامة.
2. النقص العددي في الكوادر المتخصصة في تخطيط وتصميم برامج التدريب حسب الاحتياجات الفعلية، والضعف في توفر الدراسات والبحوث والتخطيط في مجالات التدريب وإدارة الموارد البشرية.
3. النقص العددي في الكوادر المؤهلة المناط بها تنفيذ التدريب، وغياب كامل للكوادر المؤهلة والمتخصصة في بعض المجالات.
4. الحاجة الماسة لزيادة الطاقة الاستيعابية للتدريب لتغطية الفجوة المتسعة بين الاحتياجات والكوادر المؤهلة.
5. عدم توفير التجهيزات اللازمة لتمكين مراكز التدريب من أداء مهامها على الوجه المطلوب، ويتمثل هذا النقص في توفير الحقول والمخابر والآلات ووسائل الإيضاح وشبكة المعلومات ومباني للإقامة والسكن والورش ووسائل النقل.
6. إتساع الرقعة الجغرافية لبعض الدول العربية وبعض مراكز التدريب، يشكل صعوبة لوصول المدرسين والمتدربين.

7. عدم وجود هيئة تدريب بصفة مستديمة في مراكز التدريب وإعتمادها على مراكز البحوث وكليات الزراعة والفنين من وزارة الزراعة. فرغم ما في ذلك من إيجابيات لا يمكن أن يكون بدليلاً للمدربيين المرتبطين بالمركز والمترغبين لمهام التدريب وتطوير المناهج حيث يتحقق التواصل مع المتدربين والإحتكاك بهم.
8. ضعف التنسيق بين مراكز التدريب على مستوى الدولة وعلى مستوى مراكز التدريب في الوطن العربي، ومن ثم على المستوى الإقليمي والدولي.
9. غياب التنسيق المتواصل بين مراكز التدريب والجهات المستفيدة من التدريب.
10. الضعف الكبير في آلية المتابعة والتقويم المستمر بهدف تطوير المناهج وملائمتها مع الاحتياجات والمتغيرات التقنية، وذلك بسبب ندرة الكوادر ذات التخصص العالي في مجال التدريب والإرشاد المرتبطة بهذه المراكز إرتباطاً مستديماً.
11. التركيز في مناهج التدريب في كثير من الأحيان على المحاضرات والجانب النظري، مما يضعف تطوير المهارات العملية التي يستهدفها التدريب.
12. الإفتقار إلى التقويم الدوري للمناهج وعدم الاهتمام بأساليب التدريب لتوفير الكوادر المتخصصة، وعدم توفير المستلزمات الحديثة لتوطين التقنيات المنقولة من الدول المتقدمة وتبسيطها.
13. عدم تهيئة المناخ المناسب والحفز المادي والمعنوي للعاملين في مراكز التدريب الذي يضمن إستقرارهم وإستمرار عطائهم.
14. التباين في مستويات المتدربين، مما يتطلب جهداً كبيراً من المسؤولين عن التدريب.

### 3.8.2 المشاكل المؤسسية:

1. تعدد الهيئات والمؤسسات المسؤولة عن التدريب وتبعيتها لعدد من الإدارات الحكومية وصعوبة إتخاذ القرار المستقل في الوقت المناسب.
2. ضعف التنسيق والإتصال بين الجهات المتعددة والعاملة في مجال التدريب.
3. عدم وجود آلية للتسيق بين مراكز الإنتاج المستفيدة من التدريب وأصحاب القرار المسؤولين عن التدريب، وعدم المشاركة وتبادل المعلومات بين الجهازين، عدم إعطاء التدريب أولوية في برامج مشاريع التنمية وتوفير الإعتمادات اللازمة في الميزانية الاستثمارية.
4. ضعف العلاقة بين مراكز البحوث والجامعات والإرشاد ومراكز التدريب، وعدم وجود جهاز مؤسسي مناطق به القيام بالتنسيق وإنسياب المعلومات.
5. ضعف الإدارة المعنية بالإشراف على التدريب، ويرتبط ذلك بإنسحار وضعف المرتبات والمخصصات للتدريب وقلة إمكانات التأهيل الوظيفي.

6. عدم وجود جهاز مركزي على مستوى الدولة يكون قريباً من متذبذبي القرار ومشاركة الجهات المسئولة عن التدريب والتأهيل والمستفيدة من التدريب، ومدعوم بمتخصصات في إدارة الموارد البشرية، ويقوم بالتنسيق وتوحيد الرؤى والدراسات والتخطيط والبرامج والمتابعة والتقويم بهدف الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

### 3.8.3 المشاكل المالية:

1. ضعف الميزانيات المرصودة للتدريب، وقلة المخصصات المالية للمدربين والمتربين خصوصاً فيما يتعلق بالإعاشة والإقامة والترحيل، وضعف الحافز المادي والمعنوي للعاملين في حقل التدريب وللمدربين.

2. رغم الاعتمادات التي ترصد في ميزانية التنمية إلا أن تنفيذها على أرض الواقع تواجهه كثير من المعوقات، وعليه يبقى الاعتماد الكلي على ميزانية التسيير التي توجه في معظم الحالات إلى بند الأجرات والمرتبات وقد يصل ذلك إلى نسبة 95% ويبقى الجزء اليسير لمقابلة بقية أوجه الصرف لمتطلبات التدريب الأساسية الهامة.

3. عدم وجود بند في الميزانية لتجديد التجهيزات لمواكبة التطور والتحديث وعدم توفير المال اللازم لتأهيل المباني والمنشآت.

4. الإجراءات والنظم المحاسبية تأخذ زمناً طويلاً، وتوزيع الميزانية بعد إجازتها ووصولها إلى الوحدات يستغرق بعض الوقت، وكذلك إجراءات الصرف على الميزانية، مما يتربّط عليه عدم توفر المال اللازم في الوقت المناسب.

5. التناقض المضطرب في القروض والهبات التي توفرها المنظمات الإقليمية والدولية الذي بدأ في العقد الأخير.

6. التصاعد المضطرب في تكلفة التدريب التقني والجامعة الماسة لزيادة الطاقة الإستيعابية والتتوسيع في مراكز التدريب يشكل عبئاً متزايداً على الدولة.

### 3.8.4 المشاكل الأخرى:

1. غياب إستراتيجية على مستوى الدولة شاملة لإدارة الموارد البشرية وتأهيل وتدريب الكوادر لمقابلة احتياجات العمل المرتبطة بالتخطيط الاقتصادي للتنمية الزراعية.

2. عدم إعطاء التدريب أثناء الخدمة الأهمية الكبرى في سلم الأولويات.

3. محدودية إستيعاب المتخصصين والمؤهلين تأهيلًا عالياً في مجال التدريب في الواقع القيادي في التخطيط الاقتصادي والمشاركة في مقررات الميزانية.

4. غياب الإحصاء وضعف الدراسات الخاصة بتحديد الاحتياجات على المدى القصير والمدى الطويل يجعل التدريب قاصرًا على المتطلبات الظرفية.

5. عدم مواكبة مراكز التدريب للتطور السريع في التقنيات الحديثة في ظل عدم توفير شبكة مركزية للمعلومات يقوم على إدارتها قادر مؤهل لمواكبة نقل المعلومات وتبسيطها وتوطينها ومن ثم تصميم البرامج لتنفيذها.

6. قصور الإعلام في نشر الوعي بأهمية التعليم والتدريب المهني في مجال الزراعة لمقابلة عزوف الشباب وضعف إقبالهم على التعليم المهني.

7. ضعف التعاون والتواصل وتبادل المعلومات بين الدول العربية في مجال التدريب وكذلك مع الهيئات الإقليمية والدولية.

8. عدم تجاوب القطاع الخاص ومشاركته في التأهيل والتدريب.

9. إفتقار المناهج المدرسية على مستوى التعليم الأساسي إلى البرامج التي تهدف إلى تغيير المفاهيم حول العمل اليدوي.

### 3.9. الإيجابيات والسلبيات:

#### 3.9.1. الآثار الإيجابية:

1. تحديث المعارف الزراعية والمعلومات والمهارات في مجالات الإنتاج والبحث الزراعية لمواكبة التطورات العلمية والتقنيات الحديثة.

2. تدريب العاملين على استخدام التقنية (الحزم التقنية المتكاملة) في عمليات الزراعة للإستفادة منها في زيادة الإنتاج كماً ونوعاً.

3. رفع طاقات العاملين في مجالات التدريب والإرشاد الزراعي وتطوير معارفهم ومهاراتهم الضرورية لرفع مستوى أدائهم وقدرتهم على حل مشاكل الإنتاج والمزارعين.

4. تمكن جميع فئات المجتمع من الإستفادة من فرص التدريب المتوفرة لتلبية احتياجات ومتطلبات التنمية الاقتصادية.

5. الإستفادة من خبرات الكوادر الوطنية العاملة في قطاعات الوزارات ذات الصلة بالإنتاج الزراعي ومراكز البحث والجامعات في تدريب العاملين في الدولة في القطاع العام والخاص.

6. تفعيل التعاون بين الوزارات ذات الصلة بالإنتاج الزراعي والمراكز البحثية والجامعات للإستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة في إثراء وتنفيذ برامج التدريب (10).

7. إشراك القطاع الخاص في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب ساهم في توسيع مجالات التدريب وساعد على خلق قنوات التعاون البناء في المجتمع.

#### 3.9.2. الآثار السلبية:

1. تخطيط الدورات التدريبية في الجامعات والمعاهد العليا (برامج التعليم المستمر) لا يعتمد على الاحتياجات التدريبية ولا ينطوي مع خطط التنمية الزراعية في أغلب الدول العربية حيث تعد برامج التدريب بمعزل عن احتياجات التنمية.
  2. عدم التخصص في التدريب أثناء الخدمة للفئات المستهدفة.
  3. عدم توافق أعداد وإعداد الخريجين مع خطط توظيف وإستيعاب الخريجين حيث يعمل أغلبهم في مجالات خارج تخصصهم.
  4. عدم إنتشار وتوزيع مراكز التدريب والبحوث بشكل عادل أو متوازن في بعض الدول العربية أدى إلى إقامة برامج تدريبية في تلك المناطق والإستعانة بمدربين من خارج المنطقة توفيرًا للمصروفات الباهظة المتوقعة من جراء إيفاد المتدربين من مناطقهم لمراكز التدريب، إلا أن هذه الدورات تنقصها في الغالب التجهيزات والوسائل المعينة مما يقلل فاعلية التدريب وكفاءة المتدربين.
  5. إن ربط الحوافز الوظيفية التي يحصل عليها المتدربين بالحصول على دورات تدريبية يغري نسبة منهم بالحصول على دورات تدريبية بعيدة عن مجال عملهم.
  6. نقص الكوادر التدريبية في بعض التخصصات يقلل من عقد برامج التدريب في هذه المجالات.
  7. عدم تفرغ الكوادر التدريبية للعمل في مراكز التدريب قد يعرض بعض البرامج التدريبية للتأجيل أو الإلغاء إذا تضاربت مواعيدها مع إرتباط المدربين في أعمال أخرى.
- 4. البرامج القائمة والمخططة لتطوير مؤسسات التدريب الزراعي في الدول العربية:**

**4.1 المحاور الرئيسية لتطوير مؤسسات التدريب الزراعي (11):**

إهتمت الحكومات العربية بالتدريب والتأهيل وذلك من خلال برامجها ومشروعاتها التنموية ووفرت لها المخصصات والإعتمادات المالية لتطوير الأداء والإستغلال الأمثل للموارد. وقد تبين من دراسات الدول العربية أن هناك جهداً مقدراً لتطوير برامج التدريب بعد تحديد الإيجابيات والسلبيات والتصدي للمشاكل والمعوقات، بهدف معالجتها وتجاوز السلبيات. وهناك خمسة محاور يمكن الاهتمام بها كمرتكز للإصلاح وتطوير برامج التدريب القائمة والمستقبلية في المنطقة العربية:

**4.1.1 تحديد الاحتياجات:** من الأهمية بمكان إجراء الدراسات والمسوحات لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في إطار برامج وإستراتيجيات التنمية الشاملة، ويشمل ذلك مراجعة وتقويم الوضع الراهن وأهمية توفير كادر متخصص يوكل له القيام بهذا العمل.

**4.1.2 إقامة أجهزة فنية لخطيط المناهج التدريبية:** أهمية إنشاء جهاز فني يناظر به تخطيط وتصميم المناهج والبرامج التدريبية وكذا المتابعة والتقويم المستمر لتلك البرامج لمواكبة التطور التقني. ولابد لهذا الجهاز أن يكون على صلة وإرتباط وثيق مع الجامعات ومراكز البحث وزارات الزراعة والمياه

والري وكل الجهات ذات العلاقة بالتدريب الزراعي، وعلى أن يدعم هذا الجهاز بشبكة متكاملة للاتصالات لتوطين المعلومات والتقنيات الحديثة.

**4.1.3. تفعيل دور التدريب أثناء الخدمة:** أدركت الدول العربية أهمية التدريب أثناء الخدمة، حيث يساهم في رفع مهارات العاملين ويوهلهم للتعامل مع التقنيات الحديثة والتطورات التي تحدث في مجال تخصصاتهم مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ويطور الأداء.

**4.1.4. التنسيق بين مراكز التدريب:** تتبع أهمية التنسيق بين مراكز التدريب وجميع الجهات ذات العلاقة بالتدريب من كونها تؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، حيث تؤدي إلى تقاضي تكرار البرامج ويتم التدريب لتحقيق أهداف مرسومة وفق خطة محددة المعالم. وقد أجمع كل دراسات الدول العربية على أهمية التنسيق المفنن عبر جهاز قومي وهيكلي إداري وذلك لتوظيف الموارد المتاحة والإستفادة القصوى منها.

**4.1.5. توفير الاعتمادات المالية للتدريب:** توفير التمويل المالي يأتي على قمة الاهتمامات ولا بد أن يرتبط بالمردود الاقتصادي والاجتماعي لمخرجات التدريب، ولا بد أن تهتم دراسات الموارد البشرية بهذا الجانب الهام.

وقد لوحظ في العديد من الدراسات أن التدريب في الدول العربية يعتمد أساساً على موارد الدولة في موازنتها العامة، وعليه لا بد من إيجاد وسائل تحفز القطاع الخاص للمساهمة في تكلفة التدريب، وكذلك الإستفادة من المنظمات الإقليمية والدولية وتشجيع التبادل بين الدول العربية وتمكين مراكز التدريب من إيجاد موارد مالية أخرى عبر الإستفادة من استثمار إمكانيات مراكز التدريب.

#### النتائج:

انتهت الورقة البحثية إلى نتائج مرتبطة بالواقع الراهن للتدريب الزراعي في الوطن العربي على النحو الآتي :

1. اهتمام كافة الدول العربية بالتدريب الزراعي على كل المستويات ومراكز البحوث العلمية والمعاهد الزراعية والتدريب والإرشاد الزراعي، كل ذلك في إطار تنمية الموارد البشرية بإعتبارها ركيزة التنمية الزراعية المستدامة.

2. أهمية التدريب الزراعي وضرورة تطويره بمعالجة السلبيات والتصدي للمشاكل والمعوقات عبر تصميم وتطوير البرامج التدريبية الراهنة وبرامج تخطيطية للمستقبل.

3. هناك فجوة بين الزراعة العربية والدولية تزداد بإضطراد نظراً لسرعة تقادم التقنيات بفضل البحوث والإكتشافات وحدة المنافسة، ولا سبيل إلى سد تلك الفجوة إلا عبر تطوير مؤسسات التدريب الزراعي المستمر.

4. التمويل المتاح غير كاف للوفاء بمتطلبات تنفيذ برامج الجمعيات التعاونية الزراعية، وافتقار هذه الجمعيات إلى الخبرة الالزمة بين أعضائها، فضلاً عن التدخل الحكومي وأثره السلبي على أدائها، مما أسفر عن ضعف دورها وتقليل مساحتها في تحقيق التنمية الزراعية، وفي تحسين أوضاع المزارعين ورفع مستوى معيشتهم .

5. أغلب الدول العربية تشكو من إنعدام أو ضعف التنسيق بين المؤسسات التعليمية ومراكز البحث والتدريب في وزارات الزراعة.

6. أغلب مراكز التدريب الزراعي في الوطن العربي تعاني من مشاكل التمويل للإنشاءات أو التجهيزات أو لتأهيل المدربين في الداخل والخارج .

#### التوصيات:

لتوظيف نتائج الورقة البحثية بصورة إيجابية وفي إطار إحداث التطور المستهدف للتدريب الزراعي في الوطن العربي يمكن اقتراح عدد من التوصيات على النحو الآتي:

1. **تأهيل البنى التحتية:** ويشمل صيانة المباني القائمة وتأهيلها والتوزع فيها لزيادة الطاقة الإستيعابية ولمقابلة التخصصات الجديدة من أجل مواكبة الإتجاهات الدولية في كل العلوم الزراعية، وتوفير المعامل والمختبرات والعيادات البيطرية والمكتبات والمزارع لتأمين الجوانب التطبيقية، وتوفير الوسائل التدريبية السمعية والبصرية والمرئية والمقرؤة وكل المعينات.

2. **إعداد المدربين:** وذلك من خلال التوسيع في فرص التدريب المستمر لتأهيل المدربين بالمؤهلات الأساسية التي تمكّنهم من أداء وظيفتهم التدريبية وموالاتهم بالتدريب أثناء الخدمة لإنعاش وتجديد معارفهم وتمكيناً لهم لمواكبة ما يستجد من علوم وتقنيات العصر، وتهيئة فرص الارتفاع لمستويات علمية ووظيفية أعلى بإيفاد المدربين داخلياً وخارجياً لتوفير الكوادر التدريبية وإبداع أساليب الترغيب والتشجيع من حواجز مادية ووظيفية ومعنوية.

3. **تطوير المناهج التدريبية:** وذلك من خلال إجراء المراجعة الدورية للمناهج على فترات منتظمة، وإعداد المناهج وتطويرها وفقاً لنتائج البحث الزراعية وتقدم وسائل الإنتاج، مع خلق وتعزيز قنوات الاتصال بين المؤسسات التعليمية الزراعية ومؤسسات التدريب الزراعي وخدمات الإرشاد الزراعي داخل الدولة الواحدة وبينها وبين نظيراتها إقليمياً ودولياً لتبادل الخبرات والمعلومات، والتركيز على الجوانب التطبيقية في العلوم الزراعية ومراعاة التاسب كماً وكيفاً بين مناهج المؤسسات التدريبية الزراعية المختلفة لإيجاد نوعاً من التدرج والتكامل وتوزيع المهام في الهيكل الوظيفية.

4. **دعم مراكز التدريب المتخصصة:** بتوزيع مراكز التدريب المتخصصة بشكل علمي عادل على مناطق الدولة الواحدة ومن ثم على شكل قومي للإستفادة من تباين الظروف الجغرافية والبيئية في توسيع برامج وأساليب التدريب، وتوفير كوادر تدريب متفرغة للعمل في مراكز التدريب، وتأهيلهم علمياً ووظيفياً على

المستويات التدريبية لتلافي المشاكل التي قد تترجم عن إستجلاب المدربين من خارج المنطقة، وتوفير معينات التدريب في المراكز من قاعات ومساكن (مضائق) وحقول تدريبية ومعامل ومختبرات ووسائل تعليمية وتدريبية ومكتبات وشبكات إتصال ومواصلات لرفع كفاءة المراكز في إكساب المتدربين المهارات الذهنية واليدوية المطلوبة في تربية وتحقيق أهداف الدورات التدريبية لفرد والمجتمع بما يتماشى مع إستراتيجيات التنمية الاقتصادية والريفية الشاملة، ورفع كفاءة المدربين وذلك بتدريب المدربين على الوسائل التعليمية الحديثة لنقل وتوطين التقنية وتبسيير فهمها وإستخدامها لدى المتدربين وتمكينهم من تسخير تلك المعارف في التعلم الذاتي المستمر.

5. الإهتمام بالتدريب الموجه لزيادة الإنتاج والإنتاجية: عن طريق تدريب الكوادر القيادية لإدارة المشاريع الإنتاجية والاستثمارية في مجالات الإنتاج الزراعي المختلفة، لاسيما وأن الإدارة القادرة هي من أهم عناصر نجاح أي مؤسسة أو مشروع، بجانب توفير التدريب للهيأكل الوظيفية الأخرى في كل مستوياتها بعد تحديد احتياجات وإختصاصات كل مستوى وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لهم، وتكثيف التدريب أثناء الخدمة لكل العاملين في القطاعين العام والخاص، وسن التشريعات والقوانين التي تلزم المسؤولين بتنظيم الدورات التدريبية وخلق آليات لمتابعة المتدربين لقياس أثر التدريب على المتدربين وتقدير أدائهم وإنعكاس ذلك على الإنتاج والإنتاجية ومراجعة وتعديل البرامج التدريبية وفقاً لما يقتضيه الأمر.

6. توفير قاعدة البيانات والمعلومات: لا يمكن التخطيط لتنمية ريفية شاملة بدون إعداد الكوادر البشرية المؤهلة القادره على جمع الإحصاءات والبيانات وتحليلها وفق مقتضيات الإستراتيجيات الموضوعة والمتغيرات الإقليمية والدولية ومنافسات السوق وغيرها من عناصر الإنتاج والتسويق.

7. تنسيق جهود المؤسسات التعليمية والبحثية والتدريبية: بإنشاء آلية في كل دولة عربية في شكل مركز أو مجلس قومي يقوم بمهمة التنسيق بين مؤسسات التعليم بمختلف مستوياتها ومراكيز البحث وأجهزة الإرشاد الزراعي ومراكيز التدريب، لتعمل في تناغم وتعاون للإستفادة من كافة الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية المتاحة بكفاءة عالية في كل تلك الجهات وتنفيذ البرامج التدريبية دون هدر للإمكانات.

8. تطوير خطط وسياسات التدريب: وذلك بتمويل برامج التدريب من خلال زيادة إعتمادات التدريب في موازنة الدولة العامة لتوفير مدخلات التدريب في كل المراكز والمؤسسات ذات الصلة، واستقطاب دعم القطاع الخاص والشركات الاستثمارية والمصانع العاملة في مجالات الإنتاج الزراعي، وذلك بسن التشريعات التي تلزم تلك القطاعات بالمساهمة في تمويل برامج التدريب الزراعي، مع إلزام الشركات والمؤسسات الاستثمارية والمشاريع الزراعية بإنشاء مراكز خاصة بها لتدريب العاملين ودعم مجالات البحث المتعلقة بأنشطتها.

الهوامش:

1. عمر الفاروق الجوهرى، أسس التدريب، برامج تدريب لإعداد مدرب، مركز التدريب الإداري، وزارة الزراعة، القاهرة، مصر ، 2015 ، ص 19.
2. محمد بدوى حسين، "أنواع التدريب وغاياته"، ورقة عمل مقدمة في الدورة التدريبية القومية حول بناء القدرات والمهارات للقطاع الزراعي، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، السودان، 2002 ، ص 26 — 27.
3. علي مهيد بانقا، "تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين"، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، السودان، 2002 ، ص 33.
4. حسن شاكر حسن، "تقويم البرامج التدريبية"، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، السودان، 2002 ، ص 11.
5. رياض السيد عماره، "برامج التدريب في مجال السياسة الزراعية"، ورقة بحثية محورية مقدمة للمنظمة العربية للتنمية الزراعية، بيروت، لبنان ، 2012 ، ص 44.
6. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دليل مراكز التميز العربية في مجال التدريب الزراعي، الخرطوم، السودان، 2003 ، ص 11.
7. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دراسة حول تطوير مؤسسات التدريب الزراعي في الوطن العربي، الخرطوم، السودان، 2001 ، ص 55.
8. المنظمة العربية للتنمية الزراعية، دراسة حول أسس ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم النشاط التدريبي، الخرطوم، السودان، 2007 ، ص 66 — 67.
9. عبدالرحمن توفيق، العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية البشرية، مركز الخبرات المهنية للادارة، الجيزة، مصر ، 2012 ، ص 66.
10. محمد عمر الطنوبى، تدريب القوى العاملة في القطاع الزراعي، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا ، 1998 ، ص 38.
11. التجاني الشيخ شبور ، "الأسس والإعتبارات العامة لتخطيط برامج التدريب"، ورقة علمية مقدمة في الدورة التدريبية حول بناء القدرات والمهارات للقطاع الزراعي، المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم، السودان، 2002 ، ص 25.

## **Freins à l'intégration des TIC dans par les enseignants**

**مُعوقات ادماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال من طرف المدرسين**

Souad Abdelwahed Selmi, Université El Manar. Tunis.

### **RÉSUMÉ.**

Le présent article est un essai pour dresser les obstacles à l'intégration des TIC en pratiques enseignantes dans le contexte scolaire tunisien suite à une recherche exploratoire apportée à l'usage effectif des TIC par les enseignants. Ce travail a été réalisé en trois phases. Il s'agit, d'abord, d'étudier le sentiment d'auto-efficacité envers les TIC des enseignants appartenant aux établissements équipés en TIC. Ensuite, l'investigation empirique a touché un groupe bien ciblé d'enseignants recommandés comme des enseignants exemplaires au niveau de l'intégration des TIC à des fins éducatives. Il ressort de cette phase qu'un seul groupe restreint d'enseignants a réussi réellement à développer des usages effectifs des TIC en classe. Ce constat conduit la recherche vers une investigation plus fine de la question de l'usage des TIC par l'adoption d'une recherche qualitative.

**MOTS-CLÉS :** Technologies de l'Information et de la Communication - Usage - Innovation

**ملخص.**

يعتبر هذا المقال محاولة لجرد **مُعوقات ادماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الممارسات البيداغوجية للمدرسين** في السياق المدرسي التونسي. يتّنـزل هذا العمل في نطاق دراسة استكشافية تتمحور حول الاستعمال الفعلي لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من طرف المدرسين. أنجـز هذا العمل في ثلاثة مراحل. في مرحلة أولى، كانت دراسة درجة الرضا الذاتي تجاه تكنولوجيات المعلومات والاتصال في مستوى المدرسين المنتسبين لمؤسسات تربوية مجهزة بتكنولوجيات المعلومات والاتصال. في مرحلة ثانية، شمل البحث الميداني مجموعة معينة ومحددة جيداً من المدرسين المعروفين كمدرسين نماذج في مستوى ادماج تكنولوجيات المعلومات والاتصال في التربية. تبيـن من خلال هذه المرحلة أن مجموعة صغيرة فقط من المدرسين نجحت فعلاً في تطوير استعمالات فعلية لـ تكنولوجيات المعلومات والاتصال داخل الفصل الدراسي. قاد هذا الاستنتاج الدراسة نحو البحث الدقيق والمعمق في مسألة استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال باعتماد دراسة نوعية.

**الكلمات المفاتيح:** تكنولوجيات المعلومات والاتصال - استعمال - التجديد.

## Introduction

Cette recherche vise à interroger un contexte scolaire intégrant les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Dans ce domaine, une variable qui retient de plus en plus l'attention de recherches, est l'enseignant, dont les idées, les pratiques pédagogiques et les besoins doivent être pris en considération dans toute tentative d'introduction des TIC<sup>1</sup>. Dans cet article, seront présentés et expliqués **les obstacles à l'intégration des TIC** ainsi que les facteurs qui alimentent et renforcent cette intégration par les enseignants afin que ceux derniers dépassent *la phase d'entrée*<sup>2</sup>, *d'initiation*<sup>3</sup>, *l'état de stabilité*<sup>4</sup>, et de *la non-utilisation des TIC*<sup>5</sup>. Dans un premier temps, on se limitera aux facteurs identifiés et recensés dans la littérature. Ensuite, l'analyse des données recueillies dans la présente investigation empirique va peut-être permettre de faire sortir d'autres facteurs spécifiques au contexte éducatif tunisien.

### 1. Contexte théorique : facteurs accélérant et freinant le processus d'intégration des TIC

Bien qu'il existe des pays disposant de ressources nécessaires pour installer dans chaque classe un ordinateur (voire plusieurs ordinateurs) ou des dispositifs technologiques pour donner accès à Internet à chaque élève et enseignant, ou même pour les équiper d'ordinateurs individuels, *un certain nombre d'obstacles entravent toujours l'intégration des technologies de l'information en classe*<sup>6</sup>. Cette prise en compte de contraintes du contexte laisse apparaître plusieurs obstacles d'origine diverse qui compliquent encore la fusion du tableau noir et de l'écran, au bénéfice de l'apprenant<sup>7</sup>. Pour Leggett et Persichitte<sup>8</sup>, la situation se résume par l'acronyme **TEARS**, pour représenter les cinq facteurs influençant la réussite de l'intégration des TIC : **T** pour désigner le facteur temps ( Time ) ; **E** le facteur formation ( Expertise ) ; **A** le facteur accessibilité aux TIC ( Access ) ; **R** pour l'investissement de ressources financières ( Ressources ) ; et, **S** comme Support . Mais quels sont les facteurs favorisant ou inhibant la mise en œuvre des TIC par les enseignants en particulier et quels liens y a-t-il entre ces différents facteurs ? Cette question sera abordée en suivant un schéma en cinq pôles : les pôles technique, institutionnel, personnel, psychosocial, et pédagogique.

#### 1.1. Le pôle technique

La présence de matériel informatique sert évidemment d'assise à l'intégration des TIC. Dans le sens opposé, le manque de fonds, de ressources matérielles, d'ordinateurs ainsi que de logiciels mis à la disposition des enseignants sont directement liés aux difficultés relatives à l'intégration des TIC à des fins éducatives<sup>9</sup>. En effet, malgré la présence d'installations modernes et de matériel en suffisance, c'est l'**accessibilité**. Les usages des TIC par les enseignants nécessitent en effet des conditions d'accès régulières et pratiques<sup>10</sup>. Baron et Bruillard<sup>11</sup> font une observation similaire : ils relèvent des problèmes d'accessibilité dans le sens de **proximité** et de **disponibilité**. Ce problème d'accessibilité persiste encore plus particulièrement en Amérique latine et en Afrique. Selon Galy et Dané<sup>12</sup> (2004) *le faible accès numérique est un dénominateur commun des pays d'Afrique sub-saharienne* (p.2). De même, Sissoko-Touré<sup>13</sup> mentionne que le problème majeur des pays Africains *est de trouver des solutions pour désenclaver les villages les plus reculés*. Certains chercheurs attribuent le manque de matériels de qualité aux coûts élevés du matériel informatique en parallèle avec un manque d'argent pour acheter ou améliorer le matériel et les logiciels<sup>14</sup>. À ceci s'ajoutent les

problèmes posés par la *maintenance* et l'*installation*<sup>15</sup>, en même temps qu'un support technique insuffisant, non disponible ou non réceptif aux demandes.

### 1.2. Le pôle institutionnel

Selon Nachmias et al<sup>16</sup> cette catégorie des facteurs favorisant le processus d'intégration des TIC, concerne d'une part les acteurs à l'intérieur de l'établissement scolaire c'est-à-dire le chef d'établissement, le coordinateur du programme des TIC, les enseignants, le personnel administratif ; et d'autre part, les acteurs hors de l'établissement. Ce sont les parents, les institutions externes, les experts, les responsables de ministère de l'Éducation, les responsables et les coordinateurs régionaux. En effet, la mise en place et la réussite du processus d'intégration des TIC, comme toute innovation, s'inscrivent dans un contexte à la fois organisationnel, structurel et culturel<sup>17</sup>. En revanche, bien que l'institution joue bien le rôle de *vascularisation de la société*<sup>18</sup>, c'est elle aussi qui ouvre, favorise ou fraye le passage des innovations à l'intérieur du système<sup>19</sup>. En ce sens, la réussite de l'intégration des TIC dans les écoles dépendrait en grande partie des compétences technologiques, des attitudes, des croyances et de l'engagement des chefs d'établissement<sup>20</sup>. Ces acteurs jouent en effet un rôle de premier plan pour permettre aux écoles de traverser la période de transition qui fait suite à l'introduction des TIC. Ceci exige, selon Dubé et al<sup>21</sup>, des directions flexibles et prêtes à accepter des risques. Bien entendu, les conditions dans lesquelles les chefs d'établissements assument leur responsabilité administrative mettent toutefois en évidence d'autres facteurs :

#### 1.2.1. La gestion de l'espace/temps

Innover dans un système scolaire fait toujours ressortir une remise en cause de la norme<sup>22</sup>. Cette remise en cause est souvent relative à l'espace, au temps de la classe et aussi à l'accès et au rapport au savoir. De là à dire que l'introduction des TIC en enseignement comme une action innovatrice suscite de nouvelles possibilités d'aménagement des espaces scolaires, de gestion du temps et des modes de travail, tant pour les enseignants que pour les élèves. La motivation des enseignants vis-à-vis l'introduction des TIC dans leur pratique enseignante va donc de pair avec l'existence de bonnes conditions locales, et avec la disponibilité, l'accessibilité et la qualité des équipements<sup>23</sup>.

#### 1.2.2. Le soutien adopté

Plusieurs études mentionnent également l'importance du soutien technique, administratif et pédagogique offert aux enseignants. Poellhuber et Boulanger<sup>24</sup> définissent ce facteur comme l'ensemble des actions et des interactions venant de l'entourage des enseignants et visant à soutenir ou à faciliter leurs démarches relatives à l'intégration des TIC. Or, il ressort d'un nombre de travaux de recherche que le manque de soutien dans plusieurs organisations est un obstacle à l'intégration des TIC par les enseignants<sup>25</sup>.

### 1.3. Le pôle personnel

L'introduction des TIC dans le système scolaire suscite diverses réactions chez les enseignants allant de l'enthousiasme à l'inquiétude, et de la méfiance à la fascination<sup>26</sup>. Pour comprendre les différentes réactions des enseignants envers l'intégration des TIC dans leurs

pratiques enseignantes, certains auteurs, s'inspirant d'une approche psychoclinique, mentionnent d'une part, la colère face à l'ordinateur (computer-ange) liée souvent à une frustration. D'une autre part, l'anxiété *face à l'ordinateur* constitue un facteur explicatif des difficultés rencontrées par les enseignants. Bozionelos<sup>27</sup> définit ce facteur comme *un état émotionnel négatif et/ou une expérience cognitive négative caractérisant une personne en utilisant l'ordinateur ou en imaginant l'usage futur de l'ordinateur*. C'est ce que Rosen et Weil<sup>28</sup> appellent le *syndrome de phobie de l'ordinateur*.

#### **1.4. Le pôle psychosocial**

L'introduction réussie des TIC dépend largement des attitudes des enseignants envers les TIC<sup>29</sup>. De même, Chomienne<sup>30</sup> postule que l'ordinateur exige de l'enseignant bien davantage que le simple ajout d'un nouvel élément à ses pratiques pédagogiques. Cela lui demande un changement qui remet en cause ses croyances, ses connaissances, ses attitudes et ses conceptions pédagogiques<sup>31</sup>. Dans ce cas-là, ce qui suscite l'intérêt est d'examiner comment les attitudes favorables ou défavorables envers les TIC influencent la position des enseignants dans le processus d'intégration des TIC dans leurs pratiques. De telles attitudes interviennent par rapport, 1) à la variable temps, 2) à l'utilité des TIC et 3) au statut professionnel de l'enseignant.

#### **1.5. Le pôle pédagogique**

Devauchelle<sup>32</sup> soutient que *les obstacles rencontrés sont profondément ancrés dans les pratiques, dans le métier même*. Cela est confirmé par nombreuses recherches qui démontrent que le vrai obstacle que rencontrent les enseignants est d'ordre pédagogique et non technologique. Il s'agit pour eux non pas d'utiliser les technologies mais de savoir comment les intégrer<sup>33</sup> et accepter de les intégrer à leurs pratiques dans une situation réelle de classe. En fait, la minorité des enseignants qui réussissent à intégrer les TIC dans leurs pratiques sont en particulier ceux qui reconnaissent et valorisent le potentiel pédagogique des TIC en partie à cause du fait que ces outils sont compatibles avec leur philosophie de l'enseignement et avec la nature de leurs objectifs<sup>34</sup>. Mais, l'obstacle ici consiste d'une part, en la prédominance de l'enseignement magistral, encore perçu comme une méthode pédagogique plus efficace, et d'autre part en la réticence des enseignants à transformer leurs pratiques pédagogiques<sup>35</sup>.

### **2. La démarche méthodologique :**

L'arrière-fond épistémologique de cette recherche s'insère dans une approche constructiviste. C'est que certains auteurs appellent le *constructivisme méthodologique*<sup>36</sup>. Notre postulat de départ est le suivant : vu la généralisation de l'introduction technique des TIC dans les établissements scolaires (au moins les lycées et les collèges) il y aurait une utilisation majeure de ces outils dans les pratiques enseignantes. Le travail empirique a été réalisé en trois phases qui seront identifiées dans les sections suivantes.

### **3. Les résultats : les obstacles à l'intégration des TIC en contexte tunisien**

#### **3.1. Phase I : Obstacles d'après les enseignants**

##### **3.1.1. Échantillon**

Aux fins de l'étude dans cette première phase, le test du SETIC a été administré dans les établissements scolaires (écoles primaires, collèges et lycées) ayant obligatoirement au moins un laboratoire équipé TIC, à des enseignants appartenant à ces établissements et choisis au hasard tout en écartant les enseignants de l'éducation technologique au niveau du primaire et ceux de l'informatique au niveau du secondaire. L'échantillon théorique de départ était ainsi composé de 1515 enseignants. Compte tenu du taux de réponses, l'échantillon s'est réduit à 860 enseignants qui ont effectivement accepté de participer à la recherche.

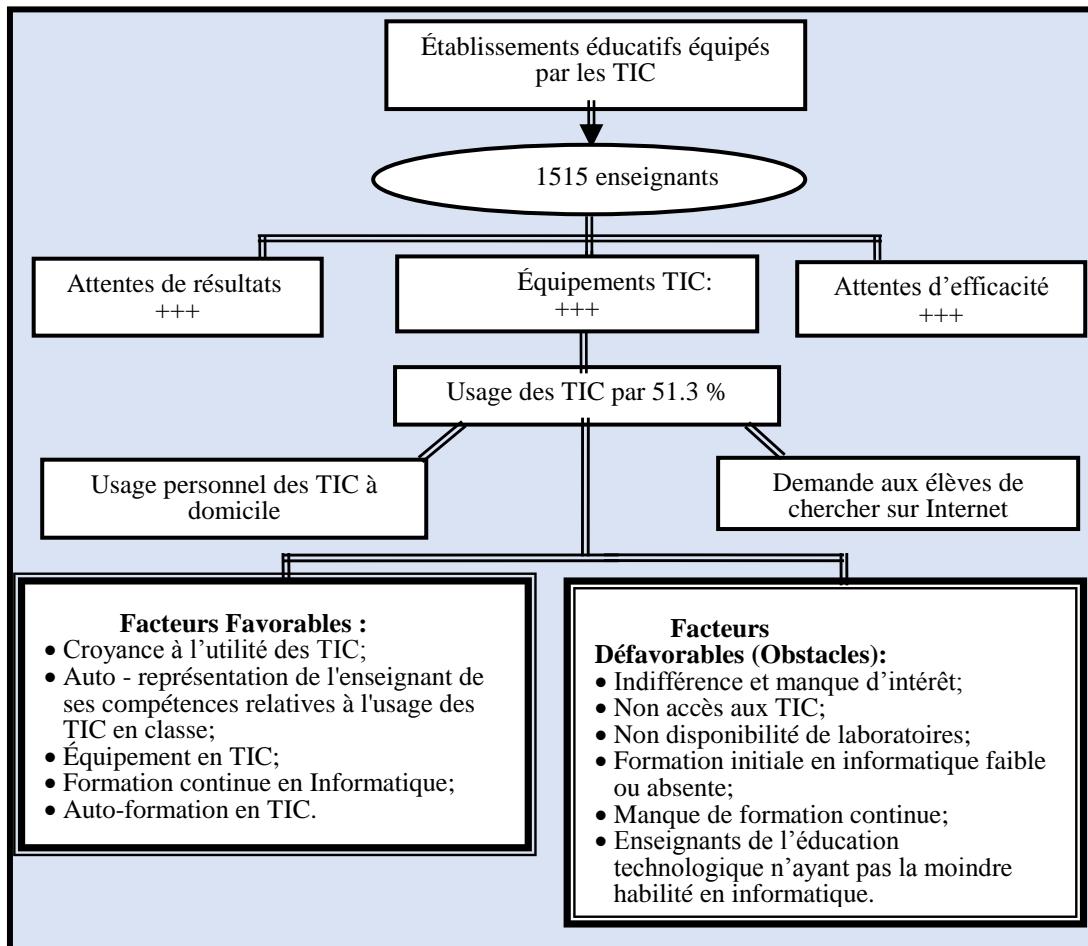
##### **3.1.2. Présentation des résultats**

Lors de cette phase, la supposition que le sentiment positif d'auto-efficacité d'enseignants envers les TIC garantit un taux plutôt élevé d'usage des TIC, ne s'applique pas dans le cadre de cette étude. En effet, un taux faible de l'intégration effective des TIC a été observé dans les pratiques de ces enseignants. Aussi, le premier thème qui revient souvent dans la littérature comme facteur déterminant le niveau d'intégration pédagogique des TIC par les enseignants est l'équipement en TIC. En ce sens, la plupart des stratégies officielles part du postulat que la mise à disposition de l'outil suffira à déclencher les usages. Suivant cette logique d'équipement, dans le présent terrain de recherche, cet obstacle ne se pose pas explicitement, puisque les établissements ciblés par l'étude sont tous (100 %) équipés par au moins un laboratoire d'informatique selon les bases de données du CNTE qui date de l'année scolaire 2005-2006. Face à cette stratégie, la première question qui s'impose est la suivante : Est-ce que cet équipement garantit l'intégration des TIC en pratiques enseignantes ?

Au niveau de la discipline de l'informatique, 100 % des enseignants utilisent les TIC contre 83.9 % pour l'éducation technologique. En ce qui concerne le deuxième groupe des enseignants du primaire de l'enseignement général et des enseignants du secondaire, 51.3 % des enseignants (sans l'éducation technologique et l'informatique) utilisent les TIC dans l'enseignement. Les usages des TIC pour l'enseignement se réalisent en premier lieu hors de l'école, à domicile chez les enseignants (64.1 %) ou indirectement en chargeant les élèves de chercher sur Internet (40.3 %). Ainsi, il est à conclure que le degré d'utilisation et le type d'emploi que les enseignants font des TIC renvoient à un niveau faible de l'intégration réelle des TIC en pratiques enseignantes.

Toutefois, les établissements éducatifs, dans le cadre de cette étude, peuvent être bien équipés, mais avoir tout de même un problème d'accès car les ordinateurs ne sont pas toujours disponibles. Sous cet angle, la question d'accès est liée entre autres à l'emplacement des ordinateurs dans l'établissement. Ce point est à ne pas négliger. De sorte, pour la présente recherche les réponses des enseignants interrogés démontrent que la proportion de 5.7 % d'enseignants déclarent avoir un ordinateur dans la salle des professeurs, 6.1 % dans la salle de classe, 27.7 % dans un laboratoire d'informatique pour les enseignants et 73.3 % dans une

salle ou un laboratoire d'informatique pour les élèves. Ceci étant, la majorité des enseignants participants n'ont pas accès aux ordinateurs en classe. Ceci conduit l'analyse au constat que l'accès aux équipements et leur disponibilité sont des facteurs indispensables à l'intégration des TIC plus que la simple action d'équiper l'école par ces outils. La figure suivante résume les obstacles à l'intégration des TIC dans cette phase :



**Figure.1 : Obstacles à l'intégration des TIC d'après les enseignants**

### **3.2. Phase II : Obstacles d'après les enseignants connus par l'usage exemplaire des TIC**

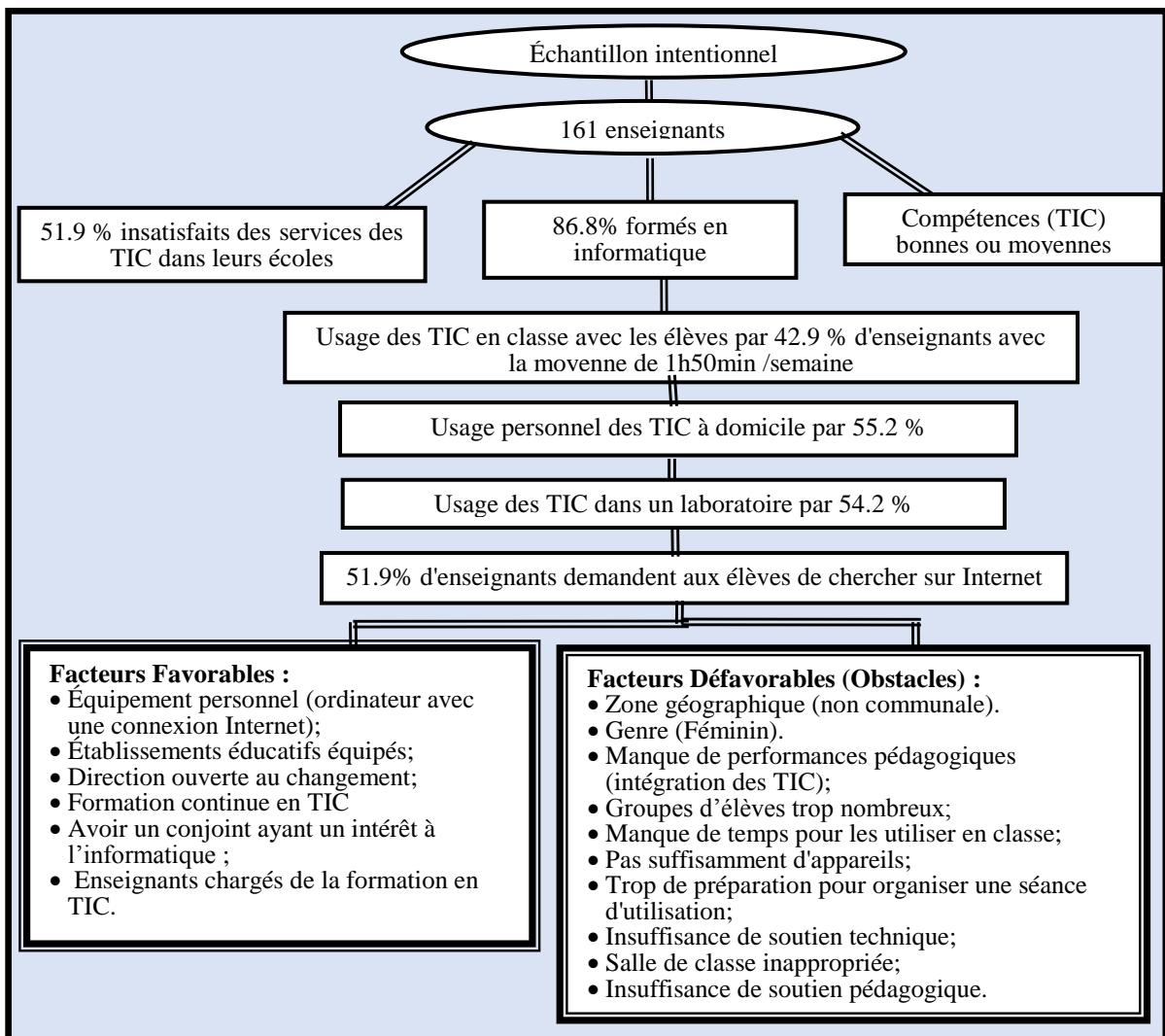
#### **3.2.1. Échantillon**

Dans cette seconde phase, le terrain de l'investigation empirique a été limité à l'usage exemplaire des TIC. C'est dans ce sens que nous parlons d'un échantillon intentionnel, ciblé et orienté plutôt que constitué aléatoirement. Il s'agit d'un public *homogène* de 161 enseignants connus par l'usage des TIC.

#### **3.2.2. Présentation des résultats**

La majorité de la population (86.8 %) a suivi une formation en TIC. La voie dominante de la formation des enseignants, connus par des usages exemplaires des TIC réside dans la formation continue (74.3 %) et l'Auto-formation (61.85%) par contre la formation initiale constitue la source minime (18.1 %). L'usage des TIC par les enseignants se limite à une préparation de cours soit à la maison ou dans un laboratoire ou demander aux élèves de chercher sur Internet. En revanche, l'usage effectif des TIC en classe se limite à 42.9 % des enseignants. Quant à la moyenne de l'engagement des élèves, au cours d'une semaine, dans des activités intégrant les TIC dans une discipline en particulier est d'une heure et 50 minutes. Ici, 19 % de ces enseignants sont nommés par leurs

responsables, directeurs et pairs comme enseignants connus par une utilisation exemplaire des TIC n'impliquent jamais les élèves à des activités introduisant les TIC en situation d'enseignement-apprentissage en classe. Il ressort de données recueillies que tous les enseignants connus par des usages de TIC font face, avec des proportions distinctes, à des difficultés à intégrer les TIC en enseignement. La figure suivante synthétise ces obstacles :



**Figure 2.** Obstacles à l'intégration des TIC d'après les enseignants connus par l'usage exemplaire des TIC

### 3.3. Phase III : Pourquoi et comment réussir à intégrer les TIC (facteurs favorables) ?

#### 3.3.1. Technique d'investigation empirique : étude de cas multiples

La méthode privilégiée, ici, se fonde sur l'étude de cas multiples (5 cas) et la méthodologie qualitative de la théorisation ancrée (comme démarche plus précise d'échantillonnage et d'analyse).

#### 3.3.2. Les contextes technologiques caractérisant les 5 enseignants

Ici, l'attention est portée aux caractéristiques et à la configuration de l'environnement technologique d'enseignants participants. D'abord, un point crucial à signaler consiste en l'antériorité d'outils technologiques pour tous ces enseignants. C'est dire qu'ils possèdent déjà leurs équipements personnels avant même le démarrage de l'action de l'implantation des TIC à leur école. Ainsi, l'appropriation des TIC se fera d'autant mieux si l'enseignant dispose d'outils informatiques personnels. Sur ce point, Preston *et al*<sup>37</sup> soutiennent que si l'enseignant dispose d'un ordinateur à l'extérieur de l'école et, par conséquent, emploie déjà les TIC à des fins personnelles, il sera en mesure, en plus d'en voir l'utilité pour lui-même comme enseignant et pour ses élèves, de développer un niveau de compétence l'amenant à prendre plus de confiance en soi et plus de risques dans son utilisation des TIC. Cette représentation de la compétence technique est donc reliée en quelque sorte à l'habileté développée dans un contexte personnel, à l'extérieur de l'école. Ce sentiment de compétence est de toute première importance pour l'implantation d'une innovation<sup>38</sup>.

En outre, sur le plan institutionnel, les 5 enseignants exercent dans des établissements favorisés au niveau d'équipements technologiques. En particulier, les établissements scolaires d'Ibrahim, de Souleiman et de Yassine sont parmi les premiers concernés par l'action d'introduire les TIC de l'INBMI. Du point de vue équipement, une différence est enregistrée par rapport à la présence ou non d'un rétroprojecteur. Les 3 cas à l'étude du primaire signalent le manque de cet outil.

### 3.3.3. Les processus d'appropriation des TIC par les 5 enseignants

Ces cinq cas à l'étude sont qualifiés comme des innovateurs et créatifs dans le domaine d'intégration des TIC. Ils sont parmi les premiers enseignants qui ont intégré les TIC dans leurs régions. Baron et Bruillard<sup>39</sup> les décrivent comme « *des acteurs, ou des usagers des technologies, qui prennent les différentes initiatives permettant à ces innovations de se développer, localement ou plus largement* ».

Inspiré du modèle présenté par Daele, Houart et Charlier<sup>40</sup>, il faut remarquer l'aspect dynamique du processus d'appropriation des TIC par ces enseignants. Cette appropriation exige de prime abord des *intrants de l'innovation* dans le sens du profil d'entrée des enseignants et de leur école. Sur ce point, les caractéristiques communes, qualifiant ces enseignants "artistes" ciblés par cette recherche dans sa troisième phase, consistent aux points suivants :

- la passion pour la fonction d'enseignant ;
- l'ambition, la passion, l'enthousiasme, le perfectionnement ;
- la patience, la persévérance, le sérieux et l'engagement dans le travail ;
- la réflexion, la conscience professionnelle, l'auto-évaluation et l'autocritique de leurs pratiques pédagogiques, leurs compétences et leur efficacité dans le processus enseignement-apprentissage ;
- l'intention d'apprendre, d'évoluer, de créer, d'améliorer et d'innover leurs pratiques pédagogiques et la recherche continue de toute innovation dans leurs domaines ;
- le souci de donner un plus aux élèves ;
- la création et le courage de concevoir des nouvelles situations d'apprentissage ;

- la croyance à l'importance d'introduire les TIC en pratiques pédagogiques et l'utilité de ces outils pour l'amélioration du processus d'apprentissage chez les élèves ;
- la motivation, la volonté et le choix personnel d'utiliser les TIC à des fins éducatives ;
- réussir à introduire les TIC constitue un défi à relever pour ces enseignants ;
- l'informatique apparu ici comme la passion de ces enseignants ;
- l'acceptation de suggestions des collègues et des critiques de personnes de leur entourage ;
- des bonnes qualités morales et esprit de travail collaboratif et coopératif.

### 3.3.4. Les obstacles rencontrés par les 5 cas à l'étude

Les principaux obstacles évoqués par les 5 cas à l'étude sont :

- manque d'information, c'est-à-dire les enseignants ne sont pas au courant des cycles de formations offerts par le Ministère ;
- absence des degrés de formation et que la formation ne s'adapte pas au niveau de compétences des enseignants (débutant, moyen, avancé) ;
- non qualification de certains enseignants chargés d'enseigner l'éducation technologique au niveau du primaire ;
- manque de reconnaissance de la part du chef d'établissement ou des responsables en général ;
- manque de disponibilité des TIC qui revient soit à une mauvaise gestion de l'espace et du temps par le chef d'établissement ou à un manque réel de locaux et d'équipements ;
- non disponibilité des laboratoires. Au niveau de collèges, les laboratoires sont alors réservés aux enseignants de l'informatique ;
- manque de ressources pédagogiques et de guides en matière de l'intégration des TIC en situation réelle de classe. En effet, bien qu'ils aient des compétences techniques en informatiques, les cinq cas ont fait face à la question *Quand* et *Comment* intégrer les TIC en classe.

En effet, comme conclusion à cette investigation qualitative, il est à signaler un constat crucial qui s'applique aux cinq cas étudiés: l'appropriation des TIC et la réussite de développer des usages effectifs des TIC reposent en grande partie sur **1)** Les qualités personnelles des enseignants en terme d'intérêt pour la technique, de rapport à la machine; **2)** un sentiment de satisfaction globale de l'enseignant à l'égard de son travail comme enseignant; **3)** une volonté, de la part de l'enseignant d'innover ses pratiques pédagogiques et donner le mieux aux élèves; **4)** les investissements individuels, au niveau symbolique et affectif mais aussi en terme de temps d'effort et d'argent, consentis par les cinq enseignants tout au long du processus d'appropriation; **5)** l'ampleur du dynamisme d'un enseignant ou son niveau d'engagement positif vis-à-vis des pratiques pédagogiques.

### Liste des notes

---

<sup>1</sup> Chomienne, Martine. 1993. Le changement de rôle d'un enseignant dans un environnement technologique riche. *Canadian Journal of Education*, Vol. 18, N° 4, p. 323-334.

- Cuban, Larry. 1986. *Teachers and machines. The classroom use of technology since 1920.* New York: Teachers College Press.
- <sup>2</sup> Sandholtz, J.H., Ringstaff, C., & Dwyer, D.C. 1997. *La classe branchée, enseigner à l'ère des technologies.* Montreal, QC: Cheneliere/McGraw-Hill.
- <sup>3</sup> Morais, M.A. (2001). *Les 5 niveaux d'appropriation des technologies de l'information et de la communication chez les enseignantes et les enseignants.* Shédiac, N.-B. : District scolaire n° 1. Document électronique accessible par Internet : <http://www.district1.nbed.nb.ca/mentorat/ressources/ppppp.doc>
- <sup>4</sup> Poellhuber, Bruno. 2001. *Un modèle constructiviste d'intégration des TIC.* Rapport de recherche. Collège Laflèche 2001
- <sup>5</sup> Raby, Carole. 2004. *Analyse du cheminement qui a mené des enseignants du primaire à développer une utilisation exemplaire des technologies de l'information et de la communication (TIC) en classe.* Thèse de doctorat en éducation, Université du Québec à Montréal. Québec : Canada.
- Raby, Carole. 2005. Le processus d'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication. In, Thierry Karsenti, et Larose, François, (dir.) ; *L'intégration pédagogique des TIC dans le travail enseignant : Recherches et Pratiques.* Québec : Presses de l'Université du Québec. P.79-95
- <sup>6</sup> Bibeau, Robert. 2005. Les TIC à l'école : proposition de taxonomie et analyse des obstacles à leur intégration. *Revue de l'EPI*, Novembre 2005.
- <sup>7</sup> Barats, C. 2005. *Les TIC dans l'enseignement supérieur français : Discours institutionnels et monographies - Promesse, menace et visibilité.* Colloque SIF : Les institutions éducatives face au numérique. Paris, France.
- Fluck, Andrew E. 2001. Some national and regional frameworks for integrating information and communication technology into school education. *Educational Technology & Society*, 4(3) 2001. p.145-152.
- Gonzalez, Luis. 2004. *Etude pilote sur la mise en œuvre et les perceptions des TIC.* Mémoire du DESS STAF. Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education. Université de Genève.
- Kay, Robin H. 2006. Evaluating Strategies Used To Incorporate Technology Into Preservice Education: A Review Of the Literature. *Journal of Research on Technology in Education*. 38 (4), Summer, p.383-408.
- Laferrière, Thérèse; Bracewell, Robert et Breuleux, Alain. 2001. *La contribution naissante des ressources et des outils en réseau à l'apprentissage et à l'enseignement dans les classes du primaire et du secondaire. Rapport final.* Document électronique accessible par Internet: <http://www.tact.fse.ulaval.ca/fr/html/revue01.html>
- Laferrière, Thérèse. 1997. *Rechercher l'équilibre au sein des environnements d'apprentissage intégrant les technologies de l'information: Préparer les futurs choix.* Rapport préparé pour Le Conseil des Ministres de l'Éducation (Canada). Document électronique accessible par Internet: <http://www.cmecc.ca/publications/infotechf.stm>
- Larose, François ; Grenon, Vincent ; Palm, Stéphane B. 2004. *Enquête sur l'état des pratiques d'appropriation et de mise en œuvre des ressources informatiques par les enseignantes et les enseignants du Québec.* Rapport de recherche, Première partie, L'analyse des données d'enquête par questionnaire. Université de Sherbrooke, Sherbrooke.
- Rioux, Martine. 2002. Le défi d'intégrer les TIC en classe. *L'INFOBOURG*, Édition du 19 juillet 2002. Document électronique accessible par Internet: <http://www.infobourg.com/AfficheTexte/Actualite.asp?DevID=1422>
- Sauvé, Louise; Wright, Alan ; St-Pierre, Céline. 2004. Formation des formateurs en ligne : obstacles, rôles et compétences *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, (Profetic)*, 1(2), p.14-20.
- WATSON, DERYN M. 2001. Pedagogy before Technology: Re-thinking the Relationship between ICT and Teaching. *Education and Information Technologies*, 6:4, p.251–266.

- <sup>8</sup> Raby, Carole. 2004. *Analyse du cheminement qui a mené des enseignants du primaire à développer une utilisation exemplaire des technologies de l'information et de la communication (TIC) en classe.* Thèse de doctorat en éducation, Université du Québec à Montréal. Québec : Canada.
- Raby, Carole. 2005. Le processus d'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication. In, Thierry Karsenti, et Larose, François, (dir.) ; *L'intégration pédagogique des TIC dans le travail enseignant : Recherches et Pratiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec. P.79-95
- <sup>9</sup> Bibeau, Robert.2005. Les TIC à l'école : proposition de taxonomie et analyse des obstacles à leur intégration. *Revue de l'EPI*, Novembre 2005.
- Gonzalez, Luis. 2004. *Etude pilote sur la mise en œuvre et les perceptions des TIC.* Mémoire du DESS STAF. Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education. Université de Genève.
- Fluck, Andrew E. 2001. Some national and regional frameworks for integrating information and communication technology into school education. *Educational Technology & Society*, 4(3) 2001. p.145-152.
- Isabelle, Claire. 2002. *Regard critique et pédagogique sur les technologies de l'information et de la communication.* Montreal, QC: Editions Cheneliere/McGraw-Hill.
- Lundall, P., et C. Howell. 2000. *Computers in Schools. A National Survey of Information and Communication Technology in South African Schools.* Cape Town, Education Policy Unit (EPU), Université Western Cape.
- Nachmias, Rafi ; Mioduser, David ; Cohen, Anat ; Tubin, Dorit and Forkosh-Baruch, Alona. 2004. Factors Involved in the Implementation of Pedagogical Innovations Using Technology. *Education and Information Technologies*. 9:3, p.291-308.
- Richard, Mélanie. 2001. *État des conditions qui favorisent l'intégration des technologies de l'information et de la communication en adaptation scolaire au primaire et au secondaire selon les perspectives des enseignants du Québec.* Mémoire de maîtrise en sciences de l'éducation.Université de Sherbrooke.
- <sup>10</sup> Chaillot, Christophe. 2003. *L'usage des réseaux pour l'éducation en Afrique.* Actes des rencontres RESAFAD-TICE 13 et 14 mai 2003 – UNESCO – Paris. Ed : adpf. Document électronique accessible par Internet: <http://194.214.150.220/seminaire/parismai2003/resafadmai2003.pdf>
- <sup>11</sup> Baron, Georges-Louis et Bruillard, Éric.1996. *L'informatique et ses usagers dans l'éducation.* Paris :PU
- <sup>12</sup> GALY, Kadir Abdelkader et DANÉ, Eric. 2004. *Obstacles et solutions à l'appropriation des NTICs au Sud : leçons sur l'expérience de l'Université Abdou Moumouni du Niger.* In : Colloque Développement durable : leçons et perspectives. 1- 4 juin 2004 à Ouagadougou, Burkina- Faso.
- <sup>13</sup> Sissoko-Touré, Maïmouna. 2006. Le processus de développement des NTIC dans le système éducatif malien. Éléments pour l'analyse. Revue de l'EPI, Juin 2006.
- <sup>14</sup> Oberg, D. et Gibson, S. 1999. What's happening with Internet use in Alberta schools? *Alberta Journal of Educational Research*, 45 (3), p.239-252.
- <sup>15</sup> Duchâteau, C. 1999. Les écrans remplaceront-ils les tableaux et les craies deviendront-elles souris ? Les technologies de l'information et de la communication à l'école fondamentale. *Education et Technologie*, 5(54).
- Payeur, Christian et Brunet, Luc. 1995. **IL NE SUFFIT PAS D'ÊTRE BRANCHÉS.** Document de référence de la CEQ sur les nouvelles technologies des communications et de l'information en éducation. Document électronique accessible par Internet : <http://www.csq.qc.net/educat/ntic/branche.pdf>
- <sup>16</sup> Nachmias, Rafi ; Mioduser, David ; Cohen, Anat ; Tubin, Dorit and Forkosh-Baruch, Alona. 2004. Factors Involved in the Implementation of Pedagogical Innovations Using Technology. *Education and Information Technologies*. 9:3, p.291-308.
- <sup>17</sup> Fluck, Andrew E. 2001. Some national and regional frameworks for integrating information and communication technology into school education. *Educational Technology & Society*, 4(3) 2001. p.145-152.
- IsaBelle, Claire; Lapointe, Claire, Chiasson, Monique. 2002. Pour une intégration réussie des TIC à l'école : De la formation des directions à la formation des maîtres. *Revue des sciences de l'éducation : Intégration pédagogique des TIC : recherches et formation* (numéro thématique). 28(2), p.325-344.

- Parry, John. 2004. Pupil authors and teacher innovators. *European Journal of Teacher Education*, Vol. 27, n°. 1, March 2004.
- Peraya, Daniel; Viens, Jacques et Karsenti, Thierry. 2002. Introduction:Formation des enseignants à l'intégration pédagogique des TIC : Esquisse historique des fondements, des recherches et des pratiques. *Revue des sciences de l'éducation : Intégration pédagogique des TIC : recherches et formation*. Numéro : Volume 28, numéro 2, 2002.
- <sup>18</sup> Adamczewski, Georges et Cros, Fransoise. 1996. *L'innovation en éducation et en formation*. Série: Pédagogie en développement, INRP De Boeck Université: Paris, Bruxelles.
- <sup>19</sup> Donoso, Consuelo Vasquez .2004. *Négocier les contextes : Intégration des TIC en éducation*. Mémoire de Maîtrise :Université de Montréal.
- Caumeil, Jean-Guy. 2002. Pour une théorie conjoncturelle de l'innovation en éducation et en formation. In, Monetti Vincent, Caumeil Jean-Guy , Chambon André , Cros Françoise , Garassino René , Haliotou Catherine , Morizio Claude , Plantier Joëlle , Pouettre Gérard , Pratoussy Christian , Rabany Anne , Saj Marie-Paule. *Certitudes et paradoxes de l'innovation: état des lieux, états d'esprit*, Horison pour la formation, INRP, p. pp83-85.
- <sup>20</sup> Goodison, T. 2002. Enhancing learning with ICT at primary level. *British Journal of Educational Technology*, 33 (2), p.215-228.
- <sup>21</sup> Dubé. D et Milot. L. 2001. Enjeux pédagogiques et administratifs de l'intégration des TIC à l'université. In, T.Karsenti et F.Larose, *Les TIC...au cœur des pédagogies universitaires* (dir), PUQ, p.19-29.
- <sup>22</sup> Caumeil, Jean-Guy. 2002. Pour une théorie conjoncturelle de l'innovation en éducation et en formation. In, Monetti Vincent, Caumeil Jean-Guy , Chambon André , Cros Françoise , Garassino René , Haliotou Catherine , Morizio Claude , Plantier Joëlle , Pouettre Gérard , Pratoussy Christian , Rabany Anne , Saj Marie-Paule. *Certitudes et paradoxes de l'innovation: état des lieux, états d'esprit*, Horison pour la formation, INRP, p. pp83-85.
- <sup>23</sup> Becta. 2004. *Enabling teachers to make successful use of ICT*. Londre : British Educational Communications and Technology Agency.
- Chaillot, Christophe. 2003. *L'usage des réseaux pour l'éducation en Afrique*. Actes des rencontres RESAFAD-TICE 13 et 14 mai 2003 – UNESCO – Paris. Ed : adpf. Document électronique accessible par Internet: <http://194.214.150.220/seminaire/parismai2003/resafadmai2003.pdf>
- Krumsvik, Rune, 2005. ICT and Community of Practice. *Scandinavian Journal of Educational Research*.49 (1), February, p. 27-50.
- Larose, François et Karsenti, Thierry. 2002. *La place des TIC en formation initiale et continue*. Editions. CRP, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, Québec.
- Payeur, Christian et Brunet, Luc. 1995. **IL NE SUFFIT PAS D'ÊTRE BRANCHÉS**. Document de référence de la CEQ sur les nouvelles technologies des communications et de l'information en éducation. Document électronique accessible par Internet : <http://www.csq.qc.net/educat/ntic/branche.pdf>
- <sup>24</sup> Poellhuber, Bruno et Boulanger, Raymond. 2001. *Un modèle constructiviste d'intégration des TIC*. Rapport de recherche. Collège Lafleche. Document électronique accessible par Internet: [http://www.cdc.qc.ca/textes/modele\\_constructiviste\\_integration\\_TIC.pdf](http://www.cdc.qc.ca/textes/modele_constructiviste_integration_TIC.pdf)
- <sup>25</sup> Barats, C. 2005. *Les TIC dans l'enseignement supérieur français : Discours institutionnels et monographies - Promesse, menace et visibilité*. Colloque SIF : Les institutions éducatives face au numérique. Paris, France.
- Bibeau, Robert.2005. Les TIC à l'école : proposition de taxonomie et analyse des obstacles à leur intégration. *Revue de l'EPI*, Novembre 2005.
- Schofield, J. 1995. *Computers and Classroom Culture*. New York: Cambridge University Press.
- <sup>26</sup>Malandain, Jean-Louis. 2000. DE LA CRAIE AU SILICIUM : UN ORDINATEUR POUR FAIRE LA CLASSE. *Revue de l'EPI*, n° 97, Mars 2000.

- Tardif, Maurice et Mukamurera, Joséphine. 1999. La pédagogie scolaire et les TIC: l'enseignement comme interactions, communication et pouvoirs. *Éducation et Francophonie : Les technologies de l'information et de la communication et leur avenir en éducation*, Volume XXVII, n° 2, automne-hiver 1999.
- Poellhuber, B., 1998. Les TIC au service de l'apprentissage : entre la méfiance et la fascination. *Clic*.23 (Avril).
- <sup>27</sup> Wilfong, Jeffery D. 2006. Computer anxiety and anger: the impact of computer use, computer experience, and self-efficacy beliefs. *Computers in Human Behavior*, 22 (2006), p. 1001–1011.
- <sup>28</sup> Rosen, L. D., et Weil, M. 1995. Computer availability, computer experience and technophobia among public school teachers. *Computers and Human Behavior*, 11 (1), p.9-31.
- <sup>29</sup> Albirini, Abdulkafi. 2006. Teachers\_ attitudes toward information and communication technologies: the case of Syrian EFL teachers. *Computers & Education*, 47 (2006) , p.373–398
- Chalghoumi, H. 2005. La *relation entre les conceptions de l'enseignement et de l'apprentissage d'enseignants du primaire et leur acceptation des TIC*. Mémoire de maîtrise : Université de Sherbrooke.
- Lefebvre, Sonia. 2005. *Pratiques d'enseignement et conceptions de l'enseignement et de l'apprentissage d'enseignants du primaire à divers niveaux du processus d'implantation des TIC*. Thèse de doctorat : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Rogers, E.Mé. 1995. *Diffusion of innovation*. Fourth edition. NewYork: Free Press.
- <sup>30</sup> Chomienne, Martine. 1993. Le changement de rôle d'un enseignant dans un environnement technologique riche. *Canadian Journal of Education*, Vol. 18, N° 4, p. 323-334.
- <sup>31</sup> Richardson, V. 1990. Significant and worthwhile change in teaching practice. *Educational Researcher*, 19(7), p.10 - 18.
- <sup>32</sup> Devauchelle, Bruno. 2002. *Où en sont les enseignants dans l'intégration des TIC dans leur pratique?* Communication présentée à la Conférence Cefor. Document électronique accessible par Internet: Cannes. <http://www.cepec.org/disciplines/ntic/Cannes02.htm>
- <sup>33</sup> Kay, Robin H. 2006. Evaluating Strategies Used To Incorporate Technology Into Preservice Education: A Review Of the Literature. *Journal of Research on Technology in Education*. 38 (4), Summer, p.383-408.
- <sup>34</sup> Barton, Roy. 2005. Supporting Teaching in Making Innovative Change in the Use of Computer-Aided Practical Work to Support Concept Development in Physics Education. *International Journal of Science Education*, (27)3, p.345-365 (February).
- <sup>35</sup> Leclerc, Martine. 2003. Étude du changement découlant de l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans une école secondaire de l'Ontario. *Canadian Journal of Learning and Technology*. Volume 29(1) Winter, 2003.
- <sup>36</sup> Giordano, Yvonne. 2003. Les spécificités des recherches qualitatives. In, Yvonne Giordano, 2003. *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Paris : Éditions :EMS, p.11-39.
- <sup>37</sup> Leclerc, Martine. 2005. Les représentations des enseignants en regard de l'intégration des TIC dans une école élémentaire. Thèse de doctorat: Université d'Ottawa.
- <sup>38</sup> Leclerc, Martine. 2005. Les représentations des enseignants en regard de l'intégration des TIC dans une école élémentaire. Thèse de doctorat: Université d'Ottawa.
- <sup>39</sup> Baron, Georges-Louis et Bruillard, Éric.1996. *L'informatique et ses usagers dans l'éducation*. Paris :PU
- <sup>40</sup> Daele, A.; Houart, M. et Charlier, B. 2000. Internet en classe, comment accompagner des enseignants? Le point sur la recherche en éducation, 18, p. 47-57.