دورية دولية محكمة

مجلة

تنمية الموارد البشرية

للدراسات والأبحاث



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي

Journal of

Human Resources Development

for studies and research

International scientific periodical journal

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

المركز الديمقراطي العربي

للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

Democratic Arabic Center

For Strategic, Political & Economic Studies

"مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث "

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

الرقم المعياري

VR.3373. 6323 .B

ISSN (Online) 2625-5596

الناشر :المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية

-المانيا برلين–

Deutschland – Berlin

E-mail: development@democraticac.de

العدد الثاني والعشرون

أكتوبر 2023

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

مجلة دولية دورية محكمة

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير واللجنة العلمية:

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس–الجزائر

هيئة التحرير:

أ. فوزي 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 عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة–الجزائر.

– أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية –الامريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الامريكية.

– أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدن، تركيا.

– أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا–تركيا.

– أ.د. عـــــادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط–مصر.

– أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا–تركيا.

– أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.

-أ.د. محمد غمري الشوادفي، جامعة الزقازيق –مصر.

- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.

– د. عبد الحق طرابلسي، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.

– د. كاظم عادل أحمد الغول، جامعة الملك سعود، السعودية.

– د. محمد جبالة، جامعة معسكر، الجزائر.

– د. محمد صادق نهار النصيرات، الجامعة الدولية للعلوم والتكنولوجيا، سوريا.

– د. زهير شلابي، جامعة سكيكدة، الجزائر.

– د. عبد الغني تيايبية، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس–الجزائر.

– د. بن صويلح ليليا، جامعة قالمة، الجزائر.

– د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.

– د. بن عون بودالي، جامعة ثليجي عمار الاغواط، الجزائر.

– د. تقرارت يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.

– د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.

– د. معتز سوبجاكي، جامعة الجنان، لبنان.

– د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

شروط النشر:

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

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

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

– تعبر مضامين المواد المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها.

أهداف المجلة:

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

كما تهدف المجلة أيضا إلى تحقيق:

– نشر البحوث الأصيلة التي لم يسبق نشرها باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.

– تشجيع الباحثين وخاصة العرب على انجاز وتقديم أبحاثهم المبتكرة في مجال الموارد البشرية.

– إيجاد قنوات اتصال وتعاون بين الباحثين والمتخصصين في مجالات تخصص المجلة.

– متابعة ورصد آخر ما توصلت إليه الدراسات في مجال الموارد البشرية، من خلال الأحداث العلمية من مؤتمرات وندوات وغيرها على المستوى العالمي.

– المساهمة في نشر المعرفة في مجال الموارد البشرية وتعميمها في الوطن العربي من أجل خدمة المجتمع وتطويره.

– بناء جسور التواصل بين المركز الديمقراطي العربي ومحيطه الخارجي من جامعات ومؤسسات علمية عربية وعالمية.

مجالات المجلة:

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

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

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

فهرس المحتويات

عنوان المقال	الصفحة
1. فاعلية برنامج مشروع المهارات الحياتية على إدارة الذات للفتاة الجامعية بمحافظتي حضرموت وعدن–جمهورية اليمن **Effectiveness of the life skills project programme Self-Department of the University Girl in Hadramawt and Aden, Republic of Yemen** **د. محمد فتحى محمد حسن**.....	09
2. تأثير الأنماط القيادية على الوعي بمخاطر الأزمات دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بشركة الخطوط الجوية الليبية **The effect of leadership styles on awareness of crisis risks A field study of a sample of administrative leaders at Libyan Airlines** **د.عبدالسلام يونس رحيل**.....	32
3. الموارد الترابية بالمجالات الهامشية لتلال مقدمة جبال الريف ورهان تحقيق التنمية بجماعة بني فراسن **Les ressources territoriales dans les espaces marginaux des collines du pré-rif et les perspectives de réalisation du projet de développement au niveau de la commune Bni frassen** **الباحث: كميحي محمد، الباحثة: كميحي عواطف**.....	53
4. استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل الثورة الرقمية **Uses of modern communication technology in teaching people with special needs in light of the digital revolution** **د. مـــوسى جخدم**،.....	70
5 العلاقة الجدلية بين المدخل المتدرج والمدخل الشمولي للقرار الاستراتيجي وأُثرهما في صنع القرار الاستراتيجي– دراسة مقارنة بين جامعة بغداد/ الجامعة المستنصرية **The dialectical relationship between the Incremental Approach and the Holistic Approach t the Strategic Decision and How do the decision makers at Baghdad and Al- Mustansriah dea with these relations** **م. سهير شاكر صديق، م. محمد عيدان باني الخزرجي**.....	95
6. أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة وحلولها المقترحة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين **Reasons for the lack of referral by Jordanian courts of convicted juveniles to community service programs for the public benefit and their proposed solutions from the point of view some local experts** **د. فواز رطروط**.....	111
7. آليات فض منازعات الملكية الفكرية ذات العنصر الأجنبي **Mechanisms for the Resolution of Foreign-origin Intellectual Property Disputes** **د. عادل عبد الحميد عامر محمد على**.....	136

8. التكوين المستمر عن بعد وتطوير الأداء المهني للأساتذة بالسلك الثانوي الاعدادي "مديرية التعليم بالناظور نموذجا" 156
Continuous distance learning and the professional development of teachers in secondary preparatory education: "The case of the Directorate of Education in Nador"
كريمة حليم، عبد الفتاح هشمي، حكيم بنتور، أحمد البزياني.....

9. حدود ومعيقات تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف بالإدارة العمومية المغربية
Limitations and constraints in planning competencies and job descriptions in Morocco's public administration 182
د. حنجير جواد.....

10. معايير مسؤولي الموارد البشرية في اختيار موظفي السلك الدبلوماسي: دراسة من منظور سيكومتري
Human resources criteria in the selection of diplomatic staff: A Psychometric study
د. ياسر الصافي..... 197

11. احترافية المورد البشري للإدارة الضريبية كرهان لتأمين الموارد المالية للدولة
Le professionnalisme des ressources humaines de l'administration fiscale comme pari sur la sécurisation des ressources financières de l'État 211
ط.د. بن جاب الله محمد فوزي.....

12. المشكلات الأكاديمية والنفسية التي تواجه الصم وضعاف السمع من وجهة نظر عدد من معلمي ذوي الإعاقة السمعية
The academic and psychological problems facing the deaf and hard of hearing from the point of view of a number of teachers of people with hearing disabilities 230
عبد السلام سالم مسعود البوسيفي.....

13. The impact of empowerment on the work teams in the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat Exploratory study 253
أثر التمكين على فرق العمل بمديرية التربية لولاية الأغواط دراسة استطلاعية
PhD student: Khadra Khemloul, PhD student: gasselaoud Zineb.....

فاعلية برنامج مشروع المهارات الحياتية على
إدارة الذات للفتاة الجامعية بمحافظتي حضرموت وعدن–جمهورية اليمن

Effectiveness of the life skills project programme

Self-Department of the University Girl in Hadramawt and Aden, Republic of Yemen

د. محمد فتحى محمد حسن – جمهورية مصر العربية، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال

الجامعة الإسلامية بمينيسوتا – الولايات المتحدة الأمريكية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية برنامج مشروع المهارات الحياتية على إدارة الذات للفتاة الجامعية بمحافظتي حضرموت وعدن–جمهورية اليمن، ولتحقيق ذلك تم استخدام قائمة استبيان من إعداد الباحث (محمد فتحى محمد حسن، 2023)، وتضمنت القائمة 6 مجالات أساسية للمهارات الحياتية بمجموع أسئلة بلغت 55 سؤال ثم الأثر على الوعي وإدارة الذات من خلال عدد 20 سؤال، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت نتائج التحليل أن مستوى المهارة المكتسبة من التدريب على المهارات الحياتية كان مرتفعاً. وقد جاء بُعد الذكاء العاطفي في المرتبة الأولى ثم إدارة الوقت، يليه بُعد حل المشكلات، ثم بُعد مهارات التفكير الناقد، يليه بُعد التخطيط المالي والإداري للحياة، ويأتي أخيراً بُعد فن المناظرات كما كانت النتائج المتعلقة بمتغير الأثر على الوعي وادارة الذات للفتاة الجامعية لمحافظتي حضرموت وعدن اللواتي تدربتا مرتفعة جداً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات منها ضرورة نشر ثقافة مهارات الحياة للطلاب وإكسابهم إياها مع تنميتها المتواصلة لديهم من خلال التدريب

كلمات مفتاحية: المهارة، المهارات الحياتية، مؤسسة العون للتنمية، مؤسسة بسمة لتنمية الطفل والمرأة

Abstract

The study aimed to determine the extent The effectiveness of the life skills project program on Self-management of university girls in Hadramaut and Aden governorates - Republic of Yemen to achieve this, a questionnaire list prepared by the researcher (Mohamed Fathi Mohamed hassan,2023) was used, and the list included 6 basic areas of life skills, with a total of 55 questions, then the impact on awareness and self-management through 20 questions. The descriptive analytical method was used and the results of the analysis showed that the level of skill acquired from life skills training was high. The dimension of intelligence has come Emotional Firstly, then management the time ,Followed by a solution dimension the problems, Then the thinking skills dimensioncritic, Followed by the planning dimension Financial And administrative for life ,Finally comes the dimension of the art of debate, as were the results related to the impact variable on Awareness The self-management of university girls in Hadramaut and Aden governorates who were trained by us is high Very well, I finished The

study led to a set of proposals, including the necessity of spreading a culture of life skills For students And grant them it with their continuous development Through training

مقدمه الدراسة وتساؤلاتها:

بدأ التعليم الجامعي في المجتمعات العربية في النصف الأول من القرن العشرين ببدايات متواضعة وكان الخريجين نخبة محدودة في المجتمع من حيث العدد والأثر، ثم شهد الربع الأخير من القرن العشرين توسع كبير في التعليم الجامعي وتزايدت معه أهمية موقع الجامعة ومناهجها في اعداد الأفراد للمجتمع والحياة والعمل المتخصص واستمر التعليم في تأكيد على أهمية تطوير المهارات الحياتية التي تساعد الفرد على التكيف مع متغيرات العصر المتلاحقة والسريعة ومواكبتها

وحيث تعتبر المهارات الحياتية من الأمور التي تمثل ضرورة لحياة الفرد في المجتمع فهي تساعد على التكيف مع متغيرات المجتمع الذى يعيش فيه ويتعايش معه ،كذلك تساعد الفرد على مواجهة مشكلات الحياة اليومية والتفاعل معها وامتلاك هذه المهارات هي التي تمكن الفرد من العيش بشكل أفضل ، وهذ هو الفرق بين الفرد الذى يمتلك المهارات الحياتية والفرد الذى لا يمتلكها، وتشير تقارير اليونيسف الى أن أكثر من 160 دولة التزمت بمادة التعليم للجميع أقرت تضمين المهارات الحياتية كوسيلة لتمكين الشباب من مواجهة ما يتعرضون له من مواقف وإكسابهم المعارف التي تبنى علي السلوك الصحيح السليم [1] ، ومن أبرز هذه المهارات : المهارات الشخصية ومهارات الاتصال ومهارات التفكير والمهارات الاستخدامية

ومما سبق فقد تبلور الشعور بمشكلة الدراسة وأهميتها انطلاقاً من التوجهات العالمية للاهتمام بالمهارات الحياتية نظراً للحاجة الملحة لها في ضوء التطورات العلمية والثورة الصناعية الرابعة والتقدم المذهل المرتبط بها وحاجة بلادنا وما تمر به من احتياجات وحاجة أولادنا وطلابنا في الجامعات إضافة أنه لوحظ قصور في توافر منهج للمهارات الحياتية في الجامعات المعنية بها الدراسة مع انخفاض مستوى المهارات الحياتية لدى طالبات وخريجات هذه الجامعات، وفى ضوء ذلك حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما فعالية برنامج مشروع المهارات الحياتية – الممول من مؤسسة العون للتنمية وبإدارة مؤسسة بسمة لتنمية الطفل والمرأة – على إدارة الذات للفتاة الجامعية بمحافظتي حضرموت وعدن

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما فعالية استخدام برنامج مهارات الحياة في تنمية وعى وادارة الذات لدى طالبات وخريجات الجامعة؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسط استجابات عينة الدراسة تعزى إلى (الجامعة، سنوات الخبرة، التخصص، المرحلة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى:

1. التعرف على مستويات وأنواع التدريب على المهارات الحياتية للفتاة الجامعية
2. التعرف على أثر تدريب المهارات الحياتية للفتاة الجامعية على الوعي وادارة الذات لها
3. تقديم مقترحات تحسين كإجراءات تصحيحية لتطوير محتويات برنامج التدريب ما تم تقديمه في المرحلة الأولى في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة منها في القراءات النظرية المرتبطة بالدراسة الحالية
- تحديد إجراءات الدراسة
- تحديد المنهج الوصفي بالطريقة المسحية كمنهج لإجراء الدراسة
- مناقشة النتائج وكتابة الاستنتاجات والتوصيات

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على فاعلية برنامج مشروع المهارات الحياتية على

إدارة الذات للفتاة الجامعية بمحافظتي حضرموت وعدن، وهذا المحتوى يقوم على الوصف الموضوعي والمنظم والكمي للمهارات الحياتية

أداة البحث: قائمة استبيان أعدها الباحث (محمد فتحى محمد حسن، 2023) لتحديد مدى فاعلية برنامج مشروع المهارات الحياتية على إدارة الذات للفتاة الجامعية بمحافظتي حضرموت وعدن

عينة البحث: طالبات وخريجات كلية التربية بجامعات حضرموت وعدن وسيئون بجمهورية اليمن

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: أثر المهارات الحياتية على إدارة الذات، وهذه المهارات تشمل: التخطيط المالي والإداري، التفكير الناقد، حل المشكلات، إدارة الوقت، الذكاء العاطفي، فن المناظرات
2. الحدود المكانية: كليات التربية بجامعات حضرموت وعدن وسيئون – جمهورية اليمن
3. الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في 2023

إجراءات البحث: سوف يسير هذا البحث وفق الخطوات التالية:

1. دراسة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث
2. استخدام القائمة التي أعدها الباحث (محمد فتحى محمد حسن ،2023)
3. تحديد مدى أثر هذه المهارات على إدارة الذات للفتاة الجامعية في كليات التربية بالجامعات المذكورة سابقاً
4. تحليل البيانات ومعالجتها بالأساليب الاحصائية المناسبة للحصول على النتائج
5. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
6. تقديم المقترحات في ضوء ما تسفر عنه نتائج البحث

مصطلحات الدراسة: وردت في هذه الدراسة بعض المصطلحات التي يرى الباحث ضرورة توضيحها وهي:

1-المهارة: هي قدرة الفرد على أداء أنواع من المهام العلمية بكفاءة عالية بحيث يقوم الفرد بالمهمة بسرعة وبدقة وإتقان مع اقتصاد في الوقت والجهد [2] ، وهي الأداء الأسهل الدقيق، القائم على الفهم لما يتعلمه الإنسان حركيا وعقليا، ومع توفير الوقت والجهد والتكاليف [3] ، وهي السرعة والدقة والبراعة في أداء نشاط معين. وقد يميل البعض لتخصيصها للأعمال المهنية كالنجارة والحدادة، إلا أن الغالبية تجعلها عامة لتشمل المهارات الحسابية – اللغوية – والمهارة في إقامة العلاقات الاجتماعية – والمهارات الإدارية ... الخ، وهي أيضاً[4]: خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة، بحيث يؤدى بطريقة ملائمة. وهي تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريان: أولهما: أن يكون موجها نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظما بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن وهذا السلوك المتعلم يجب أن يتوافر فيه خصائص السلوك الماهر، ويرى البعض [5] تعريفا آخر للمهارة بأنها " شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأن ما يتعلمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلمها.

2- المهارات الحياتية: هي قدرة الفرد على التعامل بإيجابية مع مشكلاته الحياتية الشخصية والاجتماعية وتشمل: مهارات: إدارة الوقت – الاتصال الاجتماعي – حسن استخدام الموارد – التفاعل مع الآخرين – احترام العمل. [6]

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: أهمية اكتساب المهارات الحياتية: وتكمن في:

1- تكسب المتعلم خبره مباشره، وتنتج هذه الخبرة عن طريق الاحتكاك المباشر بالأشخاص والأشياء والظواهر والتفاعل معها مباشرة [7] ،مما يجعله قادرا على مواجهة مواقف الحياة المختلفة والقدرة على التغلب على المشكلات الحياتية والتعامل معها بحكمة.

2 – إن المهارات الحياتية هي التي تجعل الفرد قادرا على إدارة التفاعل الصحي بينه وبين الآخرين وبينه وبين البيئة والمجتمع ليعرف كيف سيواجه المستقبل [8] فنجاح الفرد في حياته يتوقف بقدر كبير على مدى امتلاكه للمهارات والخبرات الحياتية، فمن ثم المهارات مهمة لكي يحقق الفرد نجاحه في حياته تساعد المهارات الحياتية الفرد على مواجهة مواقف الحياة المختلفة، والقدرة على التغلب على مشكلات الحياتية والتعامل معها[9]

3- إن تمكن الفرد من المهارات الحياتية وممارستها في حد ذاته يشعر الفرد بالفخر والاعتزاز بالنفس، فعندما يطلب منه أن يؤدي عملا فيتقنه، فإنه حتما سيشعر الآخرين بالثقة فيه ويزيد من ثقته بنفسه ويرفع من تقديره لذاته، ومن ثم فإن الفرد يحاول دائما أن يحتفظ بتقدير الآخرين ويحظى دائما بنظرات الإعجاب، ولعل هذا ينطبق على القول الشائع. إن النجاح يؤدي إلى نجاح [10] ، كما أن امتلاك الفرد لهذه المهارات لها ارتباط كبير بالشخصية وقوه الشخصية وفهم الآخرين مما يؤدي بالفرد إلى الصحة النفسية والبعض يرى أنه [11]

4- إن تمكن الفرد من مهارة معينه، يشجعه دائما على الارتقاء بمستوى المهارة من أجل فتح أفاق جديدة للعمل، وبالتالي تحقيق مكاسب وموارد أكثر، بل أن انتقال الفرد بالمهارة من مستوى لمستوى أفضل حتى يصل لدرجة التمكن من المهارات الكلية يساعد الفرد بالارتقاء في مستواه المهني والنفسي والاجتماعي[12] ويجب تضمين المهارات الحياتية فيما يتعلم الشخص بصوره أو بأخرى لزيادة دافعية وحافز المتعلم.

5- تساعد المهارات الحياتية على الربط بين الدراسة والتطبيق للفرد وذلك لكشف الواقع الحياتي [13] والسير الواعي على هدى من قوانين العلم والمعرفة إلى جانب كثرة التدريب والمران على استخدام وتطبيق تلك القوانين في الحياة بينهم مما لا شك فيه زيادة انضباط الذهن، ويجعل التفكير أقوه حجة وفعالية [14] ،كما أن متطلبات الحياة في المجتمعات الحديثه، والتقدم العلمي والتكنولوجي المعاصر أدت إلى التأكيد على ضرورة توفير حد مقبول من المهارات الحياتية، تمكن الفرد من التعايش والتكييف

مع تلك المتطلبات والتغيـــر والتقـــدم، بمـــا يتلاءم مع تلبية احتياجاته الحياتية ولعل سبب الاهتمام بالمهارات الحياتية، وتمكـــن الفـــرد مـــن التعايش والتكييف مع تلك المتطلبات، والتغير والتقدم، بما يتلاءم مع احتياجاته الحياتيـــة ولعـــل سبب الاهتمام بالمهارات الحياتية، إعداد الفرد للحياة في المجتمع المحلي بصفه خاصة والعالمي بصفة عامه من خلال ما تسعى لتحقيقه من أهداف عامـــه والتي تدور حـــول أربعـــه محـــاور أساسيه وهي: –

- إكساب المتعلم ثقة بقدراته على التعامل بنجاح مع متغيرات الحياة.
- حل المشكلات الحياتية في البيئة المحلية والعالمية.
- تنميه قدره المتعلم على التواصل مع الآخرين
- تنميه قدره المتعلم على الاستدلال المنطقي والتفكير العلمي.

ثانياً: خصائص المهارات الحياتية:

- لكل مجتمع مهارات لازمة لمعايشه الفرد لهذا المجتمع وتختلف نوعية المهارات اللازمـــة لكل مجتمع حسب نمو وتطور وطبيعة المجتمع، وقد نجد اتفاقا وتشـــابهاً فـــي نوعيـــة بعـــض المهارات الحياتية اللازمة للأفراد في المجتمعات الإنسانية بصفه عامه، فمثلاً نجد مهارات مثـــل مهارات اتخاذ القرار ومهارات حل المشكلات من المهارات المتفق عليها في كل زمان ومكـــان، ولكن تختلف طبيعة نوعية القرارات ونوعية المشكلات التي تواجه الفرد في المجتمـــع، إضـــافة إلى أن المهارة الحياتية اللازمة للفرد في مجتمع ما تختلف من فتره زمنيه لأخـــرى بـــاختلاف الفترات الزمنية في حياه المجتمعات وخلال مراحل تطورها.

لذا فلا يمكن أن نجد خصائص معينه للمهارات الحياتية تصلح لكل المجتمعات، ولكن نجـــد أنه بإمكاننا أن نضع أطر علمية وأسس ننطلق منها في تحديد الخصائص التي تشترك فيها كـــل الثقافات والمجتمعات. [15]

ثالثاً: خصائص المهارات الحياتية[16]:

1- تتنوع وتشمل كل من الجوانب المادية وغير الماديـــة المرتبطـــة بأســـاليب إشـــباع الفـــرد لاحتياجاته ومتطلبات تفاعله مع الحياة وتطويره لها.
2- تختلف من مجتمع لأخر تبعاً لطبيعة درجة تقدمة وتختلف من فترة زمنية الأخـــرى فحاجـــة الإنسان البدائي للقراءة والكتابة ظهرت عندما شعر بأهمية تسجيل تاريخـــه الإنســـاني وكـــذلك المهارات الحياتية تتأثر بالمكان والزمان.

3- تعتمد على طبيعة العلاقة التبادلية بين الفرد والمجتمع وتأثير كل منهما على الآخر.

4- - تستهدف مساعدة الفرد على التكيف والتفاعل الناجح مع الحياة وتطـــوير أســـاليب معايشـــة الحياة، وهذا يحتاج للتعامل مع المواقف الحياتية التقليدية بأساليب جديدة متطورة.

يتضح مما سبق أن المهارات الحياتية تتكون من المكونات المعرفية لكيفية اختيار الســـلوك والمكونات الوجدانية التي تدفع لاختيار نمط سلوكي دون الأخر والمكونات المهارية وتتمثل في تنفيذ المهارة، وبناء على ذلك عرفت الباحث المهارات الحياتية إجرائيا بأنها: القـــدرات العقليـــة والوجدانية والحسية التي تمكن الفرد من حل مشكلاته أو مواجهة تحـــديات حياتـــه اليوميـــة أو إجراء تعديلات على أسلوب حياة الفرد والمجتمع.

رابعاً: عوامل اكتساب المهارات الحياتية: توجد كثير من العوامل والمؤثرات التي تساعد في زيادة امتلاك المهارات الحياتية ومن تلك العوامل ما يلي: [17]

1 – **العلاقات المدعمة:** أي وجود ما يدعم اكتساب المهارة وغياب هذه العلاقات الداعمة تجعل الفرد يميل إلى إهمال المهارة ووجود المدعم يؤثر ايجابيا في تعلم المهارة.

2 – **النماذج:** ملاحظة نماذج تقوم تنفيذ المهارة وممارستها.

3 – **تتابع الإثابة:** يمثل الحصول على التعزيز والتشجيع والثناء والحنان إثابة أساسية تساعد في تشكيل المهارة الحياتية.

4 – **التعليمات:** معظم تعليمات أداء المهارات الحياتية مكتسبة من البيت أو أسئلة الطفل للأب وألام وهناك تعليمات للدراسة والجامعة والحفاظ على الصحة والعمل يجب تعلمها بطريقة صحيحة في المدرسة والجامعة

5 – **إتاحة الفرصة:** الاعتماد على الآخرين بسبب صعوبة في الإلمام بالمهارة لذا يجب إتاحة الفرصة للتلاميذ وطلاب الجامعات لممارسة المهارة.

6 – **التفاعل مع الأقران:** قد يكون تعلم المهارات من الأقران مفيدا أو ضارا حسب طبيعة المهارات وأولئك الأقران[18].

خامساً: تصنيف المهارات الحياتية: وضعت عدة تصنيفات للمهارات الحياتية منها: [19] التفاعل مع الآخرين، وتجنب الأخطار، التعامل مع الخدمات الاجتماعيـــة –الحصـــول على وظيفة–التغذية السليمة

– ممارسة عادات صحية –إدارة الأموال –ترشيد الاستهلاك ،ومنها مهارات النمو الشخصي والمهارات الصحية والمهارات الغذائية ومهارات المواطنة ومهارات الاتصال ومهارات الاستهلاك،وهناك تصنيف اخر وهو :مهارات الاتصال ومهارات العمليات الحسابية ومهارات تحقيق الذات ومهارات الوعي الاجتماعي ومهارات الوعي الاستهلاكي ومهارات الوعي العلمي ومهارات الاستعداد للوظيفة. [20] كما صنفها البعض إلى مهارات الاتصال ومهارات العمليات الحسابية ومهارات تحقيق الذات ومهارات الوعي الاجتماعي ومهارات الوعي الاستهلاكي ومهارات الوعي العلمي ومهارات الاستعداد للوظيفة، أو مهارات بيئية ومهارات غذائية ومهارات صحية ومهارات وقائية ومهارات يدوية[21]،ويصنف دليل تدريب المعلمين المهارات الحياتية كالتالي[22]:

أ – صنف المهارات الحياتية الأساسية إلى عشرة مهارات أساسية وعددا من المهارات الفرعية لكل منها وهذه المهارات هي: مهارات وعي الذات، مهارات التعاطف، مهارات اتخاذ القرار، مهارات حل المشكلات، مهارات الاتصال والتواصل، مهارات العلاقة بين الأشخاص، التفكير الإبداعي الخلاق، مهارات التفكير النقدي، مهارات التعامل مع العواطف، مهارات التعامل مع الضغوط



أما تصنيف اليونيسيف للمهارات الحياتية[23] فكانت كما في الشكل التالي:

ويرى الباحث أن دليل المعلمين واليونيسيف قد شملا جميع المهارات الحياتية وقد تشابها في ا لعديد من التصنيفات ونظراً لتنوع متغيرات البحث وكثرة المهارات بشكل يجعل أنه ليس بالإمكان تناول أغلب هذه المهارات فقد اكتفت الدراسة الحالية بعدد من المهارات والتي تناسب موضع الدراسة والعينة المستهدفة وهي: التخطيط المالي والإداري، التفكير الناقد، حل المشكلات، إدارة الوقت، الذكاء العاطفي، بالإضافة الى: فن المناظرات وهذا أضافه الباحث لاختلاف وتنوع البيئة والمبحوثين في مكان عمل الدراسة

إجراءات الدراسة:

أداة تحليل المحتوى: قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وفق ما يلي:

- تحديد المهارات الحياتية اللازم تنميتها عند طالب وخريجي الجامعة وذلك بالاستفادة من الادبيات والأبحاث المتعلقة بالموضوع

- الصورة الأولية للقائمة تم التوصل اليها من مجموعة المهارات المتفق عليها في الأدبيات السابقة بالإضافة الى طبيعة البيئة فتم إضافة فن المناظرات اليها، وعرضت القائمة على محكمين وأسفرت عملية التحكيم عن تعديل صياغة بعض العبارات مما كان له أثر إيجابي في ضبط القائمة والوصول الى الصورة النهائية لها، كما قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات القائمة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة
- وكانت أبعاد استبانة الدراسة كما في الجدول التالي:

العامل	الأبعاد الفرعية	الرمز	عدد فقرات البعد	إجمالي عدد الفقرات
التدريب على المهارات الحياتية (LST)	التخطيط المالى والادارى للحياة	FA	5	55
	مهارات التفكير الناقد	TS	15	
	حل المشكلات	PS	10	
	إدارة الوقت	DT	5	
	الذكاء العاطفى	ES	15	
	فن المناظرات	AM	5	
الأثر على الوعي وادارة الذات	–	IASM	20	20

- كان تصنيف مستويات الموافقة، والدرجة التي تعطى للتصنيف في المعالجة الإحصائية وفقاً للجدول التالي:

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التقدير الكمي	5	4	3	2	1

وقام الباحث بإجراء اختبار (Cronbach Alpha) لغرض تقييم تماسك المقياس. وتبلغ القيمة المقبولة لـــ Cronbach Alpha (0.70) وفقاً لـــ Al-Romeedy (2019). فهذه القيمة تعد مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية. والجدول التالى يوضح قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات البحث.

معاملات الثبات الداخلي للاستبانة الكلية وأبعادها

العامل	البعد	عدد فقرات البعد	معامل الثبات
التدريب على المهارات الحياتية	التخطيط المالى والادارى للحياة	5	.964
	مهارات التفكير الناقد	15	.963
	حل المشكلات	10	.963

	إدارة الوقت	5	.963
	الذكاء العاطفى	15	.963
	فن المناظرات	5	.963
الأثر على الوعي وادارة الذات	الأثر على الوعي وادارة الذات	20	.963
الاستبانة الكلية			.964

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا في الجدول السابق على تمتع أداة البحث بصورة عامة بمعامل ثبات مرتفع وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها، حيث بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (964.)، وتراوحت قيم ألفا لأبعاد الدراسة بين (963.) في حدها الأدنى، و(964.) في حدها الأعلى، وهي قيم أعلى من المعدل القياسي للدراسات الإنسانية والاجتماعية.

تحليل نتائج الدراسة: كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (t) لمستوى:

أولًا: التدريب على المهارات الحياتية

1- مهارات التخطيط المالى والادارى للحياة

م	التخطيط المالى والادارى للحياة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المهارة
1	أصبح التخطيط لدى حاجة ضرورية وليس خيارا إضافياً حالياً	4.37	0.550	19.619	0.000	1	مرتفع جداً
2	أعرف إمكانياتى ونقاط القوة وشاحنات الطاقة عندى	4.31	0.561	18.347	0.000	2	مرتفع جداً

3	أعرف ما أحتاج من قدرات وإمكانات لأحقق مشاريعي المستقبلية	4.31	0.781	13.177	0.000	2	مرتفع جداً
4	أمتلك خطة استراتيجية لحياتى	3.73	0.853	6.703	0.000	4	مرتفع
5	أستطيع وضع خطة مالية سليمة بناء على النفقات والايرادات المتوقعة لى	3.92	0.816	8.874	0.000	3	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.13	0.458	19.338	0.000		مرتفع
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)							

2- مهارات التفكير الناقد:

م	مهارات التفكير الناقد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المهارة
1	طريقة تفكيرى تغيرت فلا أقطع بصحة نتيجة توصلت اليها	4.13	0.640	13.896	0.000	8	مرتفع
2	اعتقد أننى أصبحت متفتح الذهن عن ذى قبل	4.56	0.562	21.934	0.000	1	مرتفع جداً
3	أطلع بشكل جيد على المعلومات المتاحة قبل اتخاذ القرار	4.50	0.536	22.051	0.000	2	مرتفع جداً
4	أسعى للدقة بقدر ما يسمح الموضوع بذلك	4.29	0.555	18.314	0.000	6	مرتفع جداً
5	الُم بكل جوانب الموضوع قبل اتخاذ القرار	4.37	0.579	18.636	0.000	5	مرتفع جداً

6	أراعى مستوى معارف الآخرين ومشاعرهم ودرجة ثقافتهم	4.45	0.619	472.18	0.000	3	مرتفع جداً
7	أتجنب الأخطاء الشائعة عند دراسة أى موضوع يحتاج الى قرار	4.19	0.649	14.485	0.000	7	مرتفع
8	أمتلك القدرة على التفكير الجماعى والتعاونى	4.40	0.639	17.287	0.000	4	مرتفع جداً
9	أمتلك القدرة على تفسير النتائج بطريقة صحيحة	4.03	0.701	11.603	0.000	11	مرتفع
10	أمتلك القدرة على التنبؤ بالأداء المطلوب	3.84	0.729	9.063	0.000	13	مرتفع
11	أستطيع إيجاد العديد من الحلول والبدائل لحل المشكلة الواحدة	4.05	0.526	15.704	0.000	10	مرتفع
12	أمتلك القدرة على النقد الموضوعى	3.77	0.638	9.553	0.000	14	مرتفع
13	القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء	3.98	0.558	13.887	0.000	12	مرتفع
14	أستطيع مراقبة ومتابعة القرار الذي تم اتخاذه	4.10	0.593	14.574	0.000	9	مرتفع
15	أستطيع أن أصدر حكماً على القرار الذي تم إتخاذه	4.19	0.623	15.085	0.000	7	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.19	0.328	28.559	0.000		مرتفعة
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)							

3- حل المشكلات:

م	حل المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المهارة
1	لدى قناعة بأن التعامل مع المشكلة أفضل من تجنبها وعدم مواجهتها	4.60	0.712	17.660	0.000	1	مرتفع جداً
2	أتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها واستعد للتعامل معها	4.03	0.746	10.897	0.000	9	مرتفع
3	أتعايش مع الفكرة أو المشكلة لدرجة أننى أحس أنها جزء منى	4.10	0.804	10.743	0.000	7	مرتفع
4	أقدم نقداً بناءً إزاء المشكلات التى تُعرض على	4.00	0.573	13.751	0.000	10	مرتفع
5	أستطيع الآن إكتشاف عيوباً لا يستطيع من حولى إكتشافها	4.15	0.649	13.894	0.000	6	مرتفع
6	أخذ العبر من التجارب السابقة غير الموفقة	4.40	0.664	632.16	0.000	2	مرتفع جداً
7	امتلك القدرة لحل أى مشكلة تواجهنى بطريقة علمية	4.06	0.674	12.429	0.000	8	مرتفع
8	أدرس كل ما يتعلق بالمشكلة قبل حلها	4.21	0.631	15.099	0.000	4	مرتفع جداً
9	بعد قيامى بحل المشكلة فأننى أقيم حلى من خلال تحديد الايجابيات والسلبيات	18.4	0.559	16.591	0.000	5	مرتفع

10	أدرك حجم الأخطار الناتجة عن المشكلات	4.26	0.510	19.421	0.000	3	مرتفع جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.20	0.389	24.232	0.000		مرتفع
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)							

4- إدارة الوقت:

م	إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة tالمحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المهارة
1	أشعر بأهمية عنصر الوقت في حياتي	4.48	0.671	17.407	0.000	1	مرتفع جداً
2	أوزع وقتي بفاعلية للقيام بالأعمال المختلفة	4.26	0.828	11.957	0.000	3	مرتفع جداً
3	ألتزم بالأوقات المحددة للأعمال المطلوبة	4.32	0.672	15.497	0.000	2	مرتفع
4	لدى شعار التزم به " الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك"	4.26	0.808	12.253	0.000	3	مرتفع جداً
5	أخطط للوقت الذي سأصرفه خلال اليوم بشكل جيد	3.97	0.746	10.216	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.26	0.575	17.218	0.000		مرتفع جداً
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)							

5- الذكاء العاطفي:

م	الذكاء العاطفى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المهارة
1	أستطيع أن أقيم علاقات حسنة مع الآخرين وأملك المقدرة على تقدير الحالة المزاجية لهم سريعًا وبمجرد رؤيتهم	4.60	0.586	21.470	0.000	1	مرتفع جداً
2	أركز وأنتبه تمامًا عندما أستمع للآخرين	4.44	0.617	18.311	0.000	3	مرتفع جداً
3	أستطيع أن أفهم لغة الإشارة أو الجسد عندما يكون الآخر متألمًا	4.37	0.607	17.787	0.000	5	مرتفع جداً
4	أحس بنفسي عندما أبدأ بالتفكير بطريقة سلبية	4.40	0.613	18.025	0.000	4	مرتفع جداً
5	أكون مستعد للاعتراف بالأخطاء والاعتذار	4.34	0.829	12.721	000.0	7	مرتفع جداً
6	إذا كان هناك أشخاص يجعلونني أشعر أنني شخص سيئ أو يثيرون استيائي فأنا غالبًا ما أكون غير مهتم	4.03	1.071	7.591	0.000	12	مرتفع
7	إذا أخطات في شيء ما لا أجلد ذاتي بل أجتهد أن أبدأ من جديد وأتلافى أخطائي السابقة	4.15	0.743	12.133	0.000	10	مرتفع
8	أجيد الدفاع عن نفسي أمام الآخرين إذا ما حدث هجوم علىّ دون مبرر	4.13	0.859	10.354	0.000	11	مرتفع

	أو وجه حق فلا أستحي أو أشعر بأي خجل						
9	أستطيع أن أتحكم في حالتي النفسية وضبطها	3.90	0.804	8.847	0.000	13	مرتفع
10	ألتزم الوضوح في أهدافي ومبادئي	4.37	0.579	18.636	0.000	5	مرتفع جداً
11	لدي عدد من الأشياء المهمة في حياتي وأنا متحمس لها وأظهر هذا الحماس	4.31	0.589	17.459	0.000	8	مرتفع جداً
12	أحاول البحث دائمًا عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي علىَّ التعامل معها	4.35	0.546	19.534	0.000	6	مرتفع جداً
13	أكون مسرورًا ومستمتعًا وفعالاً مع الأفكار الجديدة	4.52	0.593	20.116	0.000	2	مرتفع جداً
14	ليس لدي مشكلة في تقديم الموضوعات أمام مجموعات أو إدارة لقاءات واجتماعات	4.13	0.877	10.131	0.000	11	مرتفع
15	أحرص على أن يحبني الآخرون ويحترموني وإن لم يتفقوا معي	4.24	0.670	14.599	0.000	9	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.29	0.387	26.152	0.000		مرتفع جداً
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)							

6-فن المناظرات:

م	فن المناظرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى المهارة
1	أستطيع تعريف القضايا محل المناظرة بوضوح تام للطرفين	3.97	0.768	9.928	0.000	3	مرتفع
2	أستطيع الإتيان بحجج قوية تدعم موقفي	4.05	0.711	11.607	0.000	2	مرتفع
3	الاستراتيجية التى اتبعها عادة تكون متماسكة ومنسجمة	3.81	0.786	8.080	0.000	4	مرتفع
4	أستطيع تفنيد آراء وحجج الفريق المعارض بمنطقية وسلاسة	3.79	0.792	7.856	0.000	5	مرتفع
5	أتعامل في المناظرات بآداب وقيم إسلامية محددة	4.48	0.620	18.831	0.000	1	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.02	0.591	13.571	0.000		مرتفع
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)							

ثانيًا: الأثر على الوعي وادارة الذات: لوصف **الأثر على الوعي وادارة الذات** للفتاة الجامعية لمحافظتي حضرموت وعدن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (t) للتحقق من معنوية الفقرة وأهميتها، كما هو موضح في الجدول التالي

م	الأثر على الوعي وادارة الذات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الوعي
1	أستطيع تحديد اهتماماتى	4.55	0.533	22.858	0.000	4	مرتفع جداً
2	أستطيع إصدار حكم صادق على أدائي وأداء الآخرين	4.37	0.607	17.787	0.000	8	مرتفع جداً

3	أتصرف بثقة أثناء القيام بواجباتى	4.34	0.599	17.598	0.000	9	مرتفع جداً
4	أقبل المديح دون حرج وامتدح الآخرين	4.16	0.729	12.549	0.000	13	مرتفع
5	أتحدث بوضوح وانفتاح مع الآخرين	4.19	0.674	13.952	0.000	12	مرتفع
6	أتمتع بدرجة عالية من الحماس عند أدائي لمهارات تعلمتها حديثاً	4.45	0.563	20.292	0.000	6	مرتفع جداً
7	أقبل النقد الايجابي وأنتقد الآخرين بشكل بناء	4.48	0.565	20.674	0.000	5	مرتفع جداً
8	أصبحت مبادر وأقدم على أداء مهارة كنت لا أعرفها مسبقاً	4.16	0.632	14.462	0.000	13	مرتفع
9	أستطيع تنظيم وتوجيه جهودى الشخصية نحو هدف او مجموعة من الاهداف المحدده	4.13	0.558	15.943	0.000	14	مرتفع
10	القدرة على الانتقال من موضوع لآخر بسهولة وبطريقة منتظمة	4.05	0.612	13.486	0.000	15	مرتفع
11	القدرة على تغيير تعبيرات الوجه بما يتناسب مع الموقف	4.13	0.735	12.093	0.000	14	مرتفع
12	التعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح	4.13	0.665	13.370	0.000	14	مرتفع
13	القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظرى	02.4	0.779	10.276	0.000	16	مرتفع
14	أتقبل الرأى الآخر	4.44	0.716	15.794	0.000	7	مرتفع جداً
15	أمتلك القدرة على إبراز شخصيتى أمام الآخرين والتعامل معهم بطريقة لائقة	4.31	0.667	15.412	0.000	10	مرتفع جداً

16	أتكيف مع المواقف المتغيرة	4.19	0.623	15.085	0.000	12	مرتفع
17	المشاركة فى إبداء الرأى والملاحظات حول الموضوعات	4.21	0.577	16.522	0.000	11	مرتفع جداً
18	لدى القدرة على تحمل المسئولية	4.58	0.588	21.163	0.000	2	مرتفع جداً
19	أتفهم مشاكل واحتياجات الأخرين	4.56	0.532	23.171	0.000	3	مرتفع جداً
20	المعاملة مع الآخرين بطريقة لائقة ودودة قائمة على الاحترام	4.68	0.505	26.161	0.000	1	مرتفع جداً
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		4.31	0.387	26.565	0.000		مرتفع جداً
تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)							

ويلخص الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعايير الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التخطيط المالي والإداري للحياة	4.13	0.458	5
مهارات التفكير الناقد	4.19	0.329	4
حل المشكلات	4.20	0.389	3
إدارة الوقت	4.26	0.575	2
الذكاء العاطفي	4.29	0.387	1
فن المناظرات	4.02	0.591	6
التدريب على المهارات الحياتية	4.18	0.347	
الأثر على الوعي وادارة الذات	4.31	0.387	

نتائج الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بمتغيرات التدريب على المهارات الحياتية: جاءت النتائج المتعلقة بالتدريب على المهارات الحياتية للفتيات محافظة حضرموت وعدن وفقًا لاستجابات عينة الدراسة بمستوى مرتفع، وأن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (4.18) بانحراف معياري قدره (0.387)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى المهارة المكتسبة من التدريب على المهارات الحياتية قد كان مرتفعاً. وقد جاء بُعد الذكاء العاطفى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29)، يليه بُعد إدارة الوقت بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، يليه بُعد حل المشكلات بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، يليه بُعد مهارات التفكير الناقد بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، يليه بُعد التخطيط المالى والادارى للحياة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، ويأتي أخيراً بُعد فن المناظرات بمتوسط حسابي بلغ (4.02).

2. النتائج المتعلقة بمتغير الأثر على الوعي وادارة الذات: جاءت النتائج المتعلقة استجابات عينة الدراسة على عبارات معيار الأثر على الوعي وادارة الذات، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي لإستجابات أفراد العينة على الأثر على الوعي وادارة الذات قد بلغ (4.31) بإنحراف معياري قدره (.387)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة وإستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى الأثر على الوعي وادارة الذات للفتاة الجامعية لمحافظتي حضرموت وعدن اللواتي تدربنا قد كان مرتفعة جداً.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المعيار بين (4.68) و(4.02). وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة رقم (20) التي تشير إلى " المعاملة مع الآخرين بطريقة لائقة ودودة قائمة على الاحترام " بمتوسط حسابي بلغ (4.68)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.31)، وبانحراف معياري قدره (0.505)، فيما جاءت الفقرة رقم (13) والتي تشير إلى" القدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظرى " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (02.4)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.31)، وبانحراف معياري قدره (0.779).

3.الفروق ذات الدلالة الاحصائية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير التدريب على المهارات الحياتية تعزي لمتغير الفئة العمرية، الجامعة، التخصص الأكاديمى، الخبرة العملية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لبعد: التخطيط المالى والادارى للحياة التفكير الناقد، حل المشكلات، إدارة الوقت، الذكاء العاطفى، فن المناظرات، تعزي لمتغير الفئة العمرية، متغير الجامعة، التخصص الاكاديمى، الخبرة العملية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمتغير الأثر على الوعي وادارة الذات تعزي لمتغير الفئة العمرية، متغير الجامعة، التخصص الاكاديمى، الخبرة العملية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لبعد مهارات التفكير الناقد تعزي لمتغير الخبرة العملية لصالح أصحاب الخبرة العملية من 1-2 سنوات بمتوسط 4.27.

التوصيات:

- العمل على دمج برامج المهارات الحياتية ضمن مقررات التعليم الجامعي والتعليم العام
- تقديم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تتضمن المهارات الحياتية اللازمة لسوق العمل وكيفية تدريب الطلاب والطالبات عليها أثناء الدراسة
- تقديم المزيد من الدورات التدريبية لتنمية المهارات الحياتية لطلاب الجامعات

الهوامش:

[1] قياس المهارات الحياتية، اليونيسيف، البنك الدولي، 2019

[2] اللولو، فتحية (2005): المهارات الحياتية المتضمنة في محتوى المناهج الفلسطينية للصفين الأول والثاني الأساسيين، المؤتمر التربوي الثاني"الطفل الفلسطيني بين تحديات الواقع وطموحات المستقبل" – كلية التربية، الجامعة الإسلامية –غزة

[3] أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال (1994): علم النفس التربوي القاهرة: الأنجلو المصرية الطبعة الرابعة

[4] المرجع السابق

[5] ابن منظور، لسان العرب، المجلد الرابع، ص 106.

[6] السيد، مريم (2007): حاجات طلبة جامعة الإسراء إلى المهارات الحياتية – مجلة إتحاد الجامعات العربية – العدد التاسع والأربعون

[7] السيد، بخيت وأحمد، خديجة (2000): فعالية الدراسة الجامعية في تنمية بعض المهارات الحياتية – دراسة ميدانية على طلاب بعض الكليات جامعة حلوان " المؤتمر القومي السنوي السابع – الجامعة في المجتمع. مركز تطوير التعليم الجامعي. القاهرة: 21 –22 نوفمبر.

[8] أسكاوس، فيليب وآخرون (2005): تنمية المهارات الحياتية لدى طلاب التعليم الثانوي في إطار مناهج المستقبل، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

[9] محمود، عبد الرازق مختار:(2004): فعالية وحدة مقترحة في أناشيد وأغاني الأطفال لإثراء بعض المهارات الحياتية اللازمة لهم، مجلة نور المعرفة، العدد:42. أبريل. ص45.

[10] أسكاوس وآخرون، مرجع سابق

[11] محمود، عبد الرازق مختار، مرجع سابق

[12] أسكاوس وآخرون، مرجع سابق.

[13] محمود، عبد الرازق مختار، مرجع سابق

[14] عمران، تغريد والشناوي، رجاء وصبحي، عفاف (٢٠٠١): المهارات الحياتية، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق، ط١.

[15] عمران وآخرون، مرجع سابق

[16] خليل، محمد والباز، خالد (9991): دور مناهج العلوم في تنمية بعض المهارات الحياتية لـــدى تلاميذ المرحلة الابتدائية، المؤتمر العلمي الثالث مناهج العلوم للقرن الحادي والعشرين، الجمعيـــة المصرية للتربية العلمية، المجلد الثاني.

[17] المرجع السابق

[18] خليل والباز، المرجع السابق

[19] Prince, p (1995) Life skills Approach, new york, Mc- Grow- Hill – publishing company Nickse, R (1989) Assessing life skills competence Belmont, California, pitman learning, Inc.

[20] سعد الدين، هدى (2007): المهارات الحياتية المتضمنة في مقرر التكنولوجيا للصـــف العاشـــر ومدى اكتساب الطلبة لها، رسالة ماجستير غير منشورة – الجامعة الإسلامية –غزة.

[21] خليل والباز، المرجع السابق

[22] دليل تدريب المعلمات والمعلمين في تعليم المهارات الحياتية (2004): وزارة التربية والتعلـــيم العالي، فلسطين.

23قياس المهارات الحياتية، اليونيسيف، مرجع سابق

تأثير الأنماط القيادية على الوعي بمخاطر الأزمات

دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بشركة الخطوط الجوية الليبية

The effect of leadership styles on awareness of crisis risks
A field study of a sample of administrative leaders at Libyan Airlines

د.عبدالسلام يونس رحيل _ أستاذ مشارك _ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية _ جامعة طرابلس _ ليبيا

مخلص الدراسة: تسعى الدراسة الي التعرف على الانماط القيادية بشركة الخطوط الجوية الليبية ومدى مقدرتها على استشعار المخاطر والازمات التي قد تحيط بها انطلاقا من أن القيادة الإدارية تعتبر من أهم العناصر المؤثرة على مسار الازمات فهي العقل المدبر وهي القاطرة التي تقود العمل فيها. ويبرز دور القائد في ادارة الازمة في مختلف مراحلها لأنه يعمل على تحليل المخاطر المحتملة وإعداد الخطط اللازمة لمواجهة الازمات وكانت من أهم نتائجها:

1- عدم القدرة على إدراك المخاطر التي قد تحيط بالشركة.
2- ضعف المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
3- غياب المعرفة الادارية التامة للأساليب التي يمكن اتباعها مع الازمات.
4- معرفة بسيطة وبمؤشر ضعيف للأسباب التي تؤدي لحدوث الازمات. وكان أهم التوصيات هي الاهتمام بالعمل بروح الفريق الواحد بين المستويات الإدارية بعدما تبين ضعف هذا العنصر في مجتمع الدراسة بشكل عام.

المصطلحات: الانماط القيادية _ مخاطر الازمات _ ادارة الازمات.

Abstract:
The study seeks to identify the leadership styles of the Libyan Airlines Company and the extent of its ability to sense the risks and crises that may surround it, based on the fact that administrative leadership is considered one of the most important elements influencing the course of crises, as it is the mastermind and the locomotive that drives the work in it.
The role of the leader in crisis management is highlighted in its various stages because he works to analyze potential risks and prepare the necessary plans to confront crises, and among its most important results are:
1- Inability to realize the risks that may surround the company.
2-Weak collective participation in decision-making.
3-The absence of complete administrative knowledge of the methods that can be followed in dealing with crises.
4- Simple knowledge and weak indication of the reasons that lead to crises. The most important recommendations were to pay attention to working in a team spirit between administrative levels after it became clear that this element was weak in the study community in general.
Terms: leadership styles - crisis risks - crisis management.

المقدمة : لقد تجاوزت عبارة القائد الإداري مفهوم عمل المدير التقليدي وقدراته ونتائج أعماله وركزت على القيادي الذي يمتلك مجموعة من المقومات الشخصية والمهارات والاتجاهات السلوكية التي تجعله يتصف بالمقدرة على القيادة، وطبع المؤسسة التي يقودها بطابعه، ويترك بصماته على الجميع الذين يكنون له التقدير والاحترام بقناعة تامة. إن القيادي الإداري شخص يمتلك إمكانات وقدرات ومهارات تتجدد باستمرار ويستخدمها بشكل حسن في إنجاح المؤسسة التي يقودها ويطورها على الدوام، ويتصرف بشكل مناسب في كل الظروف والمتغيرات، ويجنبها المشكلات والأزمات بجدارة وكفاءة إنه الشخص الذي يخلق القيمة المضافة من كافة الأعمال والممارسات التي ينفذها، ويجعل للمؤسسة وزنا" في محيطها المتبدل المتغير باستمرار.

وترتيبا على ما تقدم لابد من فهم النمط القيادي المعبر عن مجموعة الاتجاهات التي تتكون لدى القائد والتي بموجبها يسلك سلوكا متكررا أثناء الممارسة الفعلية لقيادة الآخرين , ويتشكل النمط القيادي بفعل هذه الاتجاهات التي تكونت نحو العديد من المتغيرات ,وتختلف اتجاهات القادة نحو هده المتغيرات عند ممارستهم للعمل القيادي كما تؤثر تلك المتغيرات بدرجات وتوليفات مختلفة في تشكيل مزيج الأنماط التي يستخدمها القائد إلا إن كل قائد قد يغلب عليه نمط يتشكل بفعل تأثير أقوى المتغيرات طبقا لمقوماته الشخصية وخلفيته المعرفية واخيرا فان الهدف هو وضع العامل الإنساني والسلوك القيادي ضمن الإطار العام لهده الدراسة ودلك في محاولة للتعرف على مدى تأثير الأساليب القيادية المتبعة في المنظمة المبحوثة بهدف الوصول لمعرفة هل بالإمكان الربط بين الأساليب القيادية المترتبة عن سلوكيات القادة الإداريين والوعي بمخاطر الازمات

أولا مشكلة الدراسة: تتحدد الإشكالية عن البحث في أبعاد الانماط السلوكية للقيادة الادارية على الوعي بمخاطر الازمات بالشركة المبحوثة وتتمثل عناصرها الاساسية في ما يلي:

1- النمط المتفوق وينقسم إلي :

أ- العنصر الأول الابتكار. ب- العنصر الثاني فريق العمل.

2- النمط التقليدي وينقسم إلي:

أ- العنصر الأول الجوانب التنظيمية. ب- العنصر الثاني الموارد البشرية.

3- قياس درجة الوعي بمخاطر ألازمات. 4- أسباب حدوث الأزمات.

وترتكز المشكلة البحثية في الاجابة على سؤال رئيسي وهو "هل هناك علاقة بين الانماط السلوكية للقيادات الإدارية في شركة الخطوط الجوية العربية الليبية والوعي بمخاطر الازمات في هذه الشركات؟

ثانيا الفرض الرئيسي: تؤثر الأنماط السلوكية لدى القيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات.

ويطرح هذا الفرض سؤال رئيسي تحاول الدراسة الاجابة عليه وهو" هل يؤثر تنوع الانماط السائدة لدى القيادات الإدارية على درجة الوعي بالمخاطر ومدى الاستعداد والتخطيط للازمات المتوقعة.

ثالثا أهمية البحث: تنطلق أهمية البحث من كونه يعالج موضوع مهم وهو تأثير الأنماط القيادية السائدة على درجة الوعي بمخاطر الأزمات باعتبار أن القيادة هي العنصر المؤثر في مواجهة الأزمات انطلاقا من كونها العقل المدبر لقيادة المنظمة. كذلك التعرف على المفاهيم المرتبطة بكل من القيادة الادارية وادارة الازمات.

رابعا أهداف الدراسة:

1- إبراز دور القيادة الإدارية في التعامل مع الأزمات

2- تشخيص النمط القيادي السائد بالشركة المبحوثة.

3- توضيح ومعرفة نوع التأثير بين الانماط القيادية ودرجة الوعي بمخاطر الازمات التي تواجهها منظماتهم.

خامسا منهجية البحث : سيتم أتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك بدراسة حالة لغرض التعرف على وجود تفاعلات بين متغيرات البحث من عدمه كما سيتم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تخدم البحث (الأسلوب الإحصائي الذي سيتم استخدامه في تحليل البيانات والمعلومات لغرض التوصل إلى النتائج بأكثر دقة هو spss)

سادسا متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الانماط القيادية.

المتغير التابع: درجة الوعي بمخاطر الازمات.

سابعا حدود البحث:

أ- تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية من 2010م الى2022 م حيث تم تجميع البيانات الأولية لهذه الدراسة خلال هذه الفترة .

ب- يقتصر تطبيق هده الدراسة على شركة الخطوط الجوية الليبية .

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

ثامنا مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1- القيادة: هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، لتحقيق إدارة الأزمات :- الوسائل والأساليب الإدارية والعلمية التي تتمكن المنظمة من خلالها التغلب على الأزمة ومحاولة السيطرة عليها لتقليل نتائجها السلبية .

2- الانماط القيادية: يعرف النمط القيادي بأنه السلوك او التصرف الذي يتبعه القائد الاداري في التعامل مع المرؤوسين والذي يدفعهم للعمل وإنجاز الاهداف المطلوبة.

3- الاستعداد للازمة: هي عبارة عن الأنشطة التي تهدف إلي تطوير القدرات العملية لمنع ومواجهة الأزمات والتركيز على كيفية منع وقوع الأزمات ومواجهتها والتقليل من أثارها في حالة وقوعها .

4- القدرة على مواجهة الأزمات : تعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاُ وللتجهيزات المرتبة سابقاً وللتدريب الذي سبق حدوث الأزمة مرحلة حاسمة من مراحل الأزمة.

5- الوعي بالمخاطر: هو مدي القدرة على استشعار أو قراءة إشارات الإنذار المبكر لأي أزمة .

تاسعا الدراسات السابقة: تقوم هذه الدراسات على افتراض إن فاعلية القائد تكمن في تحقيق الأهداف ورضاء أفراد الجماعة يتوقف على النمط القيادي الذى يمارسه في علاقته بالجماعة ووفقا لهذه الدراسات فإن المتغير الأساسي المحدد لفاعلية القيادة هو ذلك المتغير الذى يشتمل على مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها أسلوبا عاما لقيادته.[1] وسوف نستعرض فيما يلي أهم وابرز الدراسات التي قامت على متغير أنماط السلوك القيادي على النحو التالي :

1- دراسة ليفين وليبيت ووايت: [2]

ركزت الدراسات المبكرة لأنماط السلوك القيادي على وجود قوالب محددة لأنماط السلوك القيادي وكانت دراسة كل من كيرت ليفن Kurt Levin و"ليبيب Lippit و وايت Whet عام 1938 من الدراسات والبحوث الرائدة في هذا المضمار والتي أبرزت أهمية سلوك القيادة وقدمته في شكل أنماط , وقد اجريت هذه التجربة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة تم تشكيلهم في فرق صغيرة يمثل كل منها ناديا للهوايات . وقد قسموا في مجموعات وفق نوع السلوك الذى قام به المشرف على كل مجموعة وتلقى المشرف على كل مجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك القيادي وقد تمثل هدا السلوك في استخدام ثلاث أنماط بديلة للقيادة هي:

أ- نمط القيادة الاستبدادي أو الدكتاتوري آو الاوتوقراطي .

ب- نمط القيادة الديمقراطي .

ج- نمط القيادة الفوضوية (القيادة الحرة)

وقد كان هدف هذه الدراسات هو ملاحظة تأثير الأنواع المختلفة من القيادات على درجة رضاء الأفراد الخاضعين للتجربة , وكذلك مدى تأثير كل منها على حالتهم المعنوية وما يترتب على ذلك من إحباط وكآبة تصيبهم بمواقف عدائية وقد كان التركيز هنا على نوعية القائد وصفاته فالفكرة الأساسية أن يقوم نفس الفرد بممارسة الأنماط الثلاثة على فترات متتالية محددة . وكانت أهم نتائج هذه الدراسة مقارنة بين النمط الاستبدادي والديمقراطي والنمط الحر. [3]

تقييم دراسة ليفين وليبيت ووايت :هناك بعض المأخذ على هذه الدراسة , ومن أهمها:

أ- صعوبة تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نظرا لان التجارب اجريت على الأطفال مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على الإفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية ويقومون بمهام وأعمال معقدة .

ب- توجد بعض الثغرات المنهجية في الدراسة تمثلت في إغفال تأثير الشخصية ودوافع الأفراد .

ج- من الصعب توقع الحصول على نتائج متشابهة اذا ما طبقت مثل هده التجربة ببيئات ذات ثقافة مختلفة .

2- دراسات جامعة ألينوى (نموذج فيدلر) في بداية الخمسينات من القرن العشرين قام فريق من الباحثين بجامعة الينوى بالولايات المتحدة الأمريكية بعمل مجموعة من الدراسات فيما يتعلق بموضوع القيادة الإدارية استمرت خمسة عشر عاما وكانت بقيادة فيدلر Fiedler وقد انتهجت هده الدراسات منهجا جديدا يعتمد على طبيعة الموقف الدى يوجد فيه الرئيس وانتهت إلى ما أسمته بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة . [4]

وتعتبر محاولة فيدلر لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري . وتقوم نظرية فيدلر على فكرة إن فاعلية القائد مقاسة بإنتاجية المرؤوسين تختلف تبعا لاختلاف أنماط التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف.

وقد توصل بناء على ذلك إلى تكوين مجموعة من الفروض أطلق عليها النموذج الشرطي لفاعلية القيادة الإدارية وفى هذا المجال نوعان من المتغيرات وهما :

أ- متغيرات شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التي يعطيها مقياس L.P.C

فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذى لا يفضل القائد العمل معه عاليا , فإن هذا يعنى من وجهة نظر فيدلر إن القائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية أما اذا كان التقييم منخفضا فإن هذا يعنى إن القائد يميل إلى الاهتمام بمهام العمل وليس بالجوانب الإنسانية . واستنادا إلى الافتراض القائل إن الرئيس الذى يبدى اهتماما بالعمل عادة ما يصف الزميل الذى لا يود العمل معه بطريقة سلبية في حين إن الرئيس الذى يبدى اهتماما كبيرا بالعلاقات مع زملائه عادة ما يصف الزميل الذى يود العمل معه بطريقة ايجابية .

ب- إن الافتراض الاساسى لنموذج فيدلر هو إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل أو خصائص رئيسية هي [5]:

* **علاقة الرئيس بالمرؤوسين:** ويتمثل هذا المتغير في تقييم الرئيس لردود الفعل الصادر عن مرؤوسيه تجاهه وكذلك ردود فعله للدور الذى يلعبه كرئيس للجماعة وقد تم قياس هذه الخاصية من خلال تقييم الرئيس لبيئة الجماعة وتقييم أفراد الجماعة لنفس البيئة , وكذلك قياس درجة شعبية الرئيس بين مرؤوسيه .

* التحديد الواضح للعمل (هيكل المهام) ويتعلق هذا المتغير بمدى وضوح المهام ومدى تعريفها ومدى هيكلتها بمعنى ماهي روتينية درجة أعمال المرؤوسين ومدى تحديدها بدقة وإلمام المرؤوسين بأبعادها بوضوح فكلما زادت درجة الهيكلية (الروتينية) كلما كان العمل أكثر سهولة والعكس صحيح , وقد تم قياس هذا المتغير من أربع زوايا هي , وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل وتنوع القرارات التي يمكن اتخاذها ودرجة التحدي التي تنطوي عليها الحالة وتعدد المسالك التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف .

* القوة التي يتمتع بها الرئيس (القائد) ويعكس هذا المتغير مدى ما يتمتع به الرئيس من قوة في التأثير على المرؤوسين والتي تنبع من مصادر عدة فهناك قوة الخبرة والتي تنبع من تمتع الرئيس بالكثير من الخبرات التي

لا تتوفر لأفراد جماعته وهناك القوة الرسمية والتي هي امتداد للسلطة الرسمية المعطاة له وهى حق الإثابة وحق توقيع العقاب وعلى دلك فان طبيعة الموقف تتحدد وفقا لطبيعة التفاعل بين هده المتغيرات الثلاثة فكلما كانت العلاقة ايجابية والعمل أكثر وضوح كلما تمتع الرئيس بقوة حقيقية أدى دلك إلى خلق (موقف مرض) له أو لأي رئيس آخر[6]

نتائج دراسات جامعة أليوى – نموذج فيدلر: يتحدد مدى سهولة أو صعوبة الموقف الذى يعمل فيه القائد وفقا لتوافيق المختلفة من التفاعلات بين متغيرات الموقف السابقة .

ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد المرؤوسين يعتبر سهل جدا (ملائم جدا) لممارسة القائد لنفوذه . أما إذا كان الموقف يتميز بعلاقة سيئة بين القائد المرؤوسين وبغموض مهمة الفرد وضعف مركز القائد فإن الموقف يعتبر (صعب جدا) بالنسبة لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين .

كما أشارة النتائج إلى وجود عدة أنماط قيادية جميعها فعال ولكن في مواقف مختلفة وعلى وجه التحديد فإن هذه النتائج يمكن عرضها على النحو التالي :

– في الموقف المرضية تماما وفى المواقف غير المرضية على الإطلاق أشارت الدراسة إلى أن النمط القيادي غير فعال هو النمط الدى يركز على البعد البشرى .

– أما في المواقف المرضية نسبيا وغير المرضية نسبيا , فقد أشارت الدراسة إلى إن النمط القيادي الفعال هو النمط الدى يركز على بعد الإنتاج .

ومما سبق يمكن القول إن دراسات فيدلر ركزت على نقطتين أساسيتين هما : أبعاد القيادة من ناحية وطبيعة الموقف من ناحية أخرى , وعلى ذلك لا ترتبط القيادة الفعالة بأبعاد القيادة وحدها ولا بطبيعة الموقف وحده بل هي محصلة التفاعل بينهم .

تقييم دراسات جامعة أليوى – نموذج فيدلر :

أ– من المميزات التي ارتبطت بدراسات جامعة أليوى إنها أبرزت أن النمط القيادي لا يتمثل في نمط واحد وإنما في عدة أنماط قيادية وذلك وفقا لطبيعة الموقف الذى يواجهه القائد .

ب– جاءت بعض نتائج النموذج محيرة إلى حد ما حيث انه إذا كان بالإمكان تسيير العلاقة بين بعد القيادة الخاص بالبشر من ناحية والموقف المرضى تماما إلا إنه من الصعب قبول العلاقة بين نفس النمط والموقف غير المرضى على الإطلاق حيث أن هذا الموقف يتصف بوجود علاقة شخصية سلبية بين الرئيس والمرؤوسين

ه– هناك العديد من الأبعاد والمتغيرات التي تؤثر على مدى يسر وسهولة الموقف يجب أن تضاف جنبا إلى جنب مع متغير المواقف الذي ذكره إلا أن فيدلر لم يضعها حتى فيما كتبه حديثا فقد أستمر التركيز على أبعاد المواقف السابقة فقط .

و- إن النظرية المقبولة لابد وان تتميز بالعمومية لكلى تزيد من فرصة تطبيقها وقد اثبتت الاختبارات التي اجريت على هده النظرية إن أمكانية تقييم نتائجها محدودة ويرجع دلك إلى النقص في تفسير العلاقات المفترضة وما هو سبب هدا التفاعل .

ز- توصلت الدراسات إلى عدم وجود نمط واحد فقط للقائد الفعال حيث تتعدد الأنماط بتعدد المواقف التي يفترض في القائد أن يتكيف معها .

الاطار النظري للدراسة

النظرية السلوكية: تفترض هذه النظرية أن:

- القادة يمكن ان يصنعوا . بدلا من يولدوا.
- القيادة الناجحة تقوم على السلوك القيادي ووضع الشخصية القيادية في المكان المناسب.

ولأن النجاح يعرف بالنتائج والانجازات المحققة فأن متابعة هذه الاجراءات والسلوكيات وتعلمها بصورة جيدة وأتقانها محقق بذلك الطريق الاسلم الي بلوغ المواقع القيادية وتشكيل القيادة وهي وضع القادة بمواصفات عالية. وتتميز النظرية السلوكية من خلال تحديدها لسلوكيات النجاح فهي قادرة على تحديد وتمييز سلوكيات الفشل. وعرفها(Northouse, 2013) بأنها عملية المشاركة البناءة بين القائد والتابعين والتي تزيد الدافعية والأخلاقية بينهما نحو رؤية محددة تصاب في المصالحة العامة[7]

وهنا تقوم النظرية بدور مهم ليس في اعداد القادة فحسب بل ايضا الي تنبيههم الي السلوكيات التي قد تؤدي الي فشلهم وفشل مشروعهم القيادي وقد طرحت هذه النظرية تصنيفات عديدة لأنماط القيادة وفق هذه النظرية كانت من بينها الدراسات التي تم عرضه في بداية هذه الدراسة.

أولا الأنماط القيادية: يعرف النمط القيادي بأنه السلوك او التصرف الذي يتبعه القائد الاداري في التعامل مع المرؤوسين والذي يدفعهم للعمل وإنجاز الاهداف المطلوبة .

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو يتسع ليغطي مجموعة من المهام الأساسية التي تؤديها وفق التالي :

- هي نشاط ايجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف مشتركة [8]
- المقدرة على قيادة الآخرين وتوجيههم .
- المقدرة على التأثير بالآخرين إما بالقبول أو بالسلطة .
- بناء وتكوين جماعات العمل، وفرقه للوصول إلى تحقيق النتائج المحددة .
- المقدرة على التعامل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل فعال .
- المقدرة على التصرف في أوقات الأزمات، وقيادة المؤسسة لتجاوزها .

نخلص من المفهوم إلى تقديم تعريف للقيادة الإدارية كما يلي:

" المقدرة على قيادة الأتباع وتوجيههم بالتأثير أو بممارسة السلطة وتأمين متطلبات العمل لهم ضمن فرق متجانسة متفاعلة متكاملة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، والتعامل مع البيئة المحيطة بشكل فعال" [9] واخيرا فإن الهدف من هذه الدراسة هو وضع العامل الإنساني والسلوك القيادي ضمن الإطار العام لها وذلك في محاولة للتعرف على مدى تأثير الأساليب القيادية المتبعة في الشركة المبحوثة بهدف الوصول لمعرفة هل بالإمكان الربط بين الانماط القيادية المترتبة عن سلوكيات القادة الإداريين والوعي بمخاطر الازمات .

ومن هنا يرى الباحث ومن خلال اطلاعه على الأدب الإداري المتعلق بأساليب القيادة الإدارية ما يلي :

1– إن القيادة الاستبدادية وتسمى أحيانا بالقيادة التسلطية أو الاوتوقراطية تقوم على مبدأ إن القادة المتسلطين يرون إن عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقا من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها القوانين والتشريعات النافذة .

2– الأسلوب الاستبدادي هو النوع الدى يكون فيه القائد فخورا بنفسه بحيث لا يفسح المجال والحوار لاحد وليست هناك فرصة للتعلم لا من العاملين ولا من القائد نفسه وقد يكون هدا الأسلوب مفيدا في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم والبت في الأمور .

وخلاصة القول هنا حسب وجهة نظر الباحث إن هدف القائد المستبد هو تحقيق أهداف المنظمة دون الاهتمام بمشاعر الأفراد أو حاجاتهم .

ثانيا: تأثير الانماط القيادية السائدة على مواجهة الازمات:[10]

إن مواجهة الازمات ما هي إلا لحظات تؤدى إلى إعادة اكتشاف الذات والدافع إلى تفجير طاقاتها الخلاقة البناءة .. بينما الهروب من مواجهة الازمة وعدم الاعتراف بحدوثها ما هو إلا تضليل وخداع للنفس يؤدى إلى تهميش الدور الفعال للدات وتقليل حجمها ودورها في الحياة .

وكما تحمل الازمة بين طياتها جذور للتهديد المباشر للمنظمة , فأنها تحمل بين طياتها أيضا بدور النجاح لفرصة سانحة أيضا لاكتشاف نقاط الضعف والقوة في المنظمة وإعطاء الفرصة لإطلاق القدرات الإبداعية والابتكارية الكامنة في عقول العاملين . فالأزمة ليست كلها شرا يهدد حياة المنظمة والعاملين فيها فكما إن لها جوانب سلبية فان لها جوانب ايجابية عديدة حيث انه يكمن التعامل مع الازمة على أنها نقطة تحول إلى الأحسن ويكون هدا في صالح مستقبل المنظمة أو انه تحول الى الأسوأ ومن تم يكون ضياع لمستقبل المنظمة

وتؤثر السلوكيات والمعتقدات والقيم والأعراف السائدة التابعة من الثقافات السائدة بين العاملين بالمنظمة على كيفية النظر للازمة وأسلوب الاستعداد لها والخطط الموضوعة لمواجهتها في حالة حدوثها كما إنها تؤثر على مدى استيعاب المنظمة للعبر والدروس التي خلفتها الازمة بعد انتهائها ويوضح العالم M.Tropp)) إن الثقافة السائدة في المنظمة تعد من أهم العوامل المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة في كافة مراحل الازمة .

ويوضح بان المنظمات التي تنجح في التعامل مع الازمات والاستعداد لها تتمتع بثقافة قوية وتتميز بالاتي :

– تشجيع الاهتمام بالتدريب المستمر .
– الاستخدام المحدود للتبريرات الخاطئة .

وان المنظمات التي تفشل في مواجهة الازمة بداية من مرحلة الاستعداد لها تمتلك ثقافة ضعيفة وتتسم بالتالي:

– عدم الاهتمام ببرامج التدريب المستمر .
– الاستخدام الواسع للتبريرات الخاطئة .

ثالثا : اثر البيئة الثقافية السائدة على اختلاف درجة الوعي بالخاطر :لقد أصبح من الواضح أن الدول والمنظمات والأفراد معرضون لأنواع مختلفة من الأخطار التي تهدد الأرواح والممتلكات سواء كانت هذه الأخطاء ناتجة عن فعل قوى الطبيعة أو القوى البشرية أو الالية . الأمر الذى يتطلب ضرورة التعرف على كيفية مقاومة هده الأخطار ودلك للوقاية منها أو التخفيف من أثارها واستعادة النشاط بسرعة ففي اغلب الأحيان نجد أن عدم قدرة النظام الإداري بالمنظمة على التعامل مع تلك المخاطر قد يرجع إلى عدم توافر التكنولوجيات المناسبة او الإمكانيات البيئية الملائمة , وحتى ادا توفرت هده الإمكانيات قد يكون السبب هو عدم فهم الإدارة العليا بالمنظمة لأثر البيئة الثقافية السائدة على اختلاف درجة الوعي بالمخاطر بين فئات العاملين . فكما هو معروف فان السلوك البشرى وما ينتج عنه من ردود أفعال يتأثر بالثقافة السائدة والبيئة المحيطة بالفرد .

رابعا :– العوامل المؤثرة في الوعي بالمخاطر: تتمثل العوامل المؤثرة في الوعي بمخاطر الازمات فيما يلي :

1– العلاقات الإنسانية في المنظمات :تضم الأجهزة والمنظمات أعداد كبيرة من الأفراد يختلفون من عدة جوانب فمن الموطن الدى ولدوا ونشأوا فيه وتلقوا قيمهم وتعاليمهم فيه إلى التعليم والمؤهلات التي يحملونها إلى القدرات والمهارات التي يتمتعون بها والخبرات والتجارب التي خاضوها والقيم والأفكار التي يحملونه في رؤوسهم والمبادئ الاخلاقية التي يتبعونها في سلوكهم ومعاملاتهم . والحاجات المادية والنفسية والاجتماعية التي يطمعون في إشباعها .ويجمع هؤلاء الإفراد على تنوعهم رباط واحد وهو الهدف الكلى للمنظمة والأهداف الكلية والجزئية للإدارات والأقسام والشعب التي يعملون فيها , فيشغل كل واحد منهم وظيفة محددة تتكون من مجموعة من النشطة والأعباء التي يلزم أداءها لبلوغ الهدف ولكي يؤدى العامل أو الموظف دوره ويقوم بواجبه على النحو المطلوب فأنه يقيم علاقات مع غيره من الأفراد في نفس الإدارة التي يعمل بها وفى الإدارات والأقسام الأخرى .

وتدور هذه العلاقات في إطار من القيم والقواعد التي تقرها المنظمة لسوك أفرادها والتي تحدد نواحي السلوك المرغوب والغير مرغوب من الناحيتين العملية والشخصية وتضع حوافز ايجابية لمن يتبع السلوك المرغوب وأخرى سلبية لمن يحيد عن الصواب وتعيش هذه القيم والأعراف في أدهان الناس وضمائرهم .

2- **جماعة العمل وفريق العمل:** بعد أن يلتحق الأفراد بالمنظمة ويأخذوا أماكنهم على الهيكل التنظيمي تنشأ بينهم علاقات يحتمه العمل ويستلزمه تنفيذ أدوارهم وأداؤهم لوظائفهم وتستمر هذه العلاقة تقوى بمرور الأيام وتنشأ معها علاقات اجتماعية فتتكون بالتدرج جماعات العمل. وتعرف جماعات العمل بأنها وحدة آو كيان اجتماعي يضم عدد من الموظفين أو العمال الذين يعملون في إدارة أو قسم واحد أو في إدارات أو أقسام مختلفة يؤدون أدوارا معينة وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس متنوعة ومن تم فان الأعمدة التي تقوم عليها الجماعة هي :[11]

1- العلاقات التي تنشا بين الأفراد بسبب العمل تتصف بصفة الانتظام والاستمرارية والقابلية للزيادة التطور .

2- الهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها .

3- الأدوار التي يلعبها الأفراد بصفتهم الوظيفية والرسمية .

4- القيم والقواعد السلوكية التي تلزم الجماعة أعضاءها بأتباعها .

5- المشاعر والأحاسيس التي تثور بين الأفراد والتي تمثل عينة من المشاعر التي توجد بين الناس في المجتمع الكبير . ويندر أن تجد تنظيما رسميا لا يقابله الوجه الأخر وهو جماعة العمل او التنظيم الغير الرسمي ويمكن أن يحقق وجود هده الجماعات عددا من المزايا ينعكس مردودها على المنظمة والإفراد على السواء . وأهم هذه المزايا ما يلي :-

1- عندما تكون الجماعة منسجمة ومتفقة في الميول والقيم والعادات فإن روح التعاون والتفاهم تسود علاقات أعضائها , فيزيد احتمال إجادة العمل وإتمامه في موعده وتبادل الأفكار بشأن حل مشكلاته وتضافر الجهود لتحقيق أهدافه .

2- إن الجماعات المنسجمة والمتماسكة تعين قائدها على الوصول إلى النتائج المحددة وتتعاون معه في التفكير لإيجاد أفضل الطرق لبلوغ هده النتائج .

3- تعتبر جماعة العمل وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد .

مما تقدم تتضح أهمية جماعة العمل والدور البارز الدى تلعبه في المنظمة والتأثير الدى يمكن أن تتركه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم وإنتاجيتهم . لذلك كان مهما أن تعمل الإدارة على تكوين جماعات منسجمة تساعد التنظيم الرسمي على تحقيق أهدافه وزيادة فاعليته . ويكون ذلك عن طريق العناصر التالية :

1- الاختيار السليم للأفراد الدين يعملون في جماعة أو فريق واحد .

2- التدريب السليم للأفراد الدين تنضمون لعضوية فريق واحد .

3- مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها وجمع كلمة الأعضاء على حول هده الأهداف .

4- نشر القيم الايجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص في العمل والانضباط وجودة الأداء والتقدم والتطوير .

5- تشجيع التعاون بين الجماعات ونشر المنافسة البناءة بينها ودفعها إلى الإجادة والتحسين والتطوير المستمر للأداء .

الدراسة الميدانية

أولا نبذه عن الشركة: أنشأت شركة الخطوط الجوية الليبية كشركة مساهمة برأس مال قدره (25) مليون دينار ليبي قسمة إلى(2500 سهم) مملوكة كلها للمجتمع إلا أن رأس المال المدفوع حتى الآن لم يتجاوز (18) مليون دينار ليبي، وتعتبر الشركة أحد الأعضاء في المنظمة العالمية للطيران و التي تعرف باسم (الآياتا) وعضوا في الاتحاد العربي للنقل الجوي و الاتحاد الإفريقي للنقل الجوي، مركز الشركة ومحلها القانوني مدينة طرابلس ويجوز لمجلس الإدارة أن ينشئْ فروعا أو مكاتبا أو توكيلات داخل الجماهيرية وخارجها، و المدة المحددة للشركة هي (25) سنة ميلادية ابتداء من تاريخ العمل بالقانون رقم (5) لسنة (1975م) المشار إليه ويجوز إطالة مدة الشركة بقرار من مجلس الوزراء.

ثانيا عناصر الدراسة : يركز هذا المحور على دراسة الأنماط القيادية التي حيث تمت صياغتها في مجموعات من الأسئلة طرحت في صحيفة الاستبيان وتم تحليلها بالمقاييس التي استخدمت في هذه الدراسة وذلك بقصد التأكد من وجودها في مجتمع البحث و كانت هذه الأنماط على النحو التالي :-

أ- **الابتكار :** وهو وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير قادرة على تحفيز المنظمة وبالتالي قبول التجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم بصورة تجعلها ليست فقط مستجيبة ولكنها أيضا مبادرة مما يدعم فرصتها في البقاء والنمو والتطور .

ب- **المشاركة في أتخاد القرار** : وهو أن تتبع القيادة الإدارية أسلوب الباب المفتوح مع العاملين وإعطائهم فرصة للمشاركة في أتخاد القرارات الحيوية التي تؤثر تأثيرا مباشرا في دعم ورفع مستوى المنظمة وبالتالي تصبح قادرة على مواجهة المخاطر .

ج- **جماعية العمل** : وهو وجود نظام مركزي للقيم والمعتقدات يدعم وينمي الارتباط والتضامن والمشاركة بين أعضاء المنظمة وبالتالي تسود روح الفريق كافة العاملين ويؤمنون جميعا بأنهم مسئولون عن إدارة المنظمة .

د-**القدرة على التكيف:** وهو وجود نظام من المعتقدات والقيم يدعم وينمي قدرة المنظمة على تفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة الخارجية إلى تغييرات في سلوكها تعمل كنظام لحمايتها من المخاطر والأزمات .

و- **درجة الوعي بمخاطر ألازمات :** هو مدي القدرة على استشعار أو قراءة إشارات الإنذار المبكر لأي أزمة.

ثالثا ترميز وتحليل البيانات: تم ترميز إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان حيث تم استخدام مقياس ليكرت للإجابات وإدخالها إلى الحاسب الآلي وذلك من خلال أوراق العمل الملحقة بالبرنامج الإحصائي **SPSS** (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية) والمعدة خصيصاً لهذا الغرض وبعد ذلك أستخدم الأساليب الإحصائية الملائمة وطبيعة البيانات وبما يحقق أهداف الدراسة واختبار الفرض والتساؤلات التي جاءت بها الدراسة وقد وضعت خمسة مستويات للإجابة موزعة على فقرات الاستبيان ويمثل كل مستوى وزناً للإجابة تتدرج من **(1:5)** وذلك لغرض التحليل الإحصائي كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (1) يبين مستويات الإجابة على أسئلة الاستبيان

نوع الإجابة	وزن الإجابة
عالية جدا	01
عالية	02
متوسطة	03
ضعيفة	04
ضعيفة جدا	05

وقد تم تحديد نسبة الاعتبارات المتعلقة بتأثير الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطر ألازمات للفقرات الواردة بالاستبيان من خلال متوسط الإجابات وقوة تأثيرها وهي كالآتي:

جدول رقم (2)

متوسط إجابة المبحوثين في المتعلقة بتأثير الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطر ألازمات

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

أعتبر الباحث إن كافة الإجابات التي تقع ضمن الفئة الرابعة والخامسة على أنها مؤشرات لوجود ضعف يتراوح بين ضعيف ومتوسط في الاعتبارات المتعلقة بتأثير الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية على درجة الوعي بمخاطر ألازمات واعتمد الباحث على وسط فرضي مقداره **(3.0)** وهو الحد الأدنى للدرجة الجيدة والتي يمكن إن يقبل بها الباحث لقياس مدى أهمية المعلومات, وفيما يلي عرض تفصيلي للتحليلات التي تم القيام بها والنتائج التي تم التوصل إليها.

رابعا مجتمع وعينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة المستهدفة **78** وظيفة قيادية شملت مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية المدرجة بالهيكل التنظيمي للشركة. والجدول التالي يوضح الاستمارات الموزعة التي تم تحليلها والمستبعدة

الجدول رقم (3) يوضح عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة

الشركة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المعادة	الاستمارات الخاضعة للتحليل	النسبة المئوية
شركة الخطوط الجوية الليبية	85	81	78	91.76

خامسا حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المتعلقة بتنوع الأنماط القيادية.

1- تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة الأنماط القيادية السائدة لعينة البحث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية ويوضح جدول **(4)** هذه النتائج ، حيث يتبين أن أكثر الأنماط شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي على التوالي **القدرة على الابتكار** بمتوسط حسابي قدره **2.29** أي أنها تتراوح بين عالية والمتوسطة، أما الثانية فكانت **المشاركة في اتخاذ القرار** بمتوسط حسابي قدره **2.40** أي أنها تقترب من المتوسطة ، وكانت الثالثة العمل بروح الجماعة بمتوسط حسابي قدره **2.90** أي أنها تقترب أكثر من المتوسطة والرابعة القدرة على التكيف بمتوسط حسابي قدره **3.16** أي أنها تزيد بقليل من المتوسطة، وفيما يلي توضيح للنتائج .

جدول رقم (4) يوضح متوسط الشخصيات السائدة بشركة الخطوط الجوية

الأنماط القيادية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على الابتكار	78	2.29	0.59
المشاركة في اتخاذ القرار	78	2.40	0.60
العمل بروح الجماعة	78	2.90	0.61
القدرة على التكيف	78	3.16	0.75

2- تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الخاصة بنموذج الشخصية المبتكرة لمعرفة مستوى الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية الليبية حيث يتضح منه أن أكثر الأنماط شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث بمتوسط حسابي يتراوح ما بين **(2.05 – 2.56)** أي أنها تتراوح بين عالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (5) يوضح متوسط القدرة على الابتكار السائدة بمجتمع البحث بشركة الخطوط

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
مدى قناعتك بوجود أساليب أفضل للعمل	78	2.05	2	2	0.74
درجة اهتمامك بإنشاء إدارات متخصصة للبحث والتطوير	78	2.05	2	2	0.68
قدرتك على التركيز الجيد والانضباط الذاتي	78	2.14	2	2	0.94
ما هي درجة تقيدك بالتعليمات واللوائح الموضوعة	78	2.32	2	2	0.96
درجة ميلك إلى انتقاد ذاتك ومواجهة أخطائك	78	2.54	3	3	0.91
درجة استجابتك للأفكار الجديدة	78	2.56	2	2	0.93

3 – تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة, وفق نزعة العمل الجماعي لمعرفة مستوى النمط القيادي السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية الليبية حيث يتضح منه أن أكثر الأنماط شيوعاً بمجتمع البحث هي نزعة العمل الجماعي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (**2.15** - 3.54)أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (6) يوضح متوسط نمط العمل الجماعي السائدة بمجتمع البحث بشركة الخطوط

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
مدى حرصك على إتباع منهج بناء فريق العمل	78	2.15	2	2	0.88
مدى اهتمامك بإدارة الفريق	78	2.56	2	2	0.91
درجة اهتمامك بمبادئ الرقابة الذاتية	78	2.73	3	3	1.01
مدى قناعتك بان الترابط أساس عمل الفريق	78	2.83	3	2	1.12
مدى تفضيلك العمل الفردي	78	3.18	3	3	1.03
مدى ميلك إلى تفويض السلطة	78	3.54	4	4	0.86

4–تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة, وفق عناصر الشخصية المشاركة في اتخاذ القرار لمعرفة النمط القيادي السائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية الليبية حيث يتبين أن الإجابات

الواردة كانت عند الدرجة الثانية حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين **(2.15– 3.54)** مما يدل على ضعف هذه النتيجة وعلى ضعف المؤشر أو عدم وجود الشخصية المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم (7) يوضح متوسط الأنماط المشاركة في اتخاذ القرار السائدة بمجتمع البحث بشركة الخطوط

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
درجة اهتمامك بسهولة الاتصال	**78**	**2.13**	**2**	**2**	**0.82**
درجة تركيزك على وضوح العلاقات التنظيمية	**78**	**2.21**	**2**	**2**	**0.83**
مدى استخدامك مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات كحافز معنوي	**78**	**2.37**	**2**	**2**	**0.91**
مدى ميلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي	**78**	**2.59**	**3**	**3**	**0.86**
درجة اهتمامك بالسعي إلى مركزية الخدمات	**78**	**2.60**	**3**	**3**	**0.82**
قدرتك على جعل الهيكل التنظيمي يتناسب مع حجم المنظمة	**78**	**2.79**	**3**	**3**	**0.74**

5– تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة, وفق عناصر الشخصية التي لها القدرة على التكيف لمعرفة النمط القيادي لسائدة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية الليبية حيث يتضح الثقافة السائدة لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي ثقافة الصراعات الشخصية بمتوسط حسابي يتراوح ما بين **(2.12 – 2.77)** أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (8) يوضح متوسط نمط القدرة على التكيف السائدة بمجتمع البحث بشركة الخطوط

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
درجة اهتمامك بترقية الأفراد وفقا لمتطلبات الوظيفة	**78**	**2.12**	**2**	**2**	**0.64**
ميلك إلى أتباع سياسات أجور تتناسب مع الأداء	**78**	**2.24**	**2**	**2**	**0.78**
درجة اختيارك للأفراد يكون وفق المعايير الموضوعية	**78**	**2.44**	**2**	**2**	**0.85**
مدى اهتمامك بتناسب الأعمال مع قدرات ومهارات الأفراد	**78**	**2.63**	**3**	**3**	**0.91**
اهتمامك بان تتركز السياسات حول حاجات العملاء	**78**	**2.72**	**3**	**3**	**0.82**
اهتمامك بتقديم الرعاية الصحية للأفراد	**78**	**2.77**	**3**	**3**	**0.90**

سادسا حساب المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بالوعي بمخاطر الأزمات شركة الخطوط الجوية الليبية

1- تم حساب المتوسط الحسابي لمعرفة الوعي بمخاطر ألازمات لعينة البحث من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية ويوضح جدول (9) هذه النتائج ، حيث يتبين أن أكثر درجات الوعي بمخاطر ألازمات شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي على التوالي الأساليب المتبعة للتعامل مع ألازمة بمتوسط حسابي قدره **2.46** أي أنها العالية نسبياَ, حسب مقياس ليكرت الخماسي، أما الثانية فكانت إدراك المخاطر بمتوسط حسابي قدره **2.65** أي أنها تقترب من المتوسطة، والثالثة كانت التنبؤ بحدوث ألازمات بمتوسط قدره **2.70** تقترب هي الأخرى من الدرجة المتوسطة, وفيما يلي توضيح للنتائج الخاصة بكل شركة على حدة :

جدول رقم (9) يوضح متوسط الوعي بمخاطر الأزمات السائدة بشركة الخطوط الجوية

الوعي بالمخاطر	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأساليب المتبعة للتعامل مع ألازمة	**78**	**2.46**	**0.38**
إدراك المخاطر	**78**	**2.65**	**0.57**
التنبؤ بحدوث الأزمة	**78**	**2.70**	**0.43**

2-تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لإجابات أفراد العينة الخاصة بدرجة الوعي بمخاطر ألازمات لمعرفة وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية الليبية حيث يتضح منه أن أكثر درجات الوعي بمخاطر ألازمات شيوعاً لدى القيادات الإدارية بمجتمع البحث هي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين **(2.18 - 3.18)** أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (10) يوضح متوسط أدراك المخاطر السائدة بمجتمع البحث بشركة الخطوط

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
مدى اعتقادك بان الشركات الممتازة التي تدار بطريقة جيدة لا تتعرض للازمات	**78**	**2.18**	**2**	**2**	**0.95**
مدى اعتقادك بان القوانين والتشريعات لها دور في حدوث ألازمة .	**78**	**2.40**	**2**	**2**	**0.99**
مدى اعتقادك بان المديرين فقط يحتاجون إلى خطط الأزمات	**78**	**2.56**	**2**	**2**	**0.96**
معالجة المشاكل في الشركة تتم بطريقة رسمية ومختصرة	**78**	**2.58**	**3**	**2**	**0.93**
درجة اعتقادك بان اغلب الأزمات لها حلول فنية	**78**	**2.64**	**3**	**3**	**0.91**
اعتقادك بان مواجهة الأزمات هي من مسؤولية شخص آخر	**78**	**2.65**	**3**	**2**	**0.91**

يجب معاقبة العاملين الدين يبلغون عن أخبار سيئة	78	2.69	3	3	0.90
عند حدوث الأزمة لا تهتم بمقابلة العاملين لمعرفة مدى تأثيرها النفسي	78	2.73	2	2	0.96
درجة تعاملك مع المعلومات التي توضح أحداث قد تؤدى إلى أزمة .	78	2.73	3	2	1.05
درجة اعتقادك بان حجم شركتكم وموقعكم المتميز سيحميكم من الأزمات	78	2.81	3	2	1.05
درجة اعتقادك بان الأزمات تحل نفسها مع مرور الوقت	78	3.12	3	2	1.20
قدرة المنظمة على التكيف مع التحولات المفاجئة التي تحدث في المجتمع	78	3.18	3	2	1.12

3 – تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة, وفق درجة الوعي بمخاطر ألازمات لمعرفة وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية الليبية حيث يتضح منه أن أكثر درجات الوعي بمخاطر ألازمات شيوعاً لدى القيادات بمجتمع البحث هي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين(**2.14 _ 3.18**) أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (11) يوضح متوسط الأساليب المتبعة للتعامل مع الأزمة السائدة بمجتمع البحث بشركة الخطوط

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
مدى اعتقادك بان الابتكار أساس النجاح والتميز.	78	2.14	2	2	0.94
درجة اعتقادك بان العمل الجماعي أساس النجاح .	78	2.26	2	2	0.87
مدى اشتراك المديرين ورؤساء الأقسام معك في حل مشكلات العمل	78	2.47	2	2	0.99
درجة السماح للعاملين بالتعبير عن مشاعرهم .	78	3.18	3	4	1.22
سيادة روح الفريق بين المستويات الإدارية	78	3.18	3	3	1.03

4–تم حساب المتوسط الحسابي والوسيط والمنوال لإجابات أفراد العينة ,وفق درجة الوعي بمخاطر ألازمات لمعرفة وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بشركة الخطوط الجوية الليبية حيث يتبين أن الإجابات عند الدرجة الثالثة حسب مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي يتراوح ما بين (**2.05– 3.05**) مما يدل على ضعف هده النتيجة أي أنها تتراوح بين العالية والمتوسطة حسب مقياس ليكرت الخماسي .

جدول رقم (12) يوضح متوسط التنبؤ بحدوث ألازمات السائدة بمجتمع البحث بشركة الخطوط

الأسئلة	العينة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري
درجة اعتقادك بان تدنى الإيرادات (السيولة) يؤدى لحدوث أزمة .	78	2.05	2	2	0.90
مدى اعتقادك بان تدنى الخدمات يؤدى لحدوث أزمة .	78	2.10	2	2	0.88
مدى اعتقادك بان تعاقب الإدارات يؤدى لحدوث أزمة .	78	2.27	2	2	0.88
مدى اعتقادك بان المغالاة في أسعار الخدمات يؤدى لحدوث أزمة .	78	2.31	2	2	0.87
درجة اعتقادك بان تدخل الاختصاصات بين الإدارات يؤدى لحدوث أزمة	78	2.45	2	2	1.10
درجة اعتقادك بان تحولات السوق تؤدى لحدوث أزمة .	78	2.45	2	2	0.89
اعتقادك بان الأحداث الدولية تؤدى لحدوث أزمة	78	2.49	2	2	0.98
مدى اعتقادك بان الأخطاء المتكررة يؤدى لحدوث أزمة	78	2.50	2	2	1.08
اعتقادك بان ضعف ثقة الجمهور يؤدى لحدوث أزمة .	78	2.56	2	2	1.03
في حالة وجود معلومات عن أحداث قد تتطور إلى أزمات تفضل تبادلها مع الآخرين بطريقة غير رسمية	78	2.81	3	3	0.99
مدى اعتقادك بان البيئة المحيطة غير خطيرة ولا داعي للقلق	78	3.05	3	2	1.16

سابعا حساب معاملات الارتباط معامل ارتباط لبيرسون Pearson Correlation

لتحديد تأثير الانماط السلوكية الناتجة على الانماط السائدة للقيادات الإدارية في شركة الخطوط الجوية الليبية على درجة الوعي بالمخاطر و يبين الجدول (13) هذه النتائج حيث كانت اغلب معاملات الارتباط "موجبة" إي العلاقة طردية بينها ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات بمعنى أنه هناك تأثير ايجابي على درجة الوعي بمخاطر الأزمات وخصوصاَ الأساليب المتبعة للتعامل مع الأزمة لان قيمة معامل الارتباط لها كان "معنوياَ " أي حقق مستوى الدلالة المعنوية, وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "0.000" وهي أقل من "**0.05**".

ويلاحظ أيضا وجود تأثير محدود لهذه الانماط بدرجة الوعي بمخاطر الأزمات لم يرقى هذا التأثير للدلالة المعنوية وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "0.095" وهي اكبر من "**0.05**".

كذلك تؤثر في الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمة بدرجة اقل وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "**0.313**" وهي اكبر من "**0.05**".

وان العلاقة العكسية الوحيدة لها كانت لإدراك المخاطر, حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها "**0.057-**" وهي أيضا لم تحقق المعنوية وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "**0.311**" وهي أكبر من "0.05".

جدول رقم (13) Pearson Correlation

يوضح العلاقة بين الانماط السلوكية ودرجة الوعي بالمخاطر في شركة الخطوط الجوية

درجة الوعي بالمخاطر	Pearson Correlation معامل ارتباط لبيرسون	Significant مستوى الدلالة	N العدد
إدراك المخاطر	-0.057	0.311	78
الأساليب المتبعة للتعامل مع ألازمة	0.456	0.000	78
الاسباب التي تؤدي لحدوث ألازمة	0.056	0.313	78
درجة الوعي بمخاطر ألازمات	0.150	0.095	78

النتائج والتوصيات

أولا النتائج : تبين إن نمط القدرة على الابتكار يحظى بأعلى درجة بمتوسط حسابي قدره **2.29** بمعنى عند الدرجة العالية حسب المقياس أما نمط القدرة على التكيف فكان آخر هذه الأنماط بمتوسط حسابي قدره **3.16** أي أنها تزيد قليلا على الدرجة الثالثة وللوصول إلى نتائج أدق تم احتساب كل نمط من هده الأنماط وفق عناصرها حيث تبين النتائج إن نمط القدرة على الابتكار كانت أغلب عناصره عند الدرجة العالية إلا أن العنصرين اللذين لهما علاقة مباشرة بالابتكار وهما (انتقاد الذات ومواجهة الأخطاء,الاستجابة للأفكار الجديدة) تجاوزت منتصف الدرجة الثانية بمعدل **2.54, 2.56** مما يدل على إن هذا النمط لم يكن فعالا بالشكل المطلوب بمجتمع الدراسة كذلك ضعف المؤشر الخاص بالقدرة على التكيف يدل على عدم وجود نظام من المعتقدات والقيم يدعم قدرة الشركة على ترجمة الإشارات الصادرة عن البيئة الخارجية مما يمكنها من التغيير في سلوكها بما يجنبها مخاطر الأزمات.

وأكدت النتائج أن مستوى درجة الوعي بمخاطر الأزمات وجود تأثير محدود لهذه الانماط بدرجة الوعي بمخاطر الأزمات لم يرقى هذا التأثير للدلالة المعنوية وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "**0.095**" وهي اكبر من "**0.05**". كذلك تؤثر في الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمة بدرجة اقل وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "**0.313**" وهي اكبر من "**0.05**".

وان العلاقة العكسية الوحيدة كانت لإدراك المخاطر, حيث بلغت قيمة معامل ارتباطها "**-0.057**" وهي أيضا لم تحقق المعنوية وهذا واضح من خلال قيمة مستوى دلالتها والتي بلغت "0.311" وهي اكبر من "**0.05**".

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يلي :

1- عدم وجود نظام يدعم وينمي قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة الخارجية وهو ما يسمى بالقدرة على التكيف.

2- ضعف المشاركة الجماعية في أتخاد القرارات .

3- ضعف عنصر العمل الجماعي بمجتمعي الدراسة .

4- عدم القدرة على إدراك المخاطر التي قد تحيط بالشركة .

5- غياب المعرفة الإدارية التامة للأساليب التي يمكن إتباعها مع الأزمات.

ثانيا التوصيات: استنادا" إلى النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية يمكن للباحث طرح مجموعة من التوصيات التي تعتبر بمثابة أدوات لزيادة فاعلية القيادات الإدارية بالشركة المبحوثة من أهمها:

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

2 - تطوير قدرات القادة الإداريين في مختلف المستويات الإدارية وتصحيح المعتقدات الخاطئة لديهم عن إخفاء المشاكل والاعتقاد أن شركاتهم غير معرضة للمخاطر بل يكونوا على وعى بمجالات تعرضهم للمخاطر وان يبادروا بإصلاح أوجه القصور مما يمكنهم من مواجهة كل التحديات.

3- التقليل من الرسمية المفرطة والتي تؤدى في كثير من الأحيان إلى التأخر في انجاز الأعمال من خلال الرجوع إلى الأدلة والتعليمات . محاولة التنبؤ بالأزمات ودلك من خلال :

أ- التحليل المستمر للمعلومات المتوفرة .

ب- التعرف على المؤشرات المبكرة لحدوث الأزمة.

ج- التعرف على المخاطر والتهديدات التي قد تحيط بالشركة من خلال تبادل المعلومات من داخل الشركة وكذلك بين الشركات التي تعمل في نفس البيئة .

الهوامش

[1] نجوى محمد عبدالجليل (1999م) دراسة الأنماط القيادية في ضوء اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها .رسالة ماجستير , غير منشورة , كلية التجارة . جامعة الزقازيق .

[2] إيمان صالح حسن عبدالفتاح(2004م) السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ظل المتغيرات العالمية "دراسة تطبيقية في قطاع الغزل والنسيج "رسالة دكتوراه في الإدارة ,غير منشورة ,كلية التجارة , جامعة قناة السويس.

[3] محمد مرعى .الادوار المتجددة للقيادة الادارية المعاصرة .المؤتمر العربى الثالث فى الادارة المنظمة العربية للتنمية الادارية . بيروت 2002م .ص 91.

[4] Fideler .F.A,Theory of Leadership Effectiveness (New York; McGraw-Hill BookCO.1976.

[5] جيرالد جرينبرج – روبرت بارون , إدارة السلوك في المنظمات ,ترجمة – رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للنشر , الرياض , 2004م .

[6] بروس ج. افوليو , تنمية القيادة " بناء القوى الحيوية " ترجمة ,عبدا لحكيم احمد الخزامي ,دار النشر للنشر والتوزيع ,الاردن , 2003م .

[7] -Northouse, Peter. (2013). Leadership theory and practice. 6th. ed. San Francisco CA: Sage Publications,p186.

[8] عدي عطا حمادي – القيادة الادارية الحديثة واستراتيجية التنمية – دار البداية – الاردن 2013م ص1.

[9] محمد مرعى (2002م) القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية ,المؤتمر العربي الثالث في الإدارة ,بيروت .

[10] عبدالسلام يونس رحيل – تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الازمات – اطروحة دكتوراه غير مشورة –جامعة تونس المنار – 2010- ص165.

[11] عبدالسلام يونس رحيل – المرجع السابق ص182.

الموارد الترابية بالمجالات الهامشية لتلال مقدمة جبال الريف ورهان تحقيق التنمية بجماعة بني فراسن

Les ressources territoriales dans les espaces marginaux des collines du pré-rif et les perspectives de réalisation du projet de développement au niveau de la commune Bni frassen

الباحث، كميحي محمد، مختبر المجال، التاريخ، الدينامية والتنمية المستدامة بالكلية متعددة التخصصات بتازة جامعة سيدي محمد بن عبد الله فاس، المغرب.

الباحثة كميحي عواطف، مختبر المجال، التاريخ، الدينامية والتنمية المستدامة بالكلية متعددة التخصصات بتازة، جامعة سيدي محمد فاس، المغرب.

ملخص :

تشكل الموارد الترابية إحدى الركائز المكونة لحيز ترابي معين، والتي تساهم في خلق ديناميات ترابية لا متناهية تتفاعل فيها كل مكونات المجال الترابي المادية وغير المادية، وذلك بشكل يرفع من القدرة التنافسية للمجال الترابي المحلي، ويقوي هويته ويدعم مهاراته المحلية المتراكمة، ويعطيها القدرة على ابتكار حلول جديدة للمشاكل والإكراهات المثبطة للتنمية المحلية المستدامة، ويساهم في توجيهها صوب الوجهة الصحيحة.

وفي هذا السياق أصبحت المجموعات البشرية، مدعوة أكثر من أي وقت مضى إلى الاعتماد على مواردها الترابية المحلية، وتعبئة طاقاتها وإمكانياتها الذاتية المادية وغير المادية، غير أن ذلك يتطلب تشخيصا ترابيا يمكن من الجرد الشامل لمكونات المجال الترابي قصد إبراز مواطن قوته وضعفه، قصد بلوغ تنمية محلية تتماشى مع مضامين النموذج التنموي الجديد الذي دعت الدولة إلى بلورته.

وفي هذا الإطار يحاول هذا المقال الكشف عن مدى نجاعة استغلال وتدبير الموارد الترابية بتلال مقدمة جبال الريف من خلال الجماعة الترابية لبني فراسن، كما سيعمل على اقتراح مشروع تنموي جديد وبديل بهذه الجماعة الترابية.

الكلمات المفاتيح : الموارد الترابية –الدينامية الترابية –تلال مقدمة جبال الريف –جماعة بني فراسن– النموذج التنموي – التنمية المحلية.

Résumé

Les ressources territoriales constituent l'un des piliers d'un espace territorial donné. Elles contribuent à créer des dynamiques territoriales illimitées, dont toutes les composantes matérielles et non matérielles de l'espace territorial interagissent, pour renforcer la compétitivité

de l'espace territorial local, consolider son identité et soutenir ses compétences locales accumulées, en lui donnant la capacité d'élaborer des nouvelles solutions aux problèmes qui entravent le développement local durable, et l'orienter dans le bon sens.

À cet égard, les groupes humains sont appelés à adopter leurs ressources territoriales locales, et à mobiliser leurs propres énergies et capacités. Cependant, cela exige un diagnostic permettant d'établir un inventaire complet des composantes de l'espace territorial, afin de souligner ses points forts ainsi que ses faiblesses, en vue d'atteindre un développement local conforme à celui préconisé par l'état.

Dans ce cadre, nous tenterons à deviner le degré d'efficacité de l'exploitation et de la gestion des ressources territoriales dans les collines du pré-rif à travers la commune territoriale Bni Frassen. Par ailleurs, nous allons proposer un nouveau projet alternatif du développement pour la commune précitée.

Mots clés :les ressources territoriales - la dynamique territoriale - les collines du pré-Rif -la commune Bni frassen - le modèle de développement -le développement local

مقدمة

تعد الموارد الترابية من المقومات الأساسية التي تتبني عليها التنمية في حيز ترابي معين، و"أحد الرهانات التي تتحكم في التحولات التي تعرفها مختلف المجالات القروية والحضرية"[1]، وتتنوع هذه الموارد الترابية بين موارد طبيعية (تربة وموارد مائية وغابوية وأخرى حيوانية ومعدنية وطاقية)، وموارد بشرية في شكل طاقات منتجة، وأخرى في شكل موارد تراثية مادية كالبنايات التاريخية والمواقع الأركيولوجية ومختلف الأدوات المهنية والمنزلية...، وغير مادية ترتبط بالمواسم والفلكلور الشعبي، بالإضافة إلى سلوكات ثقافية من عادات وتقاليد ومهارات محلية.

إن تعبئة الموارد الترابية بشكل مندمج ومتكامل، من شأنه أن يسهم في إطلاق ديناميات تنموية لا متناهية، يكون من تجلياتها تطور فعلي، وحقيقي للأنشطة الاقتصادية وتحسن ملموس لإطار عيش الساكنة المحلية، خاصة في ظل الاهتمام الرسمي بالعودة إلى المجالات المحلية كرافعات للتنمية، "ونجاح مجموعة من التجارب التنموية التي جعلت من البعد المحلي مرتكزا أساسيا"[2].

ويعد تثمين الموارد الترابية من المرتكزات الأساسية، التي ينبني عليها هذا التوجه الجديد، الهادف إلى الرفع من تنافسية المجال وفق مشروع تنموي، يأخذ بعين الاعتبار "المحيط والمؤشرات السوسيو اقتصادية والاختلالات المجالية، وذلك في إطار من التكامل والتشارك"[3] بين جميع القوى الحية في التراب المحلي، حتى يكون ذاك المشروع مفتاحا للإقلاع والتقدم في مختلف المجالات.

ولكون جماعة بني فراسن تمتاز بمجموعة من الموارد الترابية سواء الطبيعية منها، أو ذات الخصوصية المحلية، بالإضافة إلى غنى الموروث الثقافي والطبيعي من عادات وتقاليد، ومشاهد إيكولوجية ومنتوجات مجالية. وهي كلها موارد تتطلب العناية والتثمين، وتؤهل المنطقة لصياغة نموذج تنموي متين، وهو ما سنحاول الإجابة عنه في هذا المقال من خلال السؤال الإشكالي التالي: أي مشروع تنموي يمكن اعتماده في جماعة بني فراسن انطلاقا من إمكانياتها ومواردها الترابية؟

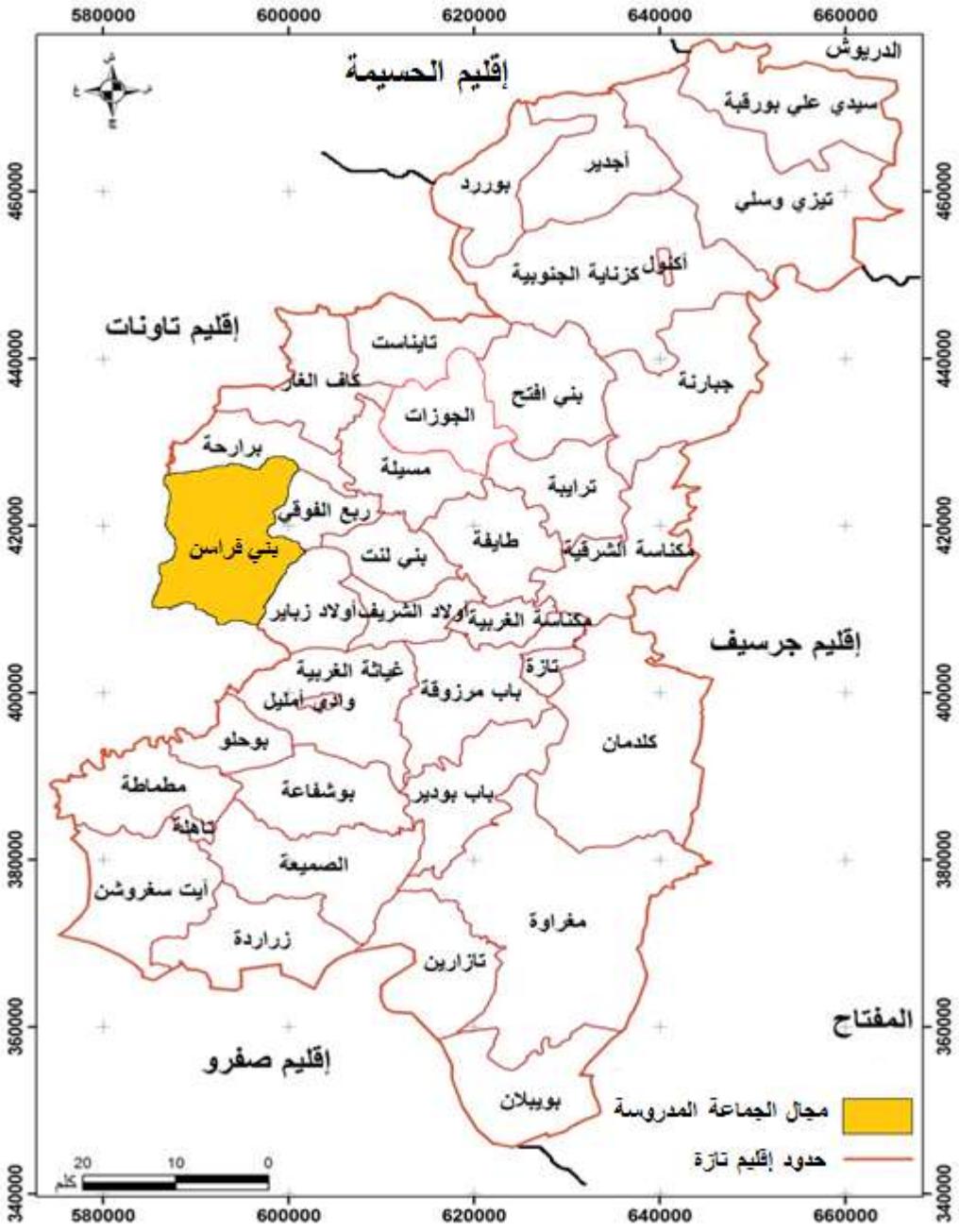
منهجية وأدوات الدراسة

اعتمدنا من أجل إنجاز هذا البحث على مجموعة من الخطوات العلمية، في إطار نهج جغرافي يركز على وصف وتفسير الظاهر المدروسة واستخلاص العلاقات والقوانين. كما قمنا بالاطلاع على مجموعة من الأطاريح والرسائل الجامعية والمقالات، والتقارير الرسمية التي تناولت الموضوع، ولتعميق البحث قمنا بزيارة ميدانية تشخيصية لتراب بني فراسن قصد الوقوف على إمكانات المجال وآفاقه.

التوطين الجغرافي والإداري لمجال الدراسة

تقع جماعة بني فراسن في الجزء الشرقي لتلال مقدمة جبال الريف، وعلى بعد 56 كلم شمال غرب مدينة تازة، أحدثت سنة 1967 بعد الانفصال عن الجماعة الأم بني لنت، وتبلغ مساحتها 242.59 كلم²(برنامج عمل الجماعة 2017-2022، الصفحة 10)، يحدها غربا إقليم تاونات، وشمالا جماعة برارحة، وجنوبا أحد أولاد ازباير وشرقا جماعة الربع الفوقي، وهي تابعة لدائرة وادي أمليل إقليم تازة، وقد بلغ عدد سكانها 23429 نسمة حسب إحصاء 2014، أصولهم الجغرافية في غالبيتها تنتمي لقبيلة التسول، موزعين على 4386 أسرة، وتضم 51 دوارا، من بينها المركز الذي يعتبر من المجالات الريفية التي تتميز بدينامية ديمغرافية وتنموية بطيئة نسبيا، إذ بلغ عدد سكانه حسب آخر إحصاء 1200 نسمة، موزعين على 210 أسرة، ويتميز بموقع استراتيجي داخل الجماعة، حيث يتوفر على بعض المرافق الإدارية والاجتماعية التي جعلت منه مركزا لاستقطاب سكان الجماعة والمقر الإداري لجماعة بني فراسن.

خريطة رقم 01: موقع جماعة بني فراسن ضمن إقليم تازة



المصدر:خريطة التقسيم الإداري للمغرب، 2015.

I. الموارد الترابية ببني فراسن: موارد وافرة تتطلب استراتيجية تنموية متكاملة

1- الموارد الطبيعية ببني فراسن: موارد بكر ما تزال تنتظر التثمين

1.1التضاريس: هيمنة الوحدات التلية

يغلب على جماعة بني فراسن الطابع الجبلي بحكم انتمائها إلى منطقة تلال مقدمة جبال الريف؛ إذ تتميز بسيادة وحدتين تضاريسيتين هامتين: الوحدة الجبلية بالقسم الشمالي والوحدة التلية بالقسم الجنوبي. يتخذ الانحدار العام لهاتين الوحدتين اتجاها من الشمال إلى الجنوب، أي في اتجاه واد المهر وروافده. تمتد الوحدة الجبلية "على مساحة تقدر بـــ10000 هكتار أي ما يعادل 43% من مجموع مساحة الجماعة، حيث يعد جبل القصبة أعلى قمة جبلية بالمنطقة بارتفاع 1218 متر، في حين تقدر مساحة الوحدة التليةبـــ13000 هكتار، أي ما يناهز 57% من مجموع المساحة"[4].

إن هيمنة الطابع الجبلي على المنطقة وقلة المناطق المنبسطة، يعتبر عائقا أمام تطور القطاع الأول (الفلاحة) وخاصة النشاط الزراعي، حيث تعرقل وعورة التضاريس استعمال المكننة. كما أن تعقد بنية المجال نتيجة تعاقب الصخور الصلبة والهشة، وكثافة الشبكة المائية وضعف الغطاء النباتي، زاد من تطور نشاط التعرية التي تعمل بدورها على تشكيل خوانق جد متعمقة وسفوح وعرة.

صورةرقم1: أنواع التضاريس المهيمنة بالمجال



المصدر تصوير شخصي مارس 2020

2.1- موارد مائية مهمة ومتنوعة

تساهم الموارد المائية بشكل كبير في استقرار السكان، وتنمية النشاط الفلاحي الذي يعتبر نشاطا أساسيا بالمنطقة، فالتساقطات المطرية المهمة التي تتلقاها المنطقة تغذي الشبكة المائية، التي تتجلى في وجود العديد من الأودية والعيون داخل تراب الجماعة.

يخترق تراب الجماعة مجموعة من الأودية، التي يلتقي أغلبها بواد لمهر الذي يعتبر بدوره من روافد واد اللبن، حيث تقوم المسيلات بتغذية هذه الأودية خلال فصل الشتاء، والتي ينتج عنها فيضانات في بعض الأحيان، كما تتميز هذه الأودية بالتعمق نظرا للطابع التضاريسي الذي يطغى عليه طابع الإنحدار، خصوصا في المناطق الشمالية والشمالية الشرقية، والجدول التالي يتضمن أسماء الأودية السائدة وطبيعة جريانها وصبيبها:

جدول رقم 01: الأودية السائدة بالجماعة وطبيعة جريانها وصبيبها

اسم الواد	دائم	موسمي	الصبيبب ب ($م^3$/الثانية)	نوع الاستعمال
واد لمهر	X		0,5	شرب الحيوانات –السقي
واد الرحى		X		شرب الحيوانات
واد امريلو	X		0,1	شرب الحيوانات
واد تاليت		X		شرب الحيوانات

المصدر: برنامج عمل الجماعة 2017-2022

يتبين من خلال الجدول، أنه باستثناء واد لمهر وواد وامريلو، فإن جميع الأودية تجف في فصل الصيف وكل مواردها المائية موجهة لشرب الحيوانات، عدا واد المهر الذي تستغل مياهه في السقي. إن تواجد المنطقة بتلال مقدمة الريف، وانتشار الصخور الكارستية التي تشكل خزانا مهما للمياه، ساهم في الانتشار الكبير لعدد مهم من العيون المائية بالمنطقة مثل عين غولان والميزاب...وغيرهما، تساهم في تأمين التوازن المائي بالمنطقة طوال السنة، غير أن هذه الثروة المائية تحتاج إلى مزيد من الاهتمام، كبناء خزانات لتجميع مياهها، وتزويدها بصنابير للمحافظة على جودتها وحمايتها من التلوث.

3.1- الثروة الحيوانية: عنصر رئيسي لإنعاش السياحة

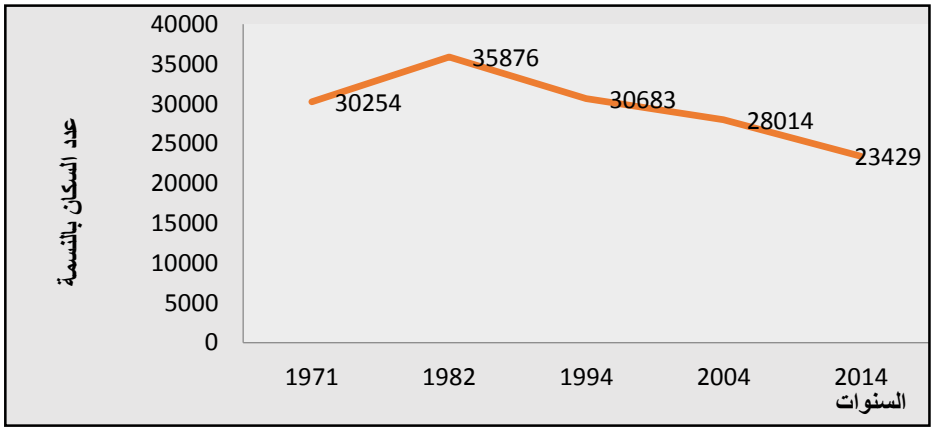
بالرغم من أن المنطقة لا تتوفر على غطاء غابوي مهم، يعتبر كملجأ للطرائد، غير أنها تزخر بمساحات شاسعة غير صالحة للزراعة تتواجد بها طرائد الصيد البري، حيث تصبح الجماعة قبلة لهواة

القنص خلال فصلي الصيف والخريف، "فعدد الطرائد يقدر بحوالي 3000 طريدة من الحجل البري و1000 طريدة من الأرانب"[5]، كما يتواجد بالمنطقة أيضا أنواع عدة من الطيور، منها ما يأتي مهاجرا خلال فترات معينة من السنة كطائر السمان، اللقلاق واليمام ....، ومنها ما هو مستقر كالحسون والحجل وراعي البقر...

2- الرأسمال البشري بجماعة بني فراسن: عنصر فتي وفاعل رئيسي لنجاح أي مشروع تنموي

تضم جماعة بني فراسن كتلة بشرية تقدر ب 23429 نسمة (حسب الإحصاء العام لسنة 2014)، غير أنها تعرف تناقصا واضحا كما يبين المبيان أسفله بمتوسط اثنا عشر ألف نسمة خلال ثلاثون سنة الماضية، بفعل ظاهرة الهجرة القروية نحو المدن الكبرى خاصة فاس ووجدة وطنجة، مما يفرض ضرورة تحسين إطار العيش المحلي عبر تحقيق تنمية محلية مندمجة، وتوفير التجهيزات الاجتماعية والخدمات الأساسية، لضمان استقرار الساكنة والتخفيف من نزيف الهجرة القروية قصد بلوغ تنمية مستدامة.

مبيان رقم01:تطور عدد سكان جماعة بني فراسن



المصدر:

الإحصاءات العامة للسكان والسكنى لسنوات 1971-1982-1994- 2004- 2014

تتوزع ساكنة بني فراسن بشكل متساوي تقريبا حسب الجنس، حيث تبلغ نسبة الذكور حوالي 50.28 % مقابل 49.72% للإناث، أما حسب السن فنجد هيمنة الفئة النشيطة التي تتراوح أعمارها مابين 15 و65 سنة، والتي تمثل 60 %من مجموع الساكنة (حسب الإحصاء العام لسنة 2014)، لذلك تتطلب هذه الفئة ضرورة تأهيليها والاهتمام بها عبر إعطاءها الأولوية في البرامج التنموية، وتحسين المحيط المحلي من خلال تأهيل اقتصاد المنطقة لتوفير فرص الشغل، وتثبيث الساكنة

المحلية التي تعرف معدلات هجرة مرتفعة نحو المدن الكبرى، مما يجعل المنطقة تفقد مواردها البشرية التي تشكل الركيزة الأساس لأي عملية تنموية.

3- الموارد المحلية ذات الخصوصية بتراب بني فراسن

يمكننا هذا التشخيص الأولي من تحديد الموارد الموطنة ذات الخصوصية ضمن نسق الإنتاج ووفقا لمؤهلاته الذاتية، سواء محليا أو جهويا أو وطنيا، وانطلاقا من المعرفة الدقيقة للميدان، سنركز في دراستنا للموارد المحلية على قطاعي الزيتون والكبار، لما لهما من حمولة رمزية واقتصادية وثقافية ببني فراسن.

1.3 الزيتون مورد ذو رمزية كبيرة لدى الساكنة المحلية

تعتبر شجرة الزيتون من الموارد المحلية ذات الخصوصية المتميزة، تأتي في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية داخل تراب بني فراسن، حيث تغطي مساحات هامة وما تزال تتوسع على حساب المشارات الزراعية ذات المردود الضعيف، من خلال غرس شتلات صغيرة، أو عن طريق تلقيم الزيتون البري. هذه الدينامية الكبيرة في غراسة الزيتون تعكس القيمة الاقتصادية لهذا المورد وحمولته الثقافية والمحلية.

بلغ حجم إنتاج الزيتون ببني فراسن حوالي 670 طن سنة 2018، بينما قدرت المساحة المغروسة في إطار مشاريع مخطط المغرب الأخضر حوالي 2557 هكتار، غير أنه رغم رمزية شجرة الزيتون لدي التسوليين بصفة عامة، وبني فراسن بصفة خاصة، فإن إنتاج هذه المادة يعرف تذبذبا حيث يظل خاضعا للظروف المناخية ولطرق الاستغلال التي تؤثر على مردودية الأشجار، مما يفرض ضرورة تدخل المهتمين بهذا الجانب عبر تأهيل مغارس الزيتون وتوسيع مجالاته ومداراته السقوية، بالإضافة إلى تكوين الفلاحين وإرشادهم حول كيفية الغرس والتشذيب والجني، وتشجعيهم على تكوين تعاونيات وتنظيمات مهنية قصد تثمين المنتوج والرفع من جودته.

3.2 الكبار: مورد يقتضي التعبئة والتثمين

الكبار هو نبات شوكي تصل سيقانه إلى نصف المتر، "اسمه العلمي هو capparis spinosa، لا يتطلب كميات كبيرة من المياه، فهو مقاوم للتغيرات المناخية، يورق خلالي شهر مارس ويزهر في ماي[6]". لا يحتاج عناية كبيرة، إذ ينمو بشكل طبيعي ويتأقلم مع خصوصيات المجال الجبلي ذو الطبوغرافية المعقدة، حيث ينتشر بشكل كبير في الجزء الغربي من جماعة بني فراسن بدواوير بني عبد الله وعين الحمام والقصبة...

رغم قيمته الطبية في علاج التهابات الجهاز الهضمي، وكذا فتح الشهية وتحسين عملية الهضم، وفعـــاليته في علاج المرض الجلدي "لكزيما"، ما زالت زراعة الكبار تمارس من طرف فئة قليلة من الفلاحين، لذا ينبغي توسيع الاهتمام بهذا المنتوج وتثمينه، خاصة وأن قيمته السوقية تتراوح مابين 13 و20 درهما للكليو غرام الواحد.

4- الصناعة التقليدية : موروث ثقافي يحتاج التثمين

إذا كان النشاط الفلاحي بجماعة بني فراسن يتصدر القطاعات الممارسة في المنطقة، فهناك قطاع آخر لا يقل أهمية وهو قطاع الصناعة التقليدية، الذي يعتبر من التقاليد والممارسات القديمة للسكان ويشغل ما يناهز 11 ألف نسمة. ومن أهم المنتوجات التقليدية التي تتميز بها المنطقة نجد:

– **صناعة القفة:** تصنف ضمن المنتوجات النباتية المكونة من مادة الدوم الموظف بطريقة تسمى "لوظيفة" وهي ضفر وتشابك ألياف الدوم أو الحلفاء بطريقة متراصة ودقيقة، وتزين بيدين من الجلد أو القنب أو الدوم نفسه. ويصل معدل "إنتاج القفة إلى حوالي 40000 وحدة أسبوعيا، ويتراوح ثمن القفة الكبيرة مابين 12 و15 درهم، أما الصغيرة فيقدر سعرها مابين 8 و12 درهم (مقابلة ميدانية مع أحد الصناع)، ويخضع ثمنها لتقلبات السوق.

– **الحدادة:** تعتبر هذه الحرفة من الصناعات التقليدية العريقة بالجماعة، تتواجد بدواوير أهل الزاوية ورحاحوة وأولاد عامر وكذلك بمركز الجماعة، وهي في تراجع مستمر نتيجة التوجه نحو الحدادة الفنية. من منتوجاتها صناعة الفؤوس والمناجل وسكة الحرث وصفائح البهائم...

– **الخزفيات** : تتركز صناعة المواد الفخارية بدواوير أهل الزاوية، وبني فوغال، وكذلك دوار تافراوت الذي يشتهر أكثر بهذه الحرفة، التي تعتبر نسائية بالدرجة الأولى. تعرض هذه المنتوجات الفخارية (كصعة -طاجين لطهي الخبز-الخابية-قسرية–دياية– المجمر التقليدي) بالسوق الأسبوعية لمركز بني فراسن.

صورة رقم 03: بعض منتوجات الصناعة التقليدية ببني فراسن



المصدر: تصوير شخصي فبراير2020.

تعاني الصناعة التقليدية ببني فراسن من عدم الهيكلة، نتيجة غياب الوعي لدى الحرفيين بأهميتها الاقتصادية والفنية والتراثية، وإهمال المسؤولين لهذا النوع من الصناعة، إضافة إلى احتكار تسويق منتج القفاف من طرف قلة من الوسطاء الذين يعملون على شرائها ثم نقلها لتباع محليا ووطنيا بالأقاليم الشمالية كما تصدر إلى الخارج (فرنسا، إسبانيا...).

4- الموارد التراثية المادية واللامادية: مداخل أساسية لتعزيز السياحة القروية ببني فراسن

أنتجت الساكنة المحلية عبر تاريخها الطويل، تراثا غنيا ومتنوعا، يمكن أن يساعد الفاعلين المحليين على بناء مشاريع ترابية بحيزهم الترابي، إذا سيقت في إطار مقاربة أقطاب التراث التي تقوم على تثمين الموارد التراثية في علاقاتها مع باقي المكونات الترابية الأخرى.

وتزخر جماعة بني فراسن بموارد تراثية عديدة، تعبر عن عراقة وأصالة المنطقة، وتتنوع بين تراث مبني يتمثل في وجود مجموعة من الأضرحة والأولياء الذين استقروا بالمنطقة، ويبقى أهمها ضريح سيدي عبد الله الغازي المتميز بزخارفه وقبته الخشبية ذات النقش الفريد، بالإضافة إلى المساكن التقليدية المبنية من مواد محلية وظفت فيها مهارات الساكنة التي توارثتها عن أسلافها، هذا فضلا عن وجود مجموعة من معاصر الزيتون التقليدية كأدوات لأنظمة إنتاج عريقة.

الصورة رقم 04: جانب من قبة ضريح سيدي عبد الله الغازي



المصدر : تصوير شخصي فبراير 2020

وإلى جانب التراث المبني تتميز بني فراسن بمحافظتها على مجموعة فريدة من العادات والتقاليد، التي تعبر على عراقتها وهويتها الثقافية، فمثلا في الأعراس نجد أن المنطقة ما تزال تحافظ على طقوس ومفاهيم خاصة، وفق ترتيب كرنولوجي صارم (الدفوع ثم البدو أو ما يسمى كذلك الحنة وصولا إلى العشا أي الحفل الختامي)،كما تعرف وجود فن فلكلوري معروف باسم "الرباعة"، حيث كان يتواجد بالمنطقة العديد من الفرق، أما حاليا فإن هذا الفن الشعبي المحلي الشبيه بأحيدوس، بدأ ينقرض بحيث لم يتبقى إلا فرقتين في الجماعة، تقدمان عروضا في بعض المناسبات كالأعراس.

تشتهر المنطقة أيضا بتربية وركوب الخيل، حيث شكل امتلاك فرس في الماضي نوع من الوجاهة داخل القبيلة، وهو ما جعل المنطقة غنية بفرق التبوريدة. إلا أنه حاليا لم يتبقى سوى فرقتين تشاركان في بعض المهرجانات التي تنظم بالإقليم والجهة (كمهرجان وادي أمليل وتيسة...).

5- المواقع التراثية الطبيعية والإيكولوجية: مشاهد فريدة ببلاد التسول

يقصد" بالتراث الطبيعي مختلف المعالم الطبيعية المتألفة من التشكيلات الفيزيائية أو البيولوجية، أو من تكوينات جيولوجية وفيزيوغرافية"[7]، فهي عناصر محددة بدقة ولها قيمة إيكولوجية وسياحية مهمة. وتتعدد المؤهلات التي تزخر بها بني فراسن لكونها تتواجد بتلال مقدمة الريف، وقريبة من الأطلس المتوسط الشمالي الشرقي. ونذكر على سبيل الحصر بعض المغارات مثل كهف عين السهب الموجود بدوار أولاد بن عمران، إضافة إلى الوحيش وثروة مائية مهمة تتمثل في الأودية ومجموعة من العيون

مثل الميزاب وعين غيلان. هذه الأخيرة تشتهر بمياهها المعدنية ومن ميزاتها علاج بعض الأمراض الجلدية، غير أن هذه المواقع والمؤهلات السياحية مازالت تنتظر الباحثين والمستثمرين لاكتشافها، لكي تلعب دورا سياحيا وعلميا مهما في المستقبل.

II. حصيلة التشخيص الاستراتيجي للموارد الترابية بجماعة بني فراسن وآفاق مشروعها التنموي

1. حصيلة التشخيص الاستراتيجي للموارد الترابية بجماعة بني فراسن

إن جرد الموارد الترابية سواء كانت طبيعية أو تراثية، مادية أو غير مادية، لأي مجال ترابي يمكن من اقتراح مشاريع ترابية وسلاسل إنتاج تتماشى مع الخصوصيات المحلية للمنطقة، ويلخص الجدول التالي أهم الموارد الترابية بجماعة بني فراسن:

جدول رقم 02: أهم الموارد الترابية ببني فراسن

المشاهد الإيكولوجية	التراث التاريخي والثقافي	المهارات البشرية	الموارد المحلية ذات الخصوصية
- المغارات مثل كهف عين السهب -عيون استشفائية مثل عين غيلان	ضريح سيدي عبد الله الغازي - المعمار القروي الأصيل - عادات وتقاليد متجدرة - فرق فلكلورية	-صناعة القفة والشاشية - الخزفيات	- الزيتون - الكبار

إن اقتراح نموذج تنموي بديل بجماعة بني فراسن يقتضي توضيح مواطن قوة المجال وضعفه، والفرص الممكنة للتنمية ومهدداتها، وذلك باعتماد نموذج "أفوم

خطاطة رقم 01: أفوم لتقييم المجال الترابي لبني فراسن

مواطن القوة

- المشاهد الإيكولوجية والتراثية.
- المهارات البشرية.
- الموارد المحلية ذات الخصوصية

مواطن الضعف

- ضعف البنيات التحتية والتجهيزات الأساسية.
- وعورة التضاريس
- ضعف التنظيمات المهنية وغياب ثقافة التسويق الترابي
- ضعف تدخلات المجالس المنتخبة

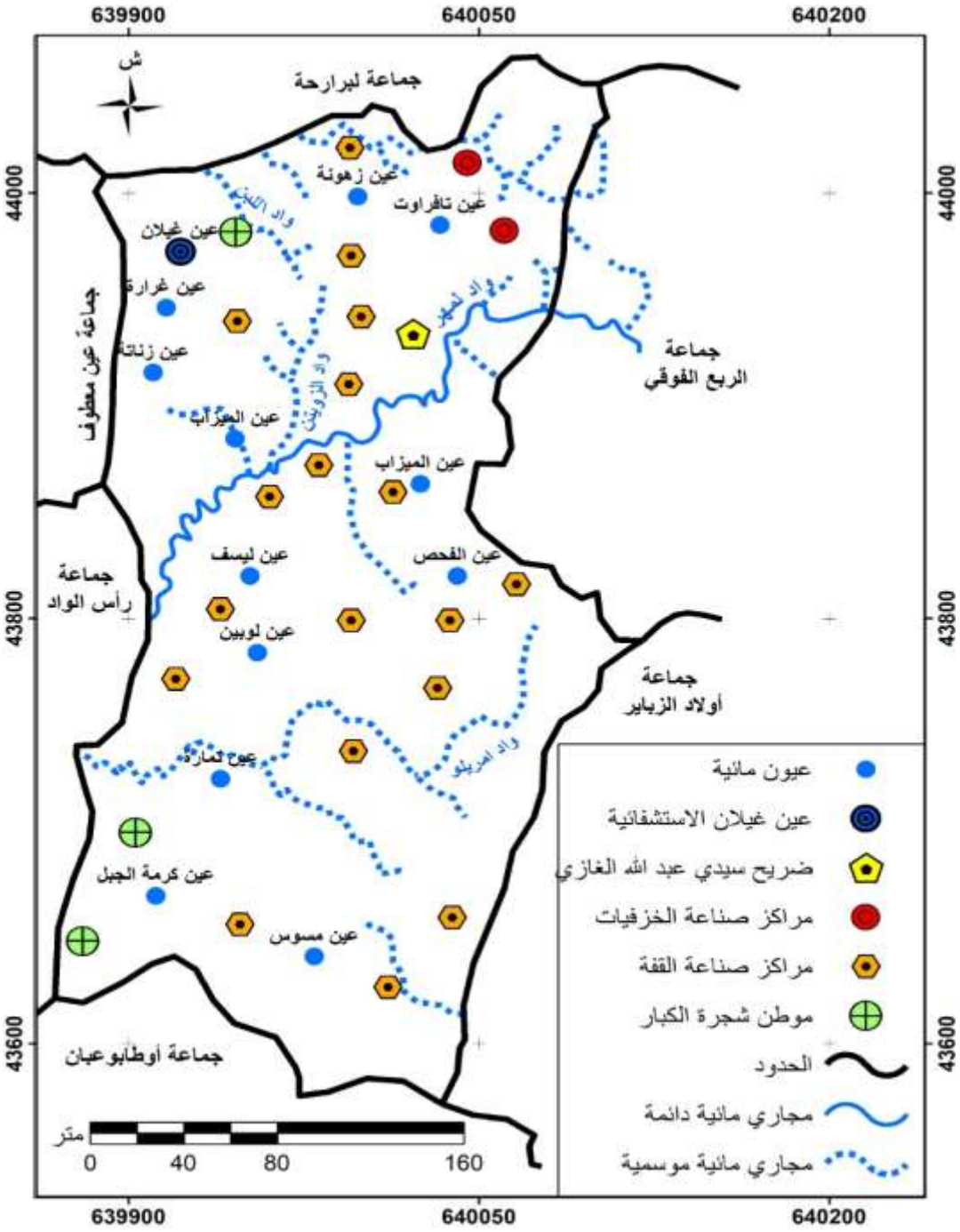
الفرص

- هيكلة الصناعة التقليدية
- تثمين المنتوجات المجالية
- تشجيع السياحة القروية
- توسيع مساحات الأشجار المثمرة

التهديدات

- التعرية والتقلبات المناخية
- هجرة الرأسمال البشري نحو المدن
- المضاربة في أثمنة خامات المنتوجات التقليدية

خريطة رقم 02: بعض الموارد الترابية بتراب بني فراسن



المصدر: تقصي ميداني

يظهر من خلال تشخصينا للموارد الترابية التي تزخر بها جماعة بني فراسن، أنها تتميز بمجموعة من نقط القوة والفرص الهائلة لخلق ثروة منتجة، إلا أنها في نفس الوقت تعاني من مكامن ضعف وخلل،

تهدد التوازن المجالي للمنطقة مما يتطلب ضرورة تعبئة كافة الإمكانيات والموارد، لابتكار مشروع تنموي قادر على تجاوز كافة العراقيل والتحديات.

2. المداخل الأساسية لإقرار مشروع تنموي بجماعة بني فراسن

في ظل تراجع "الدور التنموي للدولة مقابل تنامي دور الجماعات الترابية في خلق الثروة وتحقيق التنمية المجالية على المستوى المحلي"[8]، أصبحت هذه الإطارات الترابية مطالبة باعتماد نموذج تنموي يتماشى مع خصوصيات مجالاتها المحلية، ويتجاوز "الطرق التقليدية في التشخيص والتدبير، من خلال العمل في إطار تعاقدي وتشـــاركي بين مختلف الفاعلين"[9]، ووفق مقاربة شمولية ذات نظرة استشرافية تتجاوز الاختلالات الراهنة، وتأخذ بعين الاعتبار التحديات المســـتقبلية. وجماعة بني فراسن ليست في معزل عن هذه التطورات، حيث أصـــبحت مطالبة بصـــياغة مشروع تنموي يلائم خصوصياتها وفق المداخل التالية:

– **تأهيل موقع عين غيلان كوجهة للسياحة الاستشفائية:** يحتاج ذلك إلى اعتماد استراتيجية تنموية متكاملة وفق مقاربة تشاركية مندمجة، تتداخل فيها جهود كل الفاعلين، من أجل جعلها وجهة للسياحة الاستشفائية، عن طريق تهيئة الفضاء بحامات وصنابير وإحداث التجهيزات والبنيات التحتية، عبر تعبيد الطريق المؤدية إلى الموقع وربطه بالماء والكهرباء وتشييد بعض المحلات التجارية وأماكن للإيواء، تستجيب لمتطلبات الزوار والساكنة المحلية، بالإضافة إلى تشجير الموقع لإكسابه جمالية من جهة، وتدعيم البعد البيئي من جهة ثانية، وكل هذا سيضفي جاذبية على الموقع، وسيجعل منه قبلة للاستشفاء، كما سيخلق دينامية اقتصادية واجتماعية بالمنطقة ستكون لها أبعاد تنموية على الساكنة.

– **إنشاء وحدة صناعية لاستغلال وتثمين مختلف المنتوجات المجالية:** تتوفر الجماعة الترابية لبني فراسن على العديد من المنتوجات المحلية المتميزة، التي ستصبح ذات قيمة مضافة مع خلق وحدة صناعية، تقوم على تحويل وتعبئة منتوجات مختلف الفاعلين في إطار تنظيمي للعلاقات فيما بينهم، جزء منها يرتبط بالمنتوجات التقليدية النباتية وعلى رأسها القفة، أحد الرموز الثقافية للتسوليين، عبر هيكلة وتنظيم هذا الموروث من خلال تطويره وجعله يستجيب لحاجيات السوق ومستجداته، وأيضا عبر التشجيع على الإبداع في الشكل والتصميم، ثم الربط بشبكات التسويق سواء الجهوية أو الوطنية في أفق الوصول إلى السوق الدولية. وجزء آخر يرتبط بتجميع محاصيل الزيتون وتحويلها مباشرة، تجنبا لارتفاع نسبة

الحموضة في الزيت، قصد تثمين المنتوج والحصول على علامة جودة خاصة به من أجل الرفع من قيمته السوقية، وتسهيل عملية غزوه للأسواق الوطنية والدولية.

– **إدماج الموروث الثقافي والحضاري في مشاريع السياحة القروية:** إن استغلال غنى المنطقة بمجموعة من المشاهد التراثية والثقافية الفريدة، سيفتح الباب لازدهار السياحة القروية التي لها من المقومات ما يجعلها قاطرة حقيقية لتحقيق التنمية وإنعاش الحركة الاقتصادية داخل الجماعة، حيث يمكن إنشاء مجموعة من المآوي السياحية ذات الطابع المحلي الأصيل، تتضمن كل العادات الاجتماعية التسولية التقليدية، من طرق عيش محلية وأكلات تراثية ومصنوعات تقليدية خاصة الخزفية منها. بالإضافة إلى استكشاف الفلكلور المحلي، كما يمكن إعادة إحياء موسم سيدي عبد الله الغازي، الذي سيشكل متلقى ثقافي واقتصادي سيساهم في الترويج والتعريف بمؤهلات المنطقة.

– **خلق نسيج تعاوني مهيكل وفاعل رئيسي في التنمية:** تتوفر المنطقة على منتوجات مجالية عديدة، وفي نفس الوقت نجد ساكنة مهمة تعيش تحث وطأة الفقر والهشاشة، لذا أصبح من الضروري إدماج هذه الفئة في الاقتصاد المحلي، قصد توفير مصدر للدخل وتحسين إطار عيشها، عبر تشجيعها على تأسيس تعاونيات تستثمر في ما يوفره تراب بني فراسن، الذي حباه الله بموارد عديدة.كما يمكن لهذه التنظيمات أن تلعب دورا مهما في التعريف بمؤهلات المنطقة وإمكانياتها، من خلال المشاركة في المعارض الجهوية والوطنية وعرض المنتوجات المحلية. وحتى تقوم هذه التعاونيات بالدور المنوط بها، وجب على القائمين على الشأن المحلي الاهتمام بها من خلال التشجيع وتقديم إعانات مادية ولوجستيكية، وتنظيم دورات في التواصل والتسيير والتدبير، للرفع من قدراتها وكفاياتها قصد ضمان ديمومتها والاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة.

خاتمة

تزخر جماعة بني فراسن بالعديد من الموارد الترابية المحلية، في شكل موارد طبيعية متنوعة، وموارد بشرية بمعارف محلية متجذرة، وتراث يتسم بالغنى والأصالة. هذه الموارد الترابية تعد طاقات تنموية وازنة من شـــأن تعبئتها وتدبيرها بفعالية أن يســـاهم في تفعيل التنمية المحلية، ويحدث تغيرات إيجابية، ونتائج ســـوسيو–اقتصادية ترضي انتظارات الساكنة. ولن يتأتى ذلك إلا باعتماد استراتيجية تنموية بالمنطقة، تقوم على تبني مجموعة من المبادرات والبرامج القادرة على تقليص حدة المشـــاكل التي تعرفهـــا الجماعة، وعلى تجنيد كل الطاقات المحلية وبلورتها في أنشـــطة منتجة تخلق ديناميات ترابية مســـتديمة، وتوفر الظروف الملائمة لظهور أنشطة جديدة كفيلة بتحريك وتفعيل التنمية القروية.

غير أن نجاح أي مشروع تنموي رهين باستحضار مبادئ الحكامة الترابية القائمة على التدبير الرشيد للموارد، وعلى الشـــفافية في التســـيير وربط المســـؤولية بالمحاســـبة، وتبني الرؤية الاستراتيجية في المشاريع التنموية، هذا بالإضافة إلى اعتماد مقاربة مجالية تشاركية تنفتح على كافة المكونات الترابية للنهوض بالموارد المحلية وتأهيلها.

الهوامش

1 – الحســـن امحرزي ومحمد حمجيق. 2018: "الموارد الترابية وتنمية الســـياحة البيئية بالمجال الواحي: حالة منطقة مرزوكة" ورد في تنســـيق (عادل الصـــالحي ونور الدين الشيخي) "البحث الجغرافي وقضايا التنمية الترابية بالمغرب"، مطبعة الحمامة، تطوان، صص 77– 94.

2– محســـن ازحيمي ومنصف الغليوي. 2018: "تثمين المنتوجات المجالية ركيزة أساسية للتسويق الترابي والرفع من تنـــافســـية المجال القروي دراســـة حالة إقليم تاونات"، مجلة المجال والتنمية، العدد 3، مطبعة الرباط نيت ، الرباط، صص118– 135.

3 – يونس عاميري وآخرون. 2018: "مكانة الرأســـمال البشري في التسويق الترابي بالمراكز الناشئة بساحل دكالة: حالة مركز مولاي عبد الله ومركز الوليدية"، مجلة المجال والتنمية، العدد 3، مطبعة الرباط نيت، صص 35– 46.

4– برنامج عمل جماعة بني فراسن 2017–2022.

5 – وثائق مركز الاستشارة الفلاحية وادي أمليل 2018.

6 – عادل زيباط. 2008." الموارد الترابية واللتنمية المحلية بمنطقة مولاي يعقوب" رســـالة لنيل شـــهادة الماستر في الجغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ظهر المهراز، فاس، 190 صفحة.

7 – عبد الواحد بوبرية وعمرو إديل.2007: "المشـــروع السياحي وتثمين التراث الطبيعي بالأطلس المتوسط الشمالي الشرقي"، مجلة دفاتر جغرافية، العدد 6، مطبعة آنفو برانت، فاس، صص 53– 62.

8 – عمرو لحنين وادريس كجي.2018: "التســـويق الترابي ركيزة أســـاسية للتنمية المجالية بسبو الأعلى هضبة رباط الخير – المنزل نموذجا، مجلة المجال والتنمية، العدد 3، مطبعة الرباط نيت، الرباط، صص 153– 168.

09 – محمد حمجيق. 2009: "الموارد المحلية والتنمية الترابية بإقليم الحسيمة"، مجلة دفاتر جغرافية، العدد 6، مطبعة آنفو برانت، فاس، صص 11– 28.

– وثائق الإحصاءات العامة للسكان والسكنى لسنوات 1971–1982–1994– 2004– 2014.

استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة في ظل الثورة الرقمية

Uses of modern communication technology in teaching people with special needs in light of the digital revolution

د. مـــوسى جخدم، جامعة عمار ثليجي–الأغواط

الملخص:

هدفت ورقتنا البحثية إلى الكشف عن استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، من خلال دراسة عينة من معلمي ومدرسي وإخصائي الأطفال المعاقين سمعيا بولاية الأغواط. حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية حيث بلغ عدد العينة 30 مفردة .

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستعمال استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وتوصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يحتل مكانة كبيرة من طرف مدرسة المعاقين للتعليم، ومن خلال الأهمية الفعالة في لتكنولوجيا الاتصال الحديثة التي تعكس صورة المدرسة وخدماتها المميزة لتعليم ذوي الاحتياجات الخاصة.

الكلمات المفتاحية : استخدام ، تكنولوجيا الاتصال الحديثة ..

Abstract:

The aim of the study of this topic is to reveal the uses of modern communication technology in the education of people with special needs, through the study of a sample of teachers, teachers and specialists at School for Hearing Impaired Children in lagouat. Where the intentional sampling method was relied upon, as the number of the sample was **30** individuals.

We relied on the analytical descriptive approach by using a questionnaire to collect data from the respondents, and our study reached a set of results, the most important of which are: that the use of modern communication technology occupies a great place by the school for the disabled for education, and through the effective importance of modern communication technology that reflects the image of the school and its distinctive services To teach people with special needs.

Keywords: uses, modern communication technology

مقدمة:

يشهد عصرنا الحالي ثورة تكنولوجية وانفجارا معرفيا سريع التطور. فقد شهد العقد الأخير تقدما هائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و أصبح العالم اليوم يعيش مرحلة جديدة في مجال التطورات التقنية الحديثة ومن خلاله بين ثلاثة أنواع من الثورات منها ثورة المعلومات ، ثورة وسائل الاتصال المتمثلة في تقنيات الاتصال الحديثة وثورة الحاسبات الالكترونية التي انتشرت في جميع مناحي الحياة وامتزجت بكل وسائل الاتصال. هذه الأخيرة قربت بين الأشخاص المتباعدين جغرافيا وجعلت العالم يبدو كونية صغيرة سهلة التواصل وتبادل المعلومات والخبرات، وقد ساعدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة على إدخال بعض التقنيات الحديثة التي يمكن أن يتم عن طريقها التعليم في أي مكان جغرافي(**كالمدرسة، والمكتب، والمصنع، و البيت،..**) فقد استوعب مفهوم تكنولوجيا التعلم المواد والأجهزة التعليمية ومفاهيم الاتصال واعتبر هذه الوسائل مصادر للتعليم تدخل ضمن استراتيجيات التدريس والتطوير وإكتساب المهارات التي تقوم على أساس مبادئ التصميم العلمي. فيمكن أن يتم التعليم عن طريق وسائل التعليم الذاتي المختلفة، ووسائل التعليم المفتوح الذي يمكن أن يصل إلى آلاف الطلاب في آن واحد. وذلك بمساعدة شبكات (**الأجهزة الرقمية، الأقمار الصناعية، الأقراص الضوئية، الأرشيف الالكترونية**).

و ارتأينا في هاته الورقة البحثية معرفة مدى أهمية وأهداف استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التعليم لدى ذوي الاحتياجات الخاصة .

1- إشكالية الدراسة :

يعيش العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية كبيرة، كان لها تأثيرا على جميع جوانب الحياة بمختلف أشكالها خاصة في المجال العلمي أو التعليمي في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة والمستحدثة. حيث أصبح التعليم مطالبا بالبحث عن أساليب ونماذج تعليمية جديدة. كما أدى التقدم التكنولوجي الرهيب إلى ظهور أساليب و وسائل تعليمية جديدة وحديثة، تعمل على توظيف مستحدثات تكنولوجية من أجل تحقيق كفاءة التعليم بشكل أرقى وأسمى ومنها استعمال الحاسوب وملحقاته ووسائل العرض الالكترونية وشبكة الانترنت والمكتبات الالكترونية. كما تميزت تكنولوجيا الاتصال الحديثة التي شملت هذا المجال التعليمي بالتفاعلية حيث مكنت العديد من الطلاب من التعلم سواء في العمل أو في البيت، وتلقي صنوف التعليقات أو ما يعرف بالتغذية الراجعة، بالإضافة لبناء معارف ومكتسبات جديدة باستمرار، وينطوي على استخدام الوسائل التكنولوجيّة الحديثة في التعليم العديد من الفوائد والعوائد التي يرتبط معظمها في زيادة المعرفة. ذلك أن استخدام الموارد التعليمية المفتوحة وتوفير فرص للتعلم عبر النت من شأنه أن يفيد في تسريع معدّل سير العملية التعليمية ككل, وتخفيض العديد من التكاليف المرتبطة باستخدام المواد التعليمية أو تكاليف تخطيط وتنفيذ وإعداد البرامج التعلييمة المختلفة.

و انطلاقا مماسبق فانه ازدادت أهمية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، و أصبحت تلعب دوار رئيسيا في العملية التعليمية خاصة تلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة. حيث أكدت العديد من الدراسات و البحوث فاعلية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في حل المشكلات السلوكية و النفسية المتعلقة بتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة حيث سهلت عملية تعليمهم و تجاوزت بهم العقبات التي قد تعصر عنهم استيعاب الدروس و المناهج و ايضا المشاركة في العملية التعليمية وعليه يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي :

ما واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم فئات ذوي الاحتياجات الخاصة (الصم البكم نموذجا) ؟

وللإلمام بالجوانب المتعددة لسؤال الإشكالية و تبسيط مواطن الغموض فيه قمنا بطرح أسئلة فرعية نحاول الإجابة عليها من خلال متن هذه الدراسة و هي:

2- تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما هي أبرز وسائل **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** في تعليم الصم البكم ؟

- ✓ ما الوظائف التي تؤديها **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة ؟**
- ✓ ماهي معوقات واضرار استخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** في تعليم الصم البكم؟

3- فرضيات الدراسة:

تعد الفروض من أهم العناصر في البحث العلمي ، لأنها تساعد الباحث في الاتجاه نحو الحقيقة التي أثارت مشكلة البحث وتساؤلاته ،فهي تساعد على اقتصاد الجهد والوقت والمال وتبعده في الوقوع في متاهات لا حصر لها.

ويعرف " **موريس أنجرس**" الفرضية على أنها:" بيان مسبق لوجود علاقة بين متغيرين أوأكثر تستلزم تحققا ميدانيا" ويضيف أنها" إجابة افتراضية عن سؤال البحث".

وعرفها غيره بقولهم على أنها: "عقد؛ يعقده الباحث مع نفسه للوصول إلى نتيجة مؤكدة بقبول الفرض أو رفضه".

واشتملت دراستنا على فرضيات مشتقة من التساؤلات الفرعية السابقة الذكر:

الفرضية الأولى: توجد وسائل **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** في تعليم الصم .

الفرضية الثانية: لوسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة وظائف تؤديها في مجال تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة

الفرضية الثالثة: هناك معوقات وأضرار لاستخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مجال تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة.

4- تحديد مفاهيم الدراسة:

إن من أساسيات أي بحث علمي أن يتسم بالأمانة العلمية في نقل و استخدام المراجع المعتمد عليها وبذلك ، فإن تحديد المصطلحات تعتبر من أهم عناصر هذا البحث ، خاصة أنها تجنب الباحث أي لبس أو خلط في المفاهيم .

لذلك فقد رأينا أنه من الواجب علينا تحديد أهم المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة وهي كالتالي:

❖ **الاستخدامات:**

***لغة:**

من استخدم خادماً، أي اتخذ الشخص خادماً، ومنه يخدمه خدمة فهو خادم وخدام.[i]

***اصطلاحا:**

ويقصد بها: تعرض الجمهور لمواد إعلامية لإشباع رغبات كامنة معينة استجابة لدوافع وحاجات فردية. كما يقصد به أيضا: "بأنه نشاط اجتماعي يتحول إلى نشاط عادي في المجتمع بفضل التكرار فحينما يصبح الاستعمال متكرر ويندمج في ممارسات وعادات الفرد حينئذ الحديث عن الاستخدام".[ii]

وعليه فإن استخدام وسيلة إعلامية أو مضمون إعلامي يتحدد بالخلفيات الديمغرافية والسوسيو–تقنية، والاقتصادية والثقافية للأفراد، فالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية هي مصدر سيرورة الاستخدام، ذلك أن العرض هو الذي يقف وراء الاستخدام، حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن مفهوم الاستخدام يقتضي أولا الوصول إلى التقنية أو الوسيلة، بمعنى أن تكون متوفرة ماديا، ثم تأتي بعد ذلك العوامل الأخرى الاجتماعية والفردية منها، والتي تعمل على تشجيع الاستخدام أو تعمل على الحد منه.

استخدامات إجرائيا :

وهي عملية المتابعة التي يقوم بها الفرد للبرامج المستجدة التي تقدمها الوسائل التكنولوجيا الحديثة وهذا عن طريق التفاعل معها.

❖ **تكنولوجيات الاتصال الحديثة** :

***لغة:**هي تعريف لكلمة Technologyالتي تتركب من مقطعين، الأول Techno :وهي مشتقة من الكلمة اليونانية Techno، وتعني الصنعة أو الحرفة أو الفن، والثاني Logy، وهي مأخوذة من الكلمة اليونانية Logos، والتي تعني علم أو دراسة [iii] بينما يرى بعضهم بأن:كلمة Technologyمشتق من المفردة Techniqueومن ثم يترجمها إلى العربية إلى تقنية أو تقنيات، ويعبر عنها البعض بلفظ تقانة أو تقانات، وهي تعني العلم التطبيقي، أو الطريقة الفنية لتحقيق غرض معين، أو جماع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم [iv]

***اصطلاحا:**يرجع مفهوم التكنولوجيا إلى معان أو مفاهيم وهي كالتالي:

أ. **استثمار المعرفة:** المستمدة من النظريات ونتائج البحوث وتطبيقاتها، ولذلك تعرف التكنولوجيا بأنها: "توظيف المعارف العلمية لتلبية حاجات الإنسان وتنمية المجتمع" [v]

ب. **نتاج استثمار المعرفة:** وهي بذلك تشمل الأجهزة والأدوات والآلات والمخترعات وكل الوسائل الناتجة من التطبيق العملي للمعرفة العلمية، وبذلك تعرف التكنولوجيا بأنها: "مختلف أنواع الوسائل التي تستخدم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان، واستمرارية وجوده [vi]

- **الاستخدامات العملية لنتاج استثمار المعرفة:** ويقصد به مجموعة المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع الآلات والأجهزة الناتجة عن استثمار المعرفة العلمية حتى يستطيع الحصول على الأهداف المنشودة من ورائها، ومن يمكننا أن نعرفها هنا تعرف التكنولوجيا بأنها: أداة أو وسيلة تساعد على إنتاج أو توزيع أو تخزين أو استقبال أو عرض البيانات .[vii]
- و تعرف أيضا بأنها هي كل التكنولوجيات المتعلقة بعمليات المعالجة و نشر الأفكار و تبادل المعلومات و التي تجمع بين ثلاثة مجالات تقنية هي: ألمعلوماتي، الاتصال و السمعي البصري.[viii]

التكنولوجيا الحديثة اجرئيا:

هي كل ماأنجز بهدف التعليم أو نشر المعلومات عن شيء محدد أو أشياء مختلفة، تتبع أهميتها في إمكانية استخدامها في تصفح أو نشر قرارات تعليمية، ولذلك دورها الرئيسي في إذكاء مفهوم التعليم عن بعد، والاستفادة منها في توصيل المواد التعليمية إلى الطلاب (فئة ذوي الاحتياجات الخاصة خاصة) في أماكن تواجدهم فيتعلمونها في الأوقات التي تناسبهم وبالمواقع التي يفصلونها حيث ازداد من قبل المؤسسات التعليمية بمختلف أشكالها.

❖ **ذوي الاحتياجات الخاصة:**

***لغة:** جاء في معجم مقاييس اللغة الاحتياجات جمع إحتياج :وهو ما يفتقر اليه الإنسان ويطلبه[ix]

وجاء في قاموس اللغة العربية المعاصر : أحوجَ يُحوج، إحواجًا، فهو مُحوِج، والمفعول مُحوَج ،ونقول : أحوج الشّخصُ : أي افتَقَر وصار ذا حاجة، أحوج الأمرُ فلانًا إلى كذا :أحوج الأمرُ فلانًا لكذا: جعله مفتقرًا إليه...[x]

وجاء في المعجم الوسيط :الاحتياجات جمع حاجة، يقال حاج حوجاً أي افتقر، ويقال أحوج إليه أي جعله محتاجا إليه، وتحوّج أي طلب الحاجة[xi].

وأما **كلمة الخاصة**: هم خلاف العامة، والذي تخصه لنفسك، وخاصة الشيء أي ما يختص به دون غيره، ويقال اختص أي افتقر إلى شيء.

وعليه يتبين ان مفهوم ذوي الاحتياجات الخاصة هم فئة من الناس يفتقرون الى بعض الامور فيطلبونها، أو تطلب لهم ليحققوا ما يحتاجون اليه.

***اصطلاحا:**

توجد علاقة بين المفهوم اللغوي والاصطلاحي لمفهوم ذوي الاحتياجات الخاصة، فهم مجموعات من أفراد المجتمع يُقصِّرون عن مستوى الأفراد العاديين، الأمر الذي يتطلب الرعاية الخاصة بهم بما يتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم وظروفهم الخاصة، حتى يمكن الوصول بهم إلى مستوى أفضل من التوافق الشخصي، أو النفسي، أو الاجتماعي[xii] .

فذوو الاحتياجات الخاصة" :هم أفراد يعانون نتيجة عوامل وراثية أو بيئية مكتسبة، من قصور القدرة على تَعلُّم أو اكتساب خبرات أو مهارات وأداء أعمال، يقوم بها الفرد العادي السليم المماثل لهم في العمر[xiii].

وهناك تعريف آخر **لذوي الاحتياجات الخاصة** : وهو يعني أن في المجتمع أفرادا لهم احتياجات خاصة تختلف عن احتياجات باقي أفراد المجتمع، وتتمثل هذه الاحتياجات في برامج أو خدمات أو أجهزة أو تعديلات، وتحدد طبيعة هذه الاحتياجات، الخصائص التي يتسم بها كل فرد منهم.[xiv]

وقد اتفق العديد من الباحثين في العلوم التربوية والنفسية على استخدام مصطلح الاطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، ويقصد به الفرد الذي يحتاج طوال حياته أو خلال فترة من حياته الى صفات خاصة، كي ينمو أو يتعلم أو يتدرب أو يتوافق مع متطلبات حياته، اليومية أو الأسرية أو الوظيفية أو المهنية.

كما يمكن تعريف ذوي **الاحتياجات الخاصة** على أنهم: الافراد الذين يعانون من اضطرابات خاصة، يمكن تشخيصها بأساليب علمية، في مرحلة المهد والطفولة والمراهقة.[xv]

كمايمكن القول بأنهم الأفراد الذين ينحرفون سلباً عن أقرانهم العاديين بدرجة ملحوظة بصورة مستمرة نتيجة لقصور بدني أو حسي أو ذهني ناجم عن إصابة الجهاز العصبي المركزي أو الحواس أو غيرها من أعضاء الجسم أو نتيجة لمرض طارئ أو عيب وراثي تكويني بحيث يقل ذلك من عدم قدرة الفرد المعوق على الاستجابة بصورة عادية لمتطلبات الحياة اليومية في مجتمع معين ويصبح في حاجة على خدمات التربية الخاصة .[xvi]

ومصطلح ذوي الاحتياجات الخاصة نقصد به الفرد الذي يحتاج طوال حياته إلى صفات خاصة كي ينمو أو يتعلم أو يتدرب ويمكن بذلك أن يشـــارك في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية بقدر ما يستطيع.

بناء على ما سبق من التعريفات اللغوية والاصطلاحية يتبين ان ذوي الاحتياجات الخاصة، اذا ما قورنوا بغيرهم من أهل الصحة والعافية، فسيظهر عندهم نقص كلي أو جزئي في أطرافهم، أو عقولهم، أوحواسهم، بسبب عامل وراثي أو بيئي مكتسب، فهم بذلك تكون لهم قدرات وإمكانات تختلف عن أهل الصحة والعافية في التعليم والعمل واكتساب المهارات والخبرات، لأنهم يفتقرون الى بعض الاحتياجات، وتتمثل هذه الاحتياجات في برامج أو أجهزة أو تعديلات بيئية وغيرها...

و تتمثل فئات ذوي الاحتياجات الخاصة في:

_الموهبة و التفوق.

_المعاقين عقليا.

_المعاقين بصريا.

_المعاقين سمعيا.

_الاعاقة الحركية.

_صعوبات التعلم.

_اضطرابات النطق و اللغة.

_حالات التوحد.

_حالات ضعف الانتباه و النشاط الزائد.

وتوجد تصنيفات أخرى في دليل التشخيص dsn-iv 1994 كالأتي: التخلف العقلي – اضطرابات التعلم – الاضطرابات النمائية – اضطرابات المهارات الحركية – اضطرابات الانتباه والسلوك التمزقي – اضطرابات الأكل والتغذية – اضطرابات التواصل. [xvii]

❖ **ذوي الاحتياجات الخاصة إجرائيا:**

هم كافة أنواع الأطفال ذوي الإعاقات المختلفة والذين يتميزون بمستوى أداء منخفض عن أقرانهم العاديين ، مما يستوجب معه توجيه اهتمام ورعاية تعليمية خاصة بهم من أجل الاستثمار الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم وامكانياتهم داخل المجتمع بكافة مؤسساته.[xviii]

5- منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بحيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك، أي أنه يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث وفهمه، كما أنه يشمل في كثير من الأحيان على عمليات تنؤ لمستقبل الظواهر والأحداث التي يدرسها.

يقوم هذا المنهج برصد ظاهرة معينة بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة من أجل التعرف على مضمونها والوصول إلى نتائج تساعد في فهم الواقع وتطويره.[xix]

والمنهج هو عبارة عن جملة من الخطوات المنظمة التي على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة، ويعرفه "**محمد طلعت** " : بأنه وسيلة يمكن عن طريقها الوصول الى الحقيقة.[xx]

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "يصف ويفسر ما هو كائن، فهي تعنى بالظروف والعلاقات الموجودة والممارسات والآراء والمعتقدات والعمليات الجارية والآثار التي تحدث ،أو الاتجاهات،وهي تعنى بالدرجة الأولى بالحاضر".[xxi]

والمنهج الوصفي أيضا هو" أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم،لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة آو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".[xxii]

ويعرف أيضا بأنه "الطريقة العلمية، التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة، من حيث العوامل المكونة لها والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي، وضمن ظروفها الطبيعية غير مصطنعة، من خلال جمع المعلومات والبيانات المحققة لذلك".[xxiii]

6- أدوات جمع البيانات:

يعرف الاستبيان بأنه" أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها حسب أغراض البحث".[xxiv] وكذلك يعرف بأنه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين".[xxv] ويعرف أيضا بأنه" أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها".[xxvi]

بالنسبة لدراستنا فقد اعتمدنا على استمارة استبيان حيث تم التطرق في الاستمارة إلى 4 محاور،حيث احتوى على:

المحور الأول :البيانات الشخصية،والتي تمثلت في (الجنس ، السن ،سنوات الخبرة،الشهادة العلمية)

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى.احتوى على 4 أسئلة .

المحور الثالث :خاص بالفرضية الثانية.احتوى على 6 أسئلة .

المحور الرابع :خاص بالفرضية الرابعة.احتوى على 3 أسئلة .

7-عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها "هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحًا، فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تؤخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول إلى تقديرات تمثل المجتمع الذي سحبت منه وإنها الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل"[xxvii] و تعرف أيضا على أنها:" مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي". [xxviii]

وقد اخترنا في بحثنا هذا العينة القصدية التي يختارها الباحث بصفة مقصودة أو معتمدة تستهدف فئة معينة من المبحوثين تحمل خصائص معينة تتوفر فيهم صفات البحث.

وتعرف العينة القصدية على أنها :"العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم,من حيث الكفاءة والمؤهل العلمي,أو التخصص أو غيرها أو لكون تلك الخصائص من الأمور الهامة للدراسة.

ولذالك استهدفنا في دراستنا هاته جميع إخصائي ومعلمي ومربي مدرسة أحمد زكرياء للصم البكم بالأغواط، والذي يحدد تقريبا ب **30** مفردة .

-6**الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع جميع إخصائي ومعلمي ومربي مدرسة أحمد زكرياء للأطفال المعاقين سمعيا بالأغواط

8: عرض وتحليل البيانات

المحور الأول :البيانات الشخصية

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

	التكرار	النسبة %
أنثى	19	%63,3
ذكور	11	%36,7
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

التعليق :

من خلال الجدول واشكل أعلاه توزيع العينة حسب متغير الجنس و لقد أظهرت النتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على أفراد العينة البالغ عددها **30** مفردة أن إخصائي ومعلمي ومربي مدرسة الصم البكم يتوزعون باختلاف حيث بلغت نسبة الإناث 63.3% بينما كانت نسبة الذكور 36.7%

حيث دائما نجد نسبة الإناث في السنوات الأخرى كما هو معروف طغيان العنصر النسوي مقارنة بالعنصر الذكوري.

السن: **الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

	التكرار	النسبة %
30-21	09	30 %
31سنة فما فوق	21	%70
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

التعليق:

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير السن يتبين لنا أن أكبر نسبة من عينة الدراسة كانت لسن من (فوق 31سنة) بنسبة بلغت (70%) وهو ما يعادل (21 مفردة) ثم تلتها نسبة (30%) الذين كانت أعمارهم من (21-30 سنة) أي ما يعادل (9مفردات).- من خلال النتائج المتحصل عليها منطقية وتتوافق مع أعمار مدرسي ومعلمي المدرسة.

الوظيفة المهنية:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة المهنية

	التكرار	النسبة %
مربي رئيسي	04	**%**13,3
مربي مختص	07	**%23,3**
معلم	13	**%43,4**
أخرى	06	**%20**
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

التعليق:

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين بالمدرسة هم ذو مستوى تعليمي معلم بنسبة 43.4% يليه مربي مختص بنسبة 23.3 % ثم يليه اصحاب مهن اخرى كاخصائية نفسية ومعلم رئيسي بنسبة 20% بينما نجد في الأخير مربي رئيسي بنسبة 13.3% و عليه نستنتج أن العاملين بهاته المدرسة هم ذو مستوى تعليمي جامعي مما يساعد و يسهل التعامل مع التلاميذ المتواجدين بالمدرسة.

سنوات الخبرة:الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

	التكرار	النسبة %

أقل من 05سنوات 10-05 10-فما فوق	06 21 03	%20 %70 %10
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

التعليق:

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية العاملين بالمدرسة سنوات الخبرة تتراوح ما بين 05 و10سنوات بنسبة 70% لتليها الفئة أقل من ما بين 05 و 10 و التي تقدر بنسبة 20% % و تختم بسنوات خبرة من 10سنوات فما فوق و التي كانت 10%و من خلال النتائج المتحصل عليها منطقية وتتوافق مع سنوات الخبرة لمدرسي ومعلمي المدرسة. بالنظر لحداثة المدرسة وتاريخ إنشائها.

المحور الثاني: استخدامات وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة

جدول رقم (05) يُبيّن توزيع أفراد العينة حسب متوسط استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من ساعة	06	%20
من ساعة إلى ساعتين	21	%70
أكثر من 3 ساعات	03	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب ساعات استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة من طرف معلمي ومختصين فمن خلالها نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين يستخدمون وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من (ساعة إلى ساعتين) بنسبة (70%) ما يعادل (21 مفردة) ثم تليها الذين يستخدمون (أقل من ساعة) بنسبة (20%) أي ما يعادل (06 مفردات) ثم في

الأخير جاءت نسبة الذين يستخدمون وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة (10%) .ومن خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن معظم المبحوثين يفضلون استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من ساعة إلى ساعتين وذالك بغية إلقاء الدروس أو والقيام بالواجبات وهذا يعد قدرا معقول من الوقت ويتناسب مع ظروف ذوي الاحتياجات الخاصة وكذلك توجههم إلى خدمات الانترنت والاستفادة منها.

جدول رقم (06) يُبيّن توزيع أفراد العينة حسب مدة استخدام وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
من عام الى عامين	18	%60
من 03 سنوات إلى 06 سنوات	09	%30
من 06 سنوات فما فوق	03	%10
المجموع	**30**	**%100**

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة استخدامهم لوسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة فلقد لاحظنا أن أعلى نسبة للمبحوثين الذين يستخدمون وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة (عام إلى عامين) حيث قدرت بنسبة (60%) ما يعادل (18مفردة), ثم تليها عدد المبحوثين الذين يستخدمون (من 03سنوات الى 06 سنوات) بنسبة (30%) أي ما يعدل (9 مفردات), ثم نسبة (10%) ما يعادلها(ثلاث مبحوثين) تعود للذين يستخدمون وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة من (سنوات فمافوق).

- ويمكن تفسير ذلك أن معظم المبحوثين يستخدمون وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة منذ أكثر من عام وهذا طبيعي وأمر متوقع وراجع للسياسة المنتهجة من طرف الوزراة في حد ذاتها والتوجه للرقمنة والتعليم عن بعد داخل المؤسسات التربوية بمختلف أشكالها وأصنافها وكذا بسبب وباء كورورنا كوفيد 19 التي ظهرت منذ سنتين ،وايضا الحاجة إلى التكنولوجيا في هذا الوقت.

جدول رقم (07) يُبيّن توزيع أفراد العينة حسب نوع التقنيات المفضلة للتعليم

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية%
هاتف ذكي	00	%00
لوح الكتروني	15	%50

كومبيوتر محمول	15	%50
أخرى	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع التقنيات المفضلة في التعليم وكما هو موضح لاحظنا أن المبحوثين الذين يفضلون استعمال اللوح الإلكتروني والكومبيوتر المحمول جاءت بنسب متساوية (50%) أي ما يعادل (30 مفردات).

– ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن جل المبحوثين يستعملون اللوح الإلكتروني والكومبيوتر المحمول في تدريس التلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة وهذا راجع حسن الاستغلال الأمثل للوسائل الحديثة والمفضلة والمسهلة للتلاميذ والتي التي انتشرت بشكل رهيب في مجتمعنا وكذا بالنسبة اللوح الإلكتروني والكومبيوتر المحمول يتميزان بالسهولة في الاستعمال واختصار الوقت والجهد والمال والمكان.

جدول رقم (08) يُبيّن توزيع أفراد العينة حسب المكان المفضل لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية%
البيت	24	%80
المدرسة	03	%10
مقهى الانترنت	03	%10
أخرى	00	%00
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد **العينة حسب المكان المفضل لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة** أن معظم المبحوثين يستخدمون المنصة في البيت بنسبة (80%) ما يعادل(24مفردة) ثم تلتها الذين يستعملون في المدرسة ومقهى الانترنت بنسبة (10%) أي ما يعادل (6مفردات)

– ويمكن تفسير او القول بأن المكان المفضل لاستخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** هو البيت وهذا منطقي وطبيعي لما مرت بها الجزائر أي بلادنا قبل سنتين من أزمة كورونا والتوجه نحو التعليم عن بعد بالإضافة إلى توفر الظروف المريحة وتدفق الانترنت والراحة التي توجد داخل البيوت.

المحور الثالث: تأثير وظائف وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة على ذوي الاحتياجات الخاصة

جدول رقم (09) يُبيّن نظرة المبحوثين لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على ذوي الاحتياجات الخاصة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية%
فاعلة ومدعمة إلى حد كبير	15	%50
تساعد في فهم المادة التعليمية نوعا ما	12	%40
لا تساعد على فهم المادة التعليمية	3	%10
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يبين نظرة المبحوثين في **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على ذوي الاحتياجات الخاصة** ومساعدتها فهم المادة التعليمية أن الذين أجابوا ب " فاعلة ومدعمة " كانت بنسبة (50%) ما يعادل (15 مفردة) ثم تليها الذين أجابوا "تساعد في فهم المادة التعليمية نوعا ما" بنسبة (40%) ما يعادل (12 مفردة), وفي الأخير كانت نسبة (10%) ما يعادل (3مفردات) للذين أجابوا ب "لا تساعد على فهم المادة التعليمية".

– نستنتج من خلال النتائج السابقة أن **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة** فاعلة ومدعمة يرجع إلى سهولة الاستخدام واختصار الوقت والجهد وفي ايي مكان بالإضافة إلى إمكانية استفادة ذوي الاحتياجات الخاصة من الدروس وقت ما شاء. وكذا تساعد في التواصل بين التلاميذ في ما بينهم وتواصل أيضا مع الأساتذة من أجل النقاش والحوار.

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب تلبية تكنولوجيا الاتصال الحديثة للاحتياجات المعرفية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	26	%86
لا	4	%14
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب تلبية **تكنولوجيا الاتصال الحديثة للاحتياجات المعرفية** حيث جاءت إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب نعم بنسة (86%) أي ما يعادل (26 مفردة) ثم تلتها نسبة (14%) ما يعادلها (04مفردات) الذين كانت إجابتهم ب لا.

– ومن خلال النتائج يمكن تفسير أن **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** تلبي احتياجات المبحوثين وهذا راجع إلى ما توفره مصادر هاته التكنولوجيا من إمكانات ومعلومات وتسهيلات عبر النت من خلال الفضاءات التعليمية والمراجع والمصادر التي يمكن الإستعانة بها في كسب المعارف المختلفة.

جدول رقم (11) يُبيّن جودة المادة العلمية المتحصل عليها من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
كافية	24	%80
غير كافية	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب جودة المادة العلمية التي يتحصلون عليها امن خلال تكنولوجيا الاتصال الحديثة فكانت الإجابة بغير كافية بنسبة (20%) ما يعادل (06 مفردات) ثم جاءت نسبة (80%) ما يعادلها (24 مفردة) للذين يرونها كافية.

- ويمكن تفسير ذالك أنه معظم المبحوثين يرون أن جودة المادة العلمية المتحصل عليها كافية لانها هاته التكنولوجيا عبر المنصات والمدونات والفضاءات الرقمية سهلت الحصول على المعلومات.

جدول رقم(12) يُبيّن قدرة ذوي الاحتياجات الخاصة لفهم المادة العلمية المقدمة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
جيدة	12	%40
غير جيدة	18	%60
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح قدرة ذوي الاحتياجات الخاصة لفهم المادة التعليمية حيث كانت إجابة ب غير جيدة بنسبة (60%) أي يعادل (18مفردة),ثم نسبة (40%) ما يعادل (12مفردة) الذين أجابوا ب جيدة .

- نستخلص من خلال النتائج أن المبحوثين ليس لهم القدرة على فهم المادة العلمية وهذا راجع ربما إلى كثرة استخدامات وسائل التكنولوجيا الحديثة حاصة مع دخول هاته الهواتف الذكية حياة هاته الفئة .

جدول رقم (13) يُبيّن توفير تكنولوجيا الاتصال الحديثة للجهد والوقت من اجل تحصيل المادة العلمية

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	30	%100
لا	00	%00
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين توفير **تكنولوجيا الاتصال الحديثة للجهد والوقت من اجل تحصيل المادة العلمية** جاءت نسبة (100%) أي ما يعادل (30 مفردة) بالنسبة للإجابة نعم , وجاءت الإجابة ب لا بنسبة (00%)

– ويمكن تفسيرذلك بأن **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** توفر الوقت والجهد من أجل تحصيل المادة العلمية وهذا راجع إلى ما تتيحه المنصات الرقمية مثلا من مميزات مثل: القدرة على التسجيل آليا دون الرجوع للإدارة, وتحميل المادة العلمية من أي مكان وفي أي وقت بالإضافة إلى سهولة التعرض للمحتوى عبر عدة صفحات.

جدول رقم (14) يبين مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التأثير على ذوي الاحتياجات الخاصة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية%	لماذا		
سلبي	12	%40	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
ايجابي	15	%50	عدم وجود انترنت كافية في بعض الاحيان	8	%38
دون تأثير	03	%10	غياب التركيز لديهم	6	%28
المجموع	30	%100	سهولة التحصيل وربح الوقت	7	%33

	المجموع	21	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه والمتعلقة في مدى مساهمة **تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التأثير على ذوي الاحتياجات الخاصة** أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب سلبي قد بلغ عددهم (12مفردة) أي بنسبة (40%), في حين الذين أجابوا ب إيجابي بلغ عددهم (15مفردة) أي بنسبة (50%). ثم في الأخير جاءت نسبة (10%) أي مايعادل (03 مفردات) أجابوا بدون تأثير.

- ومن خلال النتائج يمكن تفسير أن **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** تؤثر سلبا وإيجابا على التحصيل العلمي لذوي الاحتياجات الخاصة وهذا راجع إلى عدم وجود تدفق الانترنت عالي لهم وأيضا عدم التركيز داخل القسم في ظل توفر الهواتف الذكية الفيديوهات فالباتالي غياب الفهم .

المحور الرابع: معيقات واضرار استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بالنسبة لذوي الاحتياجات الخاصة

جدول رقم (15) يُبيّن كيفية استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة لذوي الاحتياجات الخاصة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
سهلة	24	80 %
صعبة	00	%00
صعبة نوعا ما	6	%20
المجموع	30	%100

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين وجدوا استخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** سهلة بنسبة (80%) أي مايعادل (24 مفردة) , ثم نسبة (20%) ما يعادلها (6 مفردات) للمبحوثين الذين يرون أن استخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** صعب نوعا ما.ويمكن تفسير ذلك أن معظم المبحوثين يرون أن

استخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** سهل وهذا راجع لخبرة المدرسين والاخصائين في استخدام هاته التكنولوجيا خاصة وانها صارت ضرورة ولابد من تعلمها وإجادتها

جدول رقم (16) يبين مدى تلقي أفراد العينة تكوينا حول استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة

المصدر: من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية%	إذا كانت الإجابة نعم ممن تلقيت هذا التكوين		
نعم	24	%80	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لا	06	%20	إدراة المدرسة	10	%42
المجموع	30	%100	الزملاء داخل المدرسة	08	%33
			المنصات التعليمية	06	%25
			المجموع	24	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تلقي المبحوثين تكوينا حول استخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** حيث كانت الإجابة ب "لا" بنسبة (20%) أي ما يعادل (06مفردات),ثم نسبة (80%) ما يعادل (24مفردة) الذين أجابوا ب لا.

- نستخلص من خلال النتائج أن المبحوثين لم يتلقوا تكوينا ربما يرجع لسهولة استخدام هاته التكنولوجيات الحديثة وتمتعهم بالقدرة الكافية في استخدام التقنيات الحديثة.غير أن الملاحظ أيضا بالنسبة للذين قالوا أنهم تلقوا تكوينا فكانت إما من زملاؤهم أو الإدارة أو المنصات التعليمية المختلفة .

جدول رقم (17) يُبيّن مدى وجود سلبيات لاستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة تنعكس على تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية%	إذا كانت الإجابة بـــ "نعم" فيما تمثلت		
نعم	18	%60	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية

لا	12	%40	نقص الاستفادة وإدمان التلميذ عليها	5	%41
المجموع	30	%100	عدم ادراك العواقب من كثرة الاستخدام	7	%59
			المجموع	12	%100

- **المصدر:** من مخرجات Excel2019على ضوء نتائج الاستبيان

- يوضح الجدول أعلاه والذي يبين رأي المبحوثين في مدى وجود سلبيات تنعكس على استخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** حيث كانت إجابات الذين اجابو ب نعم بنسبة (60%) أي ما يعادل (18 مفردة),أما نسبة (40%) ما يعادلها (12 مفردة) فيرون أنه لا توجد سلبيات لاستخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** .من خلال النتائج السابقة يمكن القول أنه توجد سلبيات لاستخدام **تكنولوجيا الاتصال الحديثة** تنعكس على تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة وهذا راجع لعدة أسباب منها نقص الاستفادة من الوسائل التكنولوجية الحديثة بداخل المؤسسة،وعدم ادراك العواقب من كثرة الاستخدام الغير ضروري لهاته التكنولوجيا.

النتائج العامة للدراسة :

يمكن القول عبر تحليل لمجمل البيانات الخاصة بإستمارة الاستبيان و كإجابة عن التساؤل العام وهو " **ما واقع استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم فئات ذوي الاحتياجات الخاصة (الصم البكم نموذجا)** ؟ يمكننا القول بأن:

- ❖ إن إخصائي ومعلمي ومربي الأطفال المعاقين سمعيا بالأغواط لهم درجة كبيرة من الوعي بأهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التعليم
- ❖ أن التعليم بالنسبة لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال **استخدامات وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة** يوفر ويسهل الوقت والجهد والمسافة.

- ❖ إن الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التعليم لذوي الاحتياجات الخاصة لها دور مهم وبارز في العملية التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة وبالتالي لها دور في التحصيل الدراسي لهم.
- ❖ إن التعليم من خلال الوسائل التكنولوجية الحديثة يمثل تقنية مهمة لذوي الاحتياجات الخاصة.
- ❖ إن الاستغلال الأمثل للوسائل التكنولوجية يوفر العديد من المزايا ويسهل التواصل بين إخصائي ومعلمي ومربي للأطفال المعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة داخل المؤسسة.
- ❖ إن التلقي والتكوين بشكل دوري للوسائل التكنولوجية الحديثة يعزز التواصل الدائم والمستمر بين المربي وتلاميذ المدرسة.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على **استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تعليم فئات ذوي الاحتياجات الخاصة** ، ومعرفة مدى استخدامهم للوسائل التكنولوجية الحديثة والكشف عن أهم المعيقات والأضرار التي تواجههم في استخدامها تعتبر هذه الوسائل التكنولوجية الحديثة من أهم تقنيات تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة ، وهذا لما لها من دور في تبادل المعلومات والآراء والأفكار والتعلم والتواصل بين التلاميذ وإخصائيهم ومعلميهم ومربيهم ، كما تسهل للتلميذ من ذوي الاحتياجات الخاصة اكتساب المعارف والمهارات في المكان والزمان المناسبين له من خلال محتوى تفاعلي يعتمد على وسائط متعددة ويقدم من خلال وسائط الكترونية مثل اللوح الإلكتروني والكومبيوتر، مما يساعدهم في رفع مستواهم المعرفي والعملية التعليمية وبالتالي المساعدة على التعليم والتحصيل الدراسي.

وفي الأخير نرى او نوصي او نقترح إنشاء لجنة للتعليم الرقمي على مستوى مديريات النشاط الاجتماعي والتضامن لجميع الولايات المتكفلين بذوي الاحتياجات الخاصة من أجل تكوين وتدريب الأساتذة والطلبة في التعليم وتنمية مهاراتهم ، وأيضا تخصيص ميزانية مناسبة من أجل تغطية نفقات التدريب وتوظيف خبراء، وصيانة النظام وشراء العديد ومختلف الأجهزة والبرامج التي تساعد ذوي الاحتياجات الخاصة وتسهل تعليمهم.

قائمة الهوامش

[i] عبد الحميد محمد ، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية** ، ط 2 ، د ن ، القاهرة مصر ، 2004.ص142.

[ii] خندقجي محمد عبد الجبار، خندقجي نواف عبد الجبار ، **مناهج البحث العلمي** منظور تربوي معاصر ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد الأردن ، 2012.ص53.

[iii] حور لعويدات، **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجيستيرفي الاتصال والعلاقات العامة، جامعة منتوري،قسنطينة،2007-2008.ص44.

[iv] نفس المرجع السابق،ص47

[v] ثامر علي خليل،**استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بين الإيجابية والسلبية في عصر المعلوماتية**،ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر تكنولوجيات الاعلام والاتصال ،اسيوط،مصر،2020.ص81.

[vi] عزيزة عبد الرحمان العتيبي،**اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية**،دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية . 2010www.abah.eo.uk

[vii] علاء أحمد الدحدوح، **مقترح لتوظيف الشبكة الاجتماعية facboock في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجيستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، 2012. ص62

[viii] عبد الوهاب بن بربكة،بن التركي زينب،**اثر تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في دفع عجلة التنمية**،مجلة الباحث،العدد7،بسكرة،2009-2010.ص69

[ix] ابن فارس أبو الحسين أحمد بن زكرياء القزويني الرازي، **معجم مقاييس اللغة**، تحقيق عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، ج 1، 1984.ص577.

[x] نفس المرجع السابق،ص580.

[xi] نفس المرجع السابق،ص581.

[xii] إبراهيم بعزيز،**تكنولوجيا الاتصال الحديثة و تأثيراتها الاجتماعية و الثقافية**،ط1،دار الكتاب الحديث، القاهرة،2011.ص49.

[xiii] نفس المرجع السابق، ص55.

[xiv] زكريا خليل الكيالي وفراس محمد عودة , **تقنيات تكنولوجيا التعليم الحديثة لذوي الاحتياجات الخاصة السمعية والبصرية** , بحث مقدم لمؤتمر تنمية ثقافة الابداع فلسطين – غزة. 2013، ص211.

[xv] عبد المطلب القريطي , **سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة و تربيتهم**، دار الفكر العربي , ط1 , مصر ،1996 .ص66.

[xvi] نفس المرجع السابق، ص69.

[xvii] مجدي عزيز إبراهيم ، **مناهج تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، مصر. 2003.ص116.

[xviii] نفس المرجع السابق، ص118.

[xix] غباري، محمد سلامه، **رعاية الفئات الخاصة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2003،ص44.

[xx] الجبوري حسين محمد جواد ، **منهجية البحث العلمي** ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، د ط ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.ص46.

[xxi] السيد أحمد مصطفى عمر ، **البحث العلمي إجراءاته ومناهجه** ، مكتبة الفلاح ، القاهرة ، السنة 2002.ص77

[xxii] نفس المرجع السابق، ص79.

[xxiii] ابراهيم بن عبد العزيز الدهيلع، **مناهج وطرق البحث العلمي**، ط1، عمان. الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.2010.ص39

[xxiv] بن مرسلي أحمد ، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال** ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003.ص66

[xxv] الجبوري حسين محمد جواد ، **منهجية البحث العلمي** ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، د ط ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.ص64.

[xxvi] نفس المرجع السابق، ص67.

[xxvii] عبد الحميد محمد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية** ، ط 2 ، د ن ، القاهرة مصر ، 2004.ص94.

[xxviii] نفس المرجع السابق، ص95.

العلاقة الجدلية بين المدخل المتدرج والمدخل الشمولي للقرار الاستراتيجي وأُثرهما في صنع القرار الاستراتيجي–دراسة مقارنة بين جامعة بغداد/ الجامعة المستنصرية

The dialectical relationship between the Incremental Approach and the Holistic Approach to the Strategic Decision and How do the decision makers at Baghdad and Al-Mustansriah deal with these relations

م. سهير شاكر صديق، الجامعة المستنصرية– كلية العلوم السياسية

م. محمد عيدان باني الخزرجي، الجامعة التقنية الوسطى– معهد الادارة الرصافة

المستخلص:

أن هذا البحث جاء ليبين اثنين من أهم مداخل القرار الاستراتيجي موضحاً الفرق بالطريقة التي يضع بها صناع القرار خطوات قراراتهم ومدى اعتمادهم على العقلانية أو العقلانية المحدودة في صنع قراراتهم الإستراتيجية، وقد اعتمد هذا البحث على منهجين وهما المنهج التحليلي والمنهج المقارن, ولقد تمت اجراءات البحث الميدانية في جامعتي بغداد والمستنصرية وكانت العينة قصدية متمثلة بصناع القرار الإستراتيجية المتمثلين بعمداء كل من الجامعتين واشتملت عينة البحث على (41)، وظِفَت لأغراض هذا البحث الاستبانة فضلاً عن استخدام المقابلات الشخصية، وقد استخدمت عدد من البرامج لاستكمال الاجراءات البحثية كبرنامج (EXCEL 2010) وبرنامج (SPSS V24)، وأدت الأساليب الاحصائية لجملة من النتائج ابرزها ان رؤية صناع القرار للقرار السراتيجي في جامعة بغداد تتفق مع ثلاث فقرات من سمات المدخل المتدرج وأربعة فقرات من سمات المدخل الشمولي، وفي ذات الوقت يعتمد صناع القرار في الجامعة المستنصرية في رؤيتهم للقرارات الستراتيجية على سمات المدخل المتدرج وأربعة فقرات من مميزات المدخل الشمولي، وتتفاوت الجامعتين من حيث الفقرات المعتمدة من كل مدخل إذ تتفق الجامعتين على تطبيق خمس فقرات بغض النظر على نوع المدخل وتختلفان في فقرتين فقط، وخلص البحث الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام صناع القرارات الستراتيجية بمداخل القرار الستراتيجي وخاصة المدخل الشمولي والمتدرج وضرورة معرفة كيفية التعامل مع القرارات الستراتيجية من خلال استخدام أهم مداخلها لتحقيق كفاءة وفاعلية تلك القرارات.

الكلمات المفتاحية: المدخل المتدرج؛ المدخل الشمولي؛ صنع القرار الستراتيجي؛ دراسة مقارنة بين جامعة بغداد وجامعة المستنصرية.

Abstract

This research came to show two of the most important entrances to the strategic decision, explaining the difference in the way in which decision-makers put the steps of their decisions and the extent to which they rely on rationality or limited rationality in making their strategic decisions. In Baghdad and Al-Mustansiriya Universities, the sample was intentional, represented by the strategic decision-makers represented by the deans of each of the two universities. The research sample included (41), and for the purposes of this research, the

questionnaire was employed as well as the use of personal interviews. A number of programs were used to complete the research procedures, such as (EXCEL 2010) and (EXCEL 2010) SPSS V24), and the statistical methods led to a number of results, the most prominent of which is that the vision of the decision-makers of the strategic decision at the University of Baghdad is consistent with three paragraphs of the characteristics of the graduated approach and four paragraphs of the characteristics of the comprehensive approach, and at the same time the decision-makers at Al-Mustansiriya University depend in their vision of the strategic decisions on the characteristics of The graduated entrance and four paragraphs are among the characteristics of the comprehensive approach, and the two universities differ in terms of the approved paragraphs of each entrance, as the Two universities apply five paragraphs regardless of the type of entrance and differ in only two paragraphs. The research concluded a set of recommendations, the most important of which is the need for strategic decision makers to pay attention to the strategic decision entrances, especially the comprehensive and gradual approach, and the need to know how to deal with strategic decisions through the use of the most important entrances to achieve the efficiency and effectiveness of those decisions.

Key Word: Holistic Approach؛ Incremental Approach؛ A comparative study between the University of Baghdad and Al-Mustansiriya University.

المقدمة:

على الرغم من المداخل العديدة التي قدمتها مدارس الفكر الاداري في ادبياتها ابتداءاً بالمدخل الشمولي ومروراً ببقية المداخل كالمدخل السياسي السلوكي والمدخل المتدرج والمثالي وكذلك مدخل الاختيار الطبيعي ومدخل صندوق القمامة واخرها المدخل التكاملي الا ان هناك اثنين من هذه المداخل كان لها الأهمية الكبرى والأساسية في أدبيات القرار الاستراتيجي واجريت عليها دراسات اجنبية نظرية وعملية عديدة، وهما المدخل الشمولي والمدخل المتدرج، وحيث أن القرارات الإستراتيجية تُعَّد قرارات مهمة لكل المنظمات إلا أن هناك خلاف كبير بالنسبة لطبيعة عملية صنع تلك القرارات، فهناك رأي ينظر إلى أن عملية صنعها تستند الى مبادئ صنع القرار العقلاني وهي أساساً عملية عقلانية جداً، مع السعي لتحقيق الأهداف الاقتصادية التي تُعد القوة الدافعة الرئيسة[1]، يفترض ذلك أن التكامل بين الوسائل والأهداف ضروري لنجاح المنظمة على المدى الطويل[2]، وتعود أفكار هذا المدخل بالأساس إلى المدارس الفكرية التي أنشأها كل من[3،4،5] حيث ناقشوا التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي التقليدي، و يصف (Allison 1971) عملية صنع القرارات الإستراتيجية بأنها عملية مقصودة ، منهجية وشاملة[6]. ويُعَّد المدخل الشمولي امتداداً للنموذج العقلاني التقليدي، والتحليل هو سمة أساسية له، وهناك من يطلق عليه المدخل التخطيطي، على النقيض منه المدخل المتدرج بمسمياته المختلفة المفكك كما يراه (Lindblom) ومؤيديه، والتدرج المنطقي كما يراه (Quinn) ومؤيديه ، والتدرج السياسي كما يراه (Muller) ومؤيديه وهذا يوضح الطريقة التي تتخذ بها المنظمات بالفعل قراراتها الستراتيجية[7]. من هنا انطلقت فكرة هذا البحث لتتكون من ثلاثة مباحث المبحث الأول يمثل منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني والذي يمثل الجانب النظري من البحث، ويتكون من

محورين، المحور الأول يُعنى بالتعرف على المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي وأهم مفاهيمه، المبحث الثاني يوضح المدخل الشمولي للقرار الاستراتيجي وأهم مفاهيمه، أما المبحث الثالث فيمثل الجانب العملي من البحث، وتنتهي بالمبحث الرابع المتمثل باستنتاجات وتوصيات البحث.

المحور الأول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث:

لطالما كانت هناك علاقة جدلية بين مداخل صنع القرار الاستراتيجي تدور حول اي من تلك المداخل تؤدي الى صنع قرارات تحقق أهداف المنظمة ، ولما لصنع القرار الاستراتيجي من أهمية في تحقيق أهداف الجامعات العراقية بالأخص في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة في الوقت الراهن كان لابد للبحث عن اختيار مداخل تتلائم وصنع القرار الاستراتيجي في الجامعات العراقية ، وقد جاء هذا البحث ليجيب على عدد من التساؤلات ، جاء التساؤل الرئيسي ليجيب على العلاقة الجدلية بين المدخل المتدرج والمدخل الشمولي للقرار الاستراتيجي ويتفرع منه عدد من الاسئلة وهي أي المدخلين يؤدي الى صنع قرارات صحيحة وتلائم الظروف البيئية في الجامعات العراقية؟ أي مدخل من مداخل القرار الاستراتيجي يتبع صناع القرار في جامعتي بغداد والمستنصرية؟ ما هي الرؤية التي لديهم لاختيار الخطوات الصحيحة في صنع قراراتهم الإستراتيجية؟ ما مستوى واستخدام صناع القرار في الجامعات العراقية موضوع الدراسة (جامعة بغداد والمستنصرية) للمدخل المتدرج والمدخل الشامل لصناعة القرار الاستراتيجي؟

2- أهمية البحث:

تنطلق أهمية هذا البحث من أهمية العلاقة الجدلية بين المدخل المتدرج والمدخل الشمولي للقرار الاستراتيجي وما لهما من أثر في صنع القرار الاستراتيجي هذا النوع من القرارات التي لها الأثر الكبير في استمرار وازدهار المنظمة أيا كان حجمها أو نوع نشاطاتها، وحيث أن هناك تداخل بين أحد أهم مداخل القرار الاستراتيجي والتي يكاد القارئ الغير متخصص لا يميز بينهما وحتى الذي لديه معرفة بأدبيات الادارة لا يكاد يميز بينهما لذا جاء البحث الحالي ليبين الفرق بين المدخل المتدرج والمدخل الشامل ويوضح الطريقة التي يضع بها صناع القرار خطوات قراراتهم بناء على هذين المدخلين في صنع قراراتهم الإستراتيجية، كما ويكتسب البحث اهميته من اهمية النتائج التي سيحققها والتوصيات التي سيقدمها وتوجيه انظار القيادات العليا في الجامعات عينة البحث بضرورة اتباع المدخل المتدرج او المدخل الشامل في صناعة القرار الاستراتيجي والمزايا التي يمكن تحقيقها من تطبيق هاتين الطريقتين

وتحسين جودة القرار الاستراتيجي وامكانية تعميم التجربة للجامعات الاخرى في العراق لدعم وتطوير العملية التعليمية.

3- أهداف البحث:

يسعى البحث الى معرفة مدى اعتماد القيادات العليا في الجامعة المستنصرية وجامعة بغداد على المدخل المتدرج والمدخل الشمولي في صناعة القرار الاستراتيجي للجامعة ويوضح أي المدخلين اكثر اعتمادا لدى صناع القرار في هتين الجامعتين، كما ويهدف البحث الى تقديم اطار فلسفي يعرض اراء الباحثين في طريقة المدخل المتدرج والمدخل الشمولي لصناعة القرار الاستراتيجي ويبين الفرق بينهما

4- فرضيات البحث

بناء على ما تقدم من مشكلة واهداف البحث جرى صياغة فرضيتين رئيستين سيجري اختبارهما في الجانب العملي وهي:

- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث اعتماد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة احصائية بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية من حيث اعتماد المدخل الشمولي للقرار الاستراتيجي.

ثانيا: المراجعات الادبية

1. المدخل الشمولي لصناعة القرار الاستراتيجي:

يشير (Fahey) الى أن أدبيات صناعة القرار الاستراتيجي سيطر عليها المدخل الشمولي /العقلاني/ الكلي، وهناك من يصف المدخل الشمولي الرشيد على أنه قائم على افتراض أن المنظمة قائمة على أساس اقتصادي ويديرها صناع القرار الاستراتيجي[8]. يعمل هذا المدخل على أساس أن المشاكل يمكن أن تكون محددة بشكل جيد، وأن صناع القرار لديهم المعرفة الكاملة عن حجم المشكلة، وان الوقت ليس حرجاً[9]. و لا يخلو هذا المدخل من انتقادات وجهت له على سبيل المثال أن صانع القرار لا ينفرد في عملية صنع القرار، وهو جزء من العملية الخاصة بصناعة ذلك القرار، وكذلك حجم المعلومات المتوفرة لدى صانع القرار عادة ما تكون محدودة ومكلفة مادياً، فلا يملك صانع القرار القدرة على استخدام تلك المعلومات بشكل كامل في عملية التحليل، اضافة الى ذلك فإن هناك بدائل غير قابلة لتحويلها إلى بيانات كمية وهذا ما يجعل صعوبة مقارنتها بغيرها من البدائل ، ناهيك عن عدم قدرة المديرين على التنبؤ بالمستقبل مما يجعل من الصعب تحديد كل النتائج الممكنة[10] ، اضافة الى ذلك هناك من يرى ان اصحاب

هذا الفكر يعتمدون نظريات الادارة الكلاسيكية والتي تم استخلاصها من منظمات العلوم الفيزيائية، التي يمكن التحقيق في وظيفتها وتحليلها لاستخراج قوانين التطبيق العام. لذلك ينظر إلى الافراد ببساطة على انها اجزاء من تلك الالة التي لها دور سلبي واستجابي تحدده مشاركتها في المنظمة[11].

من ابرز الذين انتقدوا المدخل الشمولي[12،13،14] والذين يتفقون مع حجة (Lindbom's, 1979) والتي مفادها ان الدماغ البشري ليس لديه القدرة على المعالجة لتحسين الاختيار بين بدائل متعددة، حيث يقول (Hammond.et al, 2006) أن الخطأ في بعض الاحيان لا يكمن في عملية صنع القرار وانما في صانع القرار حيث ان الطريقة التي يعمل بها الدماغ البشري يمكن أن تخرب الخيارات التي تاخذها[15]؛ أن القادة يميلون الى النظر في عدد قليل من الخيارات التي تختلف قليلاً فقط عن الوضع الراهن، وتبسيط العملية الى حد كبير؛ لقد ذهب بعض العلماء الى ان اتخاذ القرارات التدريجية مناسب بشكل خاص لشرح سلوك المنظمات التي لا تكون أهدافها واضحة[16]، على عكس المدخل الشمولي الذي تكون فيه الأهداف واضحة تؤدي الى استكشاف الاستراتيجيات الممكنة للوصول الى تلك الأهداف والمعايير التي تساعد على الاختيار بين البدائل، الأهداف الغير واضحة من ناحية اخرى لا توفر أي دليل حول ماهي الاستراتيجيات لمتابعة او كيفية الاختيار بين البدائل، ففي ظل هذه الظروف يفضل استثمار الوقت والجهد في اجراء تعديلات صغيرة على الوضع الراهن على اساس التجربة والخطأ بدل من عملية جمع المعلومات الواسعة وتحليلها والتي دعا لها المدخل الشمولي[17]. أن أصحاب مدرسة الفكر المتدرج يرون أن المشاكل الإستراتيجية معقدة جدا ومتغيرة باستمرار وبالتالي فإن اتخاذ القرارات الإستراتيجية لا يمكن أن تتجزأ بطريقة عقلانية مباشرة لكنها تتزايد بشكل متسق ومتكيف، وإن المدخل المتدرج يخترق حواجز الصيغة الشمولية وذلك لأن اصحاب هذا المدخل يرون أن محدودية قدرة معالجة المعلومات للبشر تجعل من المستحيل استيعاب وفهم كل المعلومات اللازمة، وأن الأفراد يسعون لإيجاد حلول كافية ومرضية فهم يعملون ضمن حدود العقلانية المحدودة[18] .

من خلال عرض بعض آراء الباحثين ومحاولة اظهار العلاقة الجدلية بين المدخلين المتدرج والشمولي، تجد الطالبة الباحثة أن العديد من الباحثين يختلفون فيما إذا كانت عملية صنع القرار الإستراتيجية هي عملية شاملة تتسم بالعقلانية التامة في المقام الأول او هي عملية متدرجة تأخذ بعين الاعتبار حدود العقلانية للبشر، وسيظل هذا الجدل قائماً طالما كانت هناك عملية صنع قرار استراتيجي، وفي الحقيقة لا يمكن أن يتفق الباحثين على رأي واحد وذلك لأن صنع القرار في المنظمات ممكن أن يكون عملية شاملة أو متدرجة ، وقد تحتاج المنظمة الى استخدام المدخلين معاً، وكل ذلك يتوقف على رؤية صانع القرار أولاً والظروف التي تعمل بها المنظمة ثانياً والتي قد تجبر صانع القرار لاتباع احد المدخلين.

2. المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي:

يُعَّد المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي أحد أكثر المداخل المهمة التي اعتمدها الباحثون في كتاباتهم عن مداخل القرار الإستراتيجية، وهو المدخل المعروف "بالعقلانية المحدودة"[19]، "التخبط"[20] ، "التدرج المفكك"[21] ، التدرج المنطقي[22] ، ويدعو هذا المدخل إلى التخلي عن زيادة التفكير العقلاني والسعي إلى التكيف مع عمليات صنع القرار بناءً على القدرات المعرفية المحدودة لصناع القرار ، وتقليل نطاق وتكلفة جمع المعلومات وحسابها[23]، ويعتقد أنصار هذا المدخل ان كبار المديرين ليس لديهم سوى فكرة عامة الى حد ما عن الوضع المستقبلي لمنظماتهم ويسعون جاهدين للتحرك نحو هذا الموقف تدريجياً من خلال التحسينات المجزأة بدلاً من التغيير الجذري[24].

جـــــــــــــدول (1) مفاهيم المدخل المتدرج للقرار الاستراتيجي استناداً على المصادر الواردة فيه

	اسم الباحث	للسنة	المفهوم
	Lindblom	1979	سلسلة من الخطوات الاستكشافية العلاجية التي تكون مستمرة وتُبنى على أساس الوضع الحالي خطوة خطوة وبدرجات صغيرة نسبياً ، وذلك نتيجة محدودية الوقت والمال ومصادر المعلومات والقدرات الفكرية لمتخذي القرارات.
	Bailey and Johnson	1997	هو استجابة تكيفية للبيئة مع استراتيجية ناشئة من خلال عملية التغيير التطوري ، من خلال سلسلة لا تنتهي أبداً من خطوات صغيرة في تغيير استراتيجي كما يتم تغيير الاجراءات للتعامل معها. والتكيف مع البيئة ، ويتم اجراء هذه التغييرات بطريقة مستمرة ليست خطوات مجزأة ومتتابعة
	Burgess and Burgess	2004	هو المدخل الذي يوفر أفضل طريقة للحد من التدمير للمواجهة القضايا المستعصية ، ويبدأ هذا المدخل بتحديد أي مشاكل تتعلق بالصراع تزيد من التدمير الشامل لذلك الصراع أو تحد من قدرة لأطراف على اتخاذ قرارات حكيمة أو النهوض بمصالحهم ، ثم تزود الأطراف بمعلومات عن خيارات التعامل مع كل مشكلة.
	Barbera	2010	هو مدخل منظم وعملية تستند الى التكيف في اتخاذ القرارات يشجع على استخدام اهداف مدفوعة ، وقرارات متكررة وتدريجية بالتزامن مع وضع مبادئ توجيهية واضحة تضبط تكرار ، نطاق ، مرونة ، وتوقيت القرارات.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المثبتة في الجدول.

تكمن أهمية المدخل المتدرج للقرار الإستراتيجية بما يقدمه هذا المدخل من مزايا للمنظمات تمكنها من مواجهة الظروف المعقدة ، حيث أن المدخل المتدرج له العديد من الميزات التي تجعله جذاباً منها:[25]

1- يسمح بمرونة المنظمة في مواجهة الظروف البيئية غير المؤكدة.
2- الاعتراف بالحاجة الى التفاوض والاتفاق مع اصحاب المصلحة.
3- وضع وسائل للتحليل والتكامل بما يتماشى مع القدرات البشرية والتنظيمية للسلوك العقلاني.

أن العمليات المتدرجة تساعد في تحقيق التحولات النفسية الحاسمة، والتي تؤثر على الاتجاهات العامة للبرنامج والنتائج المترتبة على تنفيذ القرارات المتخذة ، وتكون الخطوات نحو الوصول لمرحلة اتخاذ القرار الاستراتيجي خطوة – خطوة ، لتساعد على خلق توافق آراء مفاهيمي واسع بين المشاركين في العملية الاستراتيجي والتي من أهم ركائزها القرار الاستراتيجي، مما يمنح القدرة على استغلال الفرص المناسبة و مواجهة مواقف المخاطرة، والديناميكيات التكيفية لتحقيق نجاح القرارات الإستراتيجية وصولاً الى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية كاملة.

3. الفرق بين المدخل الشمولي والمدخل المتدرج

هناك عدد من عناصر الاختلاف بين المدخلين وضحها (Lindblom, Mintzberg) تكمن في (الدافع وراء المبادرة، ومفهوم الاهداف، والعلاقة بين الاهداف والوسائل، مبدأ الاختيار، الشمولية في التحليل والتكامل) يمكن توضحيها بالجدول (2) الآتي:

جدول (2) مقارنة بين خصائص المدخل المتدرج والمدخل الشمولي

المدخل / الخصائص	المدخل الشمولي	المدخل المتدرج
الباعث من وراء المبادرة	ان العمليات تتم كرد فعل للفرص والتهديدات التي تظهر أثناء الإشراف والمراقبة الدائمة	أن العمليات تتم كرد فعل للمشاكل أو عدم الرضا عن المشاكل والظروف الحالية
مفهوم الأهداف	التوجه نحو تحقيق أهداف محددة او حالات مستقبلية مقصودة	التوجه نحو تعديل لوضع خاص، الاجراءات هنا علاجية
العلاقة بين الوسائل والأهداف	تحدد الأهداف بشكل مستقل قبل تحليل البدائل	لا يوجد اختلاف كبير بين الغاية والوسيلة
مفهوم الاختيار	الاختيار النهائي للبديل يتوقف على مدى مساهمته في تحقيق الهدف العام ونوعية القرار تتحدد عندما يتبين أن هذا القرار يمثل أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة.	اختيار البديل الذي يعطي عائداً افضل بصرف النظر عن مدى انسجامه مع الأهداف العامة
شمولية التحليل	عند صناعة قرار استراتيجي يراعى أن يكون ذلك القرار شاملاً في تحديد واختيار الأهداف والبدائل وجميع البدائل تؤخذ بعين الاعتبار	عند صناعة قرار استراتيجي يؤخذ بعين الاعتبار اختيارات محددة فقط، ولا تؤخذ جميع العوامل في الاعتبار.

شمولية التكامل	هناك محاولات واعية لصنع تكامل القرارات التي تُكّون الستراتيجية العامة، للتأكد من أن كلاً منهما يدعم الآخر	هناك محاولات محدودة جداً تصنع بهدف تكامل القرارات الستراتيجية.

المصدر:[26].

من الجدول اعلاه نجد أن المدخل الشمولي يقوم على اساس دراسة الفرص والتهديدات في حين ان المدخل المتدرج يتوسط بين استغلال الفرص ويستخدم طريقة رد الفعل لمواجهة المشكلات والازمات، اي يتعامل بطريقة استباقية علاجية في نفس الوقت ، وان المدخل المتدرج عكس المدخل الشمولي من ناحية تحديد الأهداف حيث ان الاهداف تحدد قبل التخطيط للعمل بناء على المدخل الشمولي بينما المدخل المتدرج يتعامل مع الاهداف بمرونة اكثر حيث انه ممكن ان لا يلتزم المديرون بأهداف محددة ولا يتقيدون بها مستقبلاً فقد تتعارض مع بعض المصالح التي تحتاج الى تفاوض مع اصحابها والحاجة الى تعديل بعض الاهداف وفي الوقت الذي لا يفرق اصحاب المدخل المتدرج بين الغاية والوسيلة نجد ان مؤيدو المدخل الشمولي يؤكدون على تحديد الاهداف قبل ان يتم تحليل البدائل وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف وهذا يعني الفصل بين الوسيلة والهدف ، اما الاختيار للبديل فيعتمد مبدأ الرضا وان المساومات والمفاوضات من قبل اصحاب المصالح المختلفين تلعب دوراً في الاختيار النهائي للبديل في حين انه من خلال المدخل الشمولي يتم الاختيار النهائي للبديل بناءً على نظرية الرشد التام دون الاهتمام للتغذية العكسية من المحيط ومتطلبات واراء اصحاب المصالح ، وهذا كله يعني ان المدخل الشمولي يعتمد العقلانية اللامحدودة ويرى انه يمكن ان يكون التخطيط الشامل هو اساس العمل الاداري في حين ان المدخل المتدرج له نظرة تجمع بين التخطيط الشامل وتعطي اهمية للتأثيرات الخارجية والعلاقات السلوكية وتعمل على اساس مبدأ العقلانية المحدودة التي تستند على محدودية المعلومات والوقت والمال.

المبحث الثالث: الجانب العملي

1. قياس صدق وثبات المقياس

من اجل قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة) تم استخدام اختبار الفا كورنباخ لقياس دق وثبات أداة القياس فاذا كانت النتيجة تزيد عن (0.70) تعتبر الأداة صالحة للقياس وكانت نتائج الاختبار كما في الجدول (3) التالي:

جدول (3) اختبار الصدق والثبات لاداة القياس

المتغير	اختبار الفا كورنباخ	الملاحظات
المدخل الشمولي	0.823	صالحة

المدخل المتدرج	0.729	صالحة

المصدر: مخرجات spss

2. تحليل المقارنة بين جامعة بغداد ونظيرتها المستنصرية من حيث الفقرات المطبقة من المدخل الشمولي والمدخل المتدرج للقرار الإستراتيجية.

تم استخدام استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية لكونها اكثر دقة في التوصل الى نتائج معرفة المنهج الذي يتبعوه والمدخل الذي يعتمدوه في صناعة قراراتهم الإستراتيجية وذلك كون صناع القرار في كلتا الجامعتين يتبعون المدخل المتدرج والمدخل الشمولي للقرار الاستراتيجي وربما يستخدمون اكثر من مدخل في قراراتهم الإستراتيجية لكن دون معرفة أو دراسة للأدبيات التي جاءت بالنظريات العلمية الخاصة بالقرار الاستراتيجي بشكل عام وبمداخل القرار الاستراتيجي بشكل خاص، وبما ان السؤال المباشر الذي وجه لصناع القرار من خلال المقابلات الشخصية للعينة المبحوثة في كلتا الجامعتين وقبل استكمال استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث حول (أي مدخل من مداخل القرار الاستراتيجي يتبع صناع القرار؟ وما هي الرؤية التي لديهم لاختيار الخطوات الصحيحة في صنع قراراتهم الإستراتيجية؟)، وبما أن الإجابة جاءت من العينة المبحوثة (انهم لا يعلمون ما هو مصطلح المدخل، وكيف استخدامه واي مدخل يتبعون) حيث ان اكثر الاجابات كانت "اننا لا نعمل وفق نظرية علمية او دراسة سابقة أو نتبع مدخل محدد ولكن نعمل استناداً للخبرة العملية في مجال الادارة"، لذا جاءت الفكرة في عمل استبيان خاص للوصول من خلال اجابات العينة المبحوثة في الجامعتين على اسئلة الاستبيان للتأكد وبشكل غير مباشر عن المدخل الذي تتبعه عينة البحث ثم المقارنة بين رؤى العينة المبحوثة في الجامعتين لمعرفة مدى استخدام كل جامعة للمدخل المتدرج والمدخل الشمولي، ومحاولة توفير دراسة علمية لمساعدتهم في معرفة أهمية العمل الذي يقومون به والذي قد يكون بطريقة علمية الا انهم لا يعلمون ذلك ومساعدتهم في تعزيز افكارهم التي حصلوا عليها من خلال التجربة وتعزيزها بالجانب العلمي وهذا ما ستوفره لهم نتائج الاستبيان في هذا البحث.

ومن خلال نتائج الاستبيان والتحليل الاحصائي برزت النقاط الآتية والتي نستدل عليها من الجدول (4) ان رؤية صناع القرار للقرار الاستراتيجي في جامعة بغداد تتفق مع ثلاث فقرات من سمات المدخل المتدرج وأربعة فقرات من سمات المدخل الشمولي، وفي ذات الوقت يعتمد صناع القرار في الجامعة المستنصرية في رؤيتهم للقرار الاستراتيجي على سمات المدخل المتدرج وأربعة فقرات من مميزات المدخل الشمولي، وتتفاوت الجامعتين من حيث الفقرات المعتمدة من كل مدخل إذ تتفق الجامعتين على تطبيق خمس فقرات بغض النظر على نوع المدخل وتختلفان في فقرتين فقط وعلى النحو التالي:

- تعتمد جامعتي بغداد والمستنصرية في صنع قراراها الإستراتيجية على عمل مسح شامل وتقييم جميع البدائل واختيار البديل الافضل.
- تصنع في جامعتي بغداد والمستنصرية القرارات الإستراتيجية وفق بيانات ومعلومات محسوبة بشكل دقيق
- تعتمد جامعتي بغداد والمستنصرية في حل المشكلات على اساس الخبرة والتجربة.
- تسعى جامعتي بغداد والمستنصرية من خلال تطوير القرارات الإستراتيجية إلى الاكتفاء بكون القرارات مرضية وتحقق توازن في مصالح الجميع بواقعية.
- تصنع جامعتي بغداد والمستنصرية القرارات الإستراتيجية بغية مواجهة المشاكل الأكثر الحاحاً.
- تأتي أغلب قرارات جامعة بغداد عن طريق عملية تخطيط رسمية منهجية متكاملة وشاملة، في حين تأتي أغلب قرارات الجامعة المستنصرية عن طريق عملية متقطعة خطوة بعد خطوة.
- تؤمن جامعة بغداد عند اختيار البدائل بأن الأفراد يمتلكون قدرات عقلانية ومعرفية محدودة، في حين تؤمن الجامعة المستنصرية عند اختيار البدائل بأن الأفراد يمتلكون قدرات عقلانية منطقية وغير محدودة.

من خلال النتائج الاحصائية السابقة نستدل على ان كلتا الجامعتين تعتمد على مزيج من المدخلين المتدرج والشمولي ، وذلك من خلال استخدام التخطيط الشامل والعقلاني وهذا ما يميز المدخل الشمولي مع الاستفادة من الخبرة العملية والتعلم من خلال التجربة والسعي لتحقيق حالة من التوازن لجميع المصالح بواقعية من خلال الاكتفاء بقرارات مرضية ومواجهة المشاكل الاكثر الحاحاً وهذا ما يميز المدخل المتدرج. وهذا ما يعطينا انطباع انها اكثر ميل للعمل ضمن اطار المدخل المتدرج ولكن كون الباحثة مطلعة على عمل الجامعات من خلال تواجدها المستمر بصفتها منتسبة في احد تلك الجامعات ومن الملاحظة الشخصية ترى ان المركزية الشديدة وعدم اعطاء الاستقلالية للجامعات يجعلها تعمل تحت اطار الخطة الشاملة التي يضعها لها مركز الوزارة (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وهذا ما يجعلها تحت مظلة المدخل الشمولي الذي يتسم بالمركزية والتخطيط الشامل ويفرض على صناع القرار في الجامعات بالتحرك بشكل يقلل من قدرتهم على العمل بأفكار المدخل المتدرج بما يمنحه لهم من مرونة في التحرك والتكيف بما يتلائم والظروف الديناميكية المحيطة بالجامعة ويعطيها القدرة على التطور بدون ان تكون مرتبطة بتعليمات مركزية وضوابط وزارية تفرض عليها توجه معين في صنع قرارتها.

من خلال نتائج التحليل الاحصائي لإجابات العينتين المبحوثتين وجد أن هناك تناقض في نتائج الإجابات تظهر واضحة في الفقرة (6) و(7) وهذا التناقض يكمن في فكرة (أن عملية التخطيط الرسمية

والمنهجية المتكاملة والشاملة لا تتلائم مع فكرة ان الافراد يمتلكون قدرات عقلانية ومعرفية محدودة ، والعكس صحيح، فأن عملية التخطيط لوضع القرارات على شكل خطوات صغيرة سواء كانت مستمرة من وجهة نظر (Quinn) او متقطعة حسب وجهة نظر (Lindblom) لا تتلائم وفكرة العقلانية غير المحدودة، وقد جاءت اجابة العينة المبحوثة في جامعة بغداد لتعطي فكرة ان عينة البحث لا تدرك تلك العلاقة من خلال اجابتها المتناقضة على الفقرتين (6) و(7)، وكذلك هو نفس التناقض في اجابة العينة المبحوثة للجامعة المستنصرية ولكن بشكل معكوس. وهذا يدل على عدم ادراك العينة المبحوثة في الجامعتين لمعرفة العلاقة بين (الشمولية والتدرج والعقلانية). وهذا ما يجعل اجاباتهم غير دقيقة ولا تدل على معرفتهم بالمدخل الصحيح الذي يعملون على اساسه وهذا ما دفع الطالبة الباحثة لإكمال الموضوع لإعطاء صناع القرار الاستراتيجي في الجامعات دليل يرشدهم على سمات واضحة للمدخل الذي يعملون على أساسه.

جدول (4) مقارنة بين جامعة بغداد ونظيراتها المستنصرية من حيث الفقرات المطبقة من سمات المدخل المتدرج والشمولي في القرار الاستراتيجي

الأسئلة	الاختيار	نوع الفكر	جامعة بغداد	الجامعة المستنصرية	تعليق الباحثان
			النسبة المئوية للإجابات	النسبة المئوية للإجابات	
نعتمد في صنع القرارات الستراتيجية على	عمل مسح شامل وتقييم جميع البدائل واختيار البديل الأفضل	A	%84	%60	معتمد في جامعة بغداد أكثر من المستنصرية
	النظر الى عدد قليل نسبياً من البدائل واختيار البديل الأفضل	B	%16	%40	معتمد في جامعة المستنصرية أكثر من بغداد
	المقارنة بين الاختبارين		اعتماد فكر لندبلوم	اعتماد فكر لندبلوم	
تأتي اغلب قراراتنا عن طريق:	عملية تخطيطية رسمية منهجية متكاملة وشاملة	A	%72	%46.7	معتمد في جامعة بغداد أكثر من المستنصرية
	عملية متقطعة خطوة بعد خطوة	B	%28	%53.3	معتمد في جامعة المستنصرية أكثر من بغداد
	المقارنة بين الاختبارين		اعتماد فكر لندبلوم	اعتماد فكر كوين	

المصدر: مخرجات برنامج spss v.24

نحن نؤمن عند اختيار البدائل بأن	الأفراد يمتلكون قدرات عقلانية منطقية وغير محدودة	A	%48	%53.3	معتمد في جامعة المستنصرية أكثر من بغداد
	الأفراد يمتلكون قدرات عقلانية ومعرفية محدودة	B	%52	%46.7	معتمد في جامعة بغداد أكثر من المستنصرية
	المقارنة بين الاختبارين		اعتماد فكر كوين	اعتماد فكر لندبلوم	
نصنع القرارات الستراتيجية وفق	بيانات ومعلومات محسوبة بشكل دقيق	A	%80	%80	معتمد بالتساوي في جامعة بغداد ونظيراتها المستنصرية
	عدد محدود من المعلومات تكاد تكون مشوشة	B	%20	%20	معتمد بالتساوي في جامعة بغداد ونظيراتها المستنصرية
	المقارنة بين الاختبارين		اعتماد فكر لندبلوم	اعتماد فكر لندبلوم	
نعتمد في حل المشكلات على أساس	التحليل العلمي المتأني الشامل	A	%32	%40	معتمد في جامعة المستنصرية أكثر من بغداد
	الخبرة والتجربة	B	%68	%60	معتمد في جامعة بغداد أكثر من المستنصرية
	المقارنة بين الاختبارين		اعتماد فكر كوين	اعتماد فكر كوين	
نسعى من خلال تطوير القرارات الستراتيجية الى:	تحقيق حالة الأمثلة	A	%28	%33.3	معتمد في جامعة المستنصرية أكثر من بغداد
	نكتفي أن تكون القرارات مرضية وتحقق توازن في مصالح الجميع بواقعية	B	%72	%66.7	معتمد في جامعة بغداد أكثر من المستنصرية
	المقارنة بين الاختبارين		اعتماد فكر كوين	اعتماد فكر كوين	
نصنع القرارات الستراتيجية	لمعالجة المشاكل التي قد تحدث	A	%48	%33.3	معتمد في جامعة بغداد أكثر من المستنصرية
	لمواجهة المشاكل الأكثر الحاحاً	B	%52	%66.7	معتمد في جامعة المستنصرية أكثر من بغداد
	المقارنة بين الاختبارين		اعتماد فكر كوين	اعتماد فكر كوين	
عدد الفقرات الأكثر اعتماداً في الجامعة			3 من فكر لندبلوم	3 من فكر لندبلوم	

	4 من فكر كوين	4 من فكر كوين	
A: المدخل المتدرج B :المدخل الشمولي			

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

ان رؤية صناع القرار للقرار الاستراتيجي في جامعة بغداد تتفق مع ثلاث فقرات من سمات المدخل المتدرج وأربعة فقرات من سمات المدخل الشمولي، وفي ذات الوقت يعتمد صناع القرار في الجامعة المستنصرية في رؤيتهم للقرارات الإستراتيجية على سمات المدخل المتدرج وأربعة فقرات من مميزات المدخل الشمولي، وتتفاوت الجامعتين من حيث الفقرات المعتمدة من كل مدخل إذ تتفق الجامعتين على تطبيق خمس فقرات بغض النظر على نوع المدخل وتختلفان في فقرتين فقط. يمكن ان نستنتج ان التباين بين المدخلين يكمن في ان المدخل المتدرج يشير إلى استخدام عمليات التخطيط والتنفيذ التدريجي والتدرجي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. يعني ذلك أن القرارات تُتخذ خطوة بخطوة وقد تكون مستجدة بناءً على المعلومات والبيانات الجديدة التي تظهر في العملية. في حين يشير المدخل الشمولي الى القرارات الاستراتيجية تُتخذ بنظرة شاملة ومتكاملة للمشكلة أو الفرصة المواجهة. يتطلب هذا المدخل النظر إلى جميع العوامل والمتغيرات المحتملة وتأثيرها على القرار النهائي. من حيث التأثير على صنع القرار الاستراتيجي المدخل المتدرج قد يساعد في التعامل مع القضايا المعقدة التي تتطلب دراسة وتحليل دقيق قبل اتخاذ قرار نهائي. قد يسمح بمراجعة وتعديل القرارات بناءً على النتائج الفورية أو التغيرات في البيئة التنظيمية. اما المدخل الشمولي يمكن أن يسهم في اتخاذ قرارات أكثر تفصيلًا وتأملًا، حيث يتم اعتبار جميع العوامل المتعلقة بالموضوع والتحقق من توافقها وتأثيرها المحتمل على الهدف الاستراتيجي. يمكن أن يثير هذا الاختلاف في المدخلات جدلاً داخل المؤسسة أو المنظمة بشأن أي نهج أفضل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. بعض الفرق قد يراهن على المدخل المتدرج بسبب المرونة والتعديلات الممكنة، بينما قد يؤيد آخرون المدخل الشمولي لضمان احتساب جميع العوامل والتأثيرات. يمكن أن يتم تكامل النهجين لصنع القرار الاستراتيجي. على سبيل المثال، يمكن استخدام المدخل المتدرج للبدء بخطة استراتيجية وتحليل أولي، ثم يمكن استخدام المدخل الشمولي لتقييم الخيارات المحتملة والتأثيرات المحتملة للقرارات المختلفة.

يجب على المنظمة أو المؤسسة اختيار النهج الأنسب بناءً على طبيعة القضايا التي تواجهها وتعقيدات المشكلات التي تحتاج إلى حل. قد تكون القضايا البسيطة تتوافق مع المدخل المتدرج، في حين يمكن أن يكون التحدي الاستراتيجي الكبير يتطلب النظر في المدخل الشمولي. في النهاية، يعتمد اختيار المدخل

المناسب على الظروف والأهداف والموارد المتاحة للمنظمة. يمكن أن تلعب الاستراتيجية المتدرجة دورًا في تنفيذ القرارات التكتيكية الفردية، بينما يمكن أن يسهم النهج الشمولي في رؤية الصورة الكاملة وتحقيق التوجيه العام للمنظمة.

2. التوصيات

بناء على ما عرض من توصيات يمكن ان يقدم البحث التوصيات التالية:

1- ضرورة اهتمام صناع القرارات الإستراتيجية بمداخل القرار الاستراتيجي وخاصة المدخل الشمولي والمتدرج وضرورة معرفة كيفية التعامل مع القرارات الإستراتيجية من خلال استخدام أهم مداخلها لتحقيق كفاءة وفاعلية تلك القرارات.

2- ضرورة تحقيق التوازن بين النهجين من المهم أن يعمل فريق صنع القرار في المؤسسة على تحقيق التوازن بين المدخل المتدرج والمدخل الشمولي. يجب الاستفادة من المرونة والتعديلات التي يقدمه المدخل المتدرج، بالإضافة إلى النظر الشامل والتفصيلي لجميع العوامل المتصلة بالمدخل الشمولي.

3- تحسين عمليات التحليل والتقييم ينبغي تحسين عمليات التحليل والتقييم لضمان استخدام المعلومات والبيانات الصحيحة في صنع القرارات الاستراتيجية. يُنصح بتطوير أدوات تحليلية قوية تُسهم في التحليل الشامل للمواضيع وتحديد الأولويات.

4- يجب تطوير القدرات التحليلية للقادة اذ يُوصى بتطوير قدرات فريق صنع القرار في المؤسسة بالتحليل والتقييم. يمكن تقديم التدريب والورش العملية لتحسين مهارات التحليل والاستدلال المنطقي لديهم.

5- اعتماد نهج تدريجي للتحول في حالة تبني المؤسسة للمدخل الشمولي والاستراتيجيات الشاملة، يُوصى بالبدء بتحويل تدريجي لعملية صنع القرار. يمكن أن يسهل ذلك تطبيق التغييرات التي قد تكون مطلوبة في ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

6- استخدام تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي يُمكن استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار الاستراتيجي لتحسين الدقة والفعالية. يمكن لهذه الأدوات أن تدعم المدخل المتدرج من خلال تحليل البيانات الجديدة وتوفير معلومات دقيقة.

7- تبني العمل بالفرق المتعددة التخصصات قد يكون من المفيد تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات لصنع القرار الاستراتيجي. يمكن أن تجمع هذه الفرق خبرات مختلفة ونقاط نظر متنوعة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر شمولية ومدروسة.

8- يُوصى بتقييم نتائج القرارات الاستراتيجية بانتظام وتوثيق الدروس المستفادة. يمكن أن تساعد هذه العملية في تحسين عمليات صنع القرار وتجنب الأخطاء المستقبلية.

الهوامش:

[1] Warren, C. J., (1981), "An Exploratory Study Of Synoptic And Incremental Models Of Strategic Decision Making", Dissertation Submitted in Partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration in the Graduate School of Business of Indiana University

[2] Fredrickson, J. W., (1983), "Strategic process research questions and recommendations", Academy of Management Journal, Vol, 27, No, 3.

[3] Joseph, A. Barbera, (2010), "Incremental Dynamic Decision-Making During U.S. Public Healthe Emergencies" by Valerie I Seefried, B. Sc. In Biological Sciences, May 1999, Universig of Bristol UK, asters in Public Helth

[4] Ivan, M., and Ivana, B., (2012), "The Nature of strategic decision making – Exploiting the role of manager`s Incremental and radical learning", The Journal of International management studies, Vol.7, No. 2

[5] Ahmed, A., Bwisa, H. Otieno, H. Karanja, K., (2014), "Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories, Business Management and Strategy", Vol.5, No.1.

[6] Hit. M. A. & Tyler. B. B, (2014), "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives", Strategic Management Journal, Vol.12, No.5.

[7] Rybacki, J. M. (2010), "Principled Negotiation: Teaching Proble-Solving, Decision-making and Critical Thinking Skills in Leaders", United States Military Academy , West Point

[8] Andrews, R.; Malcolm J. and Genc, F., (2016), " Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity", Administrative Science, Vol.7 , No. 4.

[9] Das, T., K., (1999), "Cognitive Biases and Strategice Decision Processes: An Integrative Perspective", Journal of Management Studies, Vol 36, No. 6.

[10] Elbanna, S. and Child, J (2017) "Influences on strategic decision effectiveness" Development and test of an integrative model. Strategic Management Journal, Vol. 28.

[11] Fahey , L. (1981) On "Strategic Management decision process" strategic Management Journal , Vol.2.

[12] Jagdev, H. S., Brenna, A., Browne, J., (2004), "Strategic Decision Making in Modern Manufacturing", Library of congress cataloging Publication Data, United States, ebook.

[13] Moorhead , G and Griffin , R. (1995) "Organizational Behavior" , U. S.A. 4th ed. Hougnton Mifflm company.

[14] Sykianakis, N. (2012), "Exploring the nature of strategic decision-making: For rationality to organizational politics" , International Journal of Information Technology and Business Management, Vol.7 , No.1.

[15] Tarter, J. C., & Hoy, W. K. (1998). "Toward a contingency theory of decision making", Journal of Educational Administration, Vol.36, No.3.

[16] Tarter, J. C., & Hoy, W. K. (1998). "Toward a contingency theory of decision making", Journal of Educational Administration, Vol.36, No.3.

[17] Etzioni, A. , (2011), "Mixes-Scnning: "Third" Approach to Decision-Making", Blackwell Publishing , American Society for Public Administration. Vol. 27, No. 5

[18] Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2006), "The hidden traps in decision making", Harvard Business Review, Vol.84, No.1.
[19] Tarter, J. C., & Hoy, W. K. (1998).
[20] Heineman. W. A., (2011),"The Role of Data in Decision Making about Online Distance Education: A Case Study of Three Community Colleges", Submitted to the Office of Graduate Studies, University of Massachusetts Boston, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
[21] Robbins , S. P., and Judge , T. A. , (2007) , "Organizational Behavior" , Upper Saddle River , New Jersey , 12th Edision.
[22] Edward F. F., (2011), " Entrepreneurial Decision Making and Institutional Governance within the Academy: A Case Study, A dissertation submitted to the faculty of Franklin Pierce University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Arts in Leadership in the College of Graduate and Professional Studies
[23] Lindblom, C. E., (1959), "The science of muddling through, Public Administration Review, Vol, 19
[24] Braybrooke, D. ; Lindblom, C. (1963), "A Strategy of Decision", Glencoe, Free Press.
[25] Quinn, J. B., (1990), "Managing Strategic change" In Strategic Management, Irwin: Homewood, IL, USA
[26] Etzioni, A. , (2011),
[27] Andrews, R.; Malcolm J. and Genc, F., (2016), " Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity", Administrative Science, Vol.7 , No. 4.
[28] Methe, D. T.; Perry, J. L., (1990), "Incremental Approaches to Strategic Management."
[29] Fredrickson, J. W., (1984), "Strategic process research questions and recommendations", Academy of Management Journal, Vol, 27, No, 3.
[30] Andersen, T. J., Nielsen, B. B., (2014) , "Adaptive Strategy Making: The effects of emergent and intended strategy modes" , Copenhagen Business School , Frederiksberg , Denmark.

أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة وحلولها المقترحة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين

Reasons for the lack of referral by Jordanian courts of convicted juveniles to community service programs for the public benefit and their proposed solutions from the point of view of some local experts

د. فواز رطروط، خبير مستقل في الشأن التنموي الاجتماعي العربي والأردني

الملخص:

الهدف: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة وحلولها المقترحة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين. **المنهجية:** استعمل في هذه الدراسة منهج البحث النوعي ممثلا في طريقة تحليل مضمون الوثائق البالغ عددها 21 وثيقة، وطريقة المقابلات الفردية مع أربعة خبراء محليين بموجب دليل اشتمل على توطئة وثلاثة أسئلة مفتوحة. **النتائج:** خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها أن أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة ، نتاج عوامل مختلفة تتباين في حجمها وتكراراتها لصالح العوامل الإدارية أكثر من العوامل الفردية والعوامل التشريعية، ويمكن معالجتها أو ضبطها بالحلول الإدارية أكثر من الحلول التشريعية والحلول المالية. **الاستنتاجات:** استخلص من النتائج، التي خلصت إليها هذه الدراسة، مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها الاستنتاج القائل: مستوى العائد على استثمار الأردن في مجال التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث منخفض جدا؛ لكون معدلات تطبيق هذه التدابير أقل من مثيلاتها لتطبيق التدابير السالبة لحرية الأحداث. **التوصيات:** بناء على النتائج والاستنتاجات، التي خلصت إليها هذه الدراسة، فتوصي الدراسة بتوصيات عديدة منها عرض الدراسة الحالية على الفريق الوطني الأردني لعدالة الأحداث؛ لتمكن هذا الفريق من إعداد خطة تنفيذية لضبط العوامل المؤثرة في تراجع معدل تدبير تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية.

الكلمات المفتاحية: التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث، تسوية قضايا نزاعات الأحداث، وضع الأحداث المدانين تحت إشراف مراقبي السلوك بموجب مذكرات قضائية، وتحويل المحاكم للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة.

Abstract:

Objective: This study aimed to identify the reasons for the lack of referral by Jordanian courts of convicted juveniles to community service programs for the public benefit and their proposed

solutions from the point of view of some local experts. **Methodology**: In this study, the qualitative research method was used, represented in the method of analyzing the content of the 21 documents, and the method of individual interviews with four local experts according to a guide that included a preface and three open questions. **Results**: This study concluded with a main conclusion that the reasons for the lack of referral by Jordanian courts of convicted juveniles to community service programs for the public benefit, are the result of various factors that vary in size and frequency in favor of administrative factors more than individual factors and legislative factors, and can be addressed or controlled by administrative solutions more than legislative solutions. and financial solutions. **Conclusions**: A number of conclusions were drawn from the results of this study, perhaps the most important of which is: The level of return on Jordan's investment in the field of non-custodial measures and remedial justice for juveniles is very low; This is because the rates of application of these measures are lower than their counterparts for the application of measures that negatively affect the freedom of juveniles. **Recommendations**: Based on the findings and conclusions of this study, the study recommends several recommendations, including presenting the current study to the Jordanian National Team for Juvenile Justice; In order for this team to be able to prepare an implementation plan to control the factors affecting the decline in the rate of managing the transfer of convicted juveniles to community service programmes.
Keywords: non-custodial measures, restorative justice for juveniles, settlement of juvenile dispute cases, placing convicted juveniles under the supervision of probationers under judicial warrants, courts transferring juvenile convicts to community service programs for the public benefit.

مقدمة:

يخرج الأطفال الأحداث عن القانون؛ لأسباب تختلف في مستواها، الذي تناولته الدراسات العلمية. فتبعا للمستوى المتعدد الجوانب، فيحدث تعدي الأطفال الأحداث على القانون لأربعة عوامل تتبادل التأثير فيما بينها، الأول فردي تعكسه خصائصهم البيولوجية والسيكولوجية والسلوكية، والثاني علائقي يرتبط بتأثيرات أسرهم وأقرانهم، والثالث مجتمعي يتمثل في درجة التكامل الاجتماعي لمجتمعاتهم المحلية ومدى انخراطهم في عضوية العصابات واقتنائهم للأسلحة وتعاطيهم للمخدرات، والرابع اجتماعي يعكس حدوث التغيرات السكانية والاجتماعية والثقافية والسياسية وتفاوت الدخول في مجتمعاتهم([1]). أما وفقا للمستوى الأحادي الجانب، فينجم انحراف الأطفال الأحداث وارتكابهم للجرائم عن أسباب أحادية تختلف طبيعتها من نظرية علمية لأخرى. فنظرية التفكك الاجتماعي تعزي الانحراف والجريمة إلى التغير الاجتماعي السريع وعدم التأقلم مع الأنماط الاجتماعية الجديدة وغياب المعايير أو ضعفها أو تشوشيها. بينما نظرية الفرصة، فأنها تفسر الانحراف والجريمة بوفرة مكانهما وزمانهما وفرصة صاحبهما. أما

نظرية" الأنومي" أو ما يعرف بالتفسخ الاجتماعي، فقد وجدت أسباب الانحراف والجريمة في غياب التضامن والتكامل الاجتماعي، وتفشي الفقر والمشكلات الاجتماعية، والتناقض بين الأهداف والوسائل في تحقيقها. وتعيد نظرية الثقافة، الانحراف والجريمة إلى انتشار الثقافات الفرعية والعامة، والفجوات الثقافية، والتلوث والانتقال والصراع الثقافي. بينما نظرية علاقات الدور، فقد وجدت أسباب الانحراف والجريمة في علاقات الدور والتفاعل غير الودي، ومدى ذلك الدور واستمراريته على مستوى القرابة أو الحي أو المدرسة أو العمل أو الرفاق وغيرها. أما نظرية التوقع الفارقي، فوجدت سبب الانحراف والجريمة في توقع الفرد المبنى على قوة علاقته بالمجتمع وخاصة في فترة مراهقته. وتعزي نظرية التحكم أو الضبط، الانحراف والجريمة إلى ضعف العلاقة بين الفرد والمجتمع المتمثل في قلة الالتصاق بالأهل والرفاق أو المدرسة وضعف الانغماس في النشاطات المقبولة اجتماعيا وضعف الالتزام بتحقيق الاهداف الاجتماعية وضعف الاعتقاد بالقيم الاجتماعية. بينما نظرية الوصم، فقد خلصت إلى أن الوصمة الاجتماعية السلبية والرسمية والصادرة عن الأشخاص المهمين في حياة الفرد تسهم في تشكيل سلوكيات هذا الفرد وأفعاله الجرمية. أما النظرية النسوية، فإنها تعيد انحراف الأنثى إلى تنشئتها الاجتماعية، وإلى خروجها للعمل، وإلى زيادة فرصتها الجرمية خلال عملها المأجور([2]).

وقد يترتب على خروج الأطفال عن القانون ملاحقتهم قانونيا من قبل المؤسسات المجتمعية المعنية بالضبط الاجتماعي ومسائلتهم عن أفعالهم في ضوء سنهم الجنائية الدنيا والسن القصوى لقضائهم، التي قد تقود في حال ادانتهم إلى حجز حريتهم وتبعاته من انتهاك حقوقهم وتعنيفهم، وما يوكد ذلك التقارير العالمية والإقليمية والمحلية. فعلى المستوى العالمي، فقد أظهر تقرير وضع الأطفال في العالم 2006([3]) تعرض الأحداث المحتجزين للعنف؛ لأن نظم العدالة المعنية بقضاياهم تبقيهم لفترة غير محدودة وهم محتجزون ومعزولون عن العالم الخارجي ويختلطون بالكبار في ظروف غير صحية، من باب عدم مسائلة القائمين عليها ؛ لتمتعهم بالحصانة، والاستعمال الجائر لمؤسساتها الاحتجازية من قبل بعض العاملين فيها، وافتقارها إلى بدائلها المجتمعية، وغياب الرعاية والتأهيل عن برامجها، وانعدام الضوابط الخارجية على مؤسساتها، وقبول العنف في محيطها الاجتماعي، وافتقار كوادرها للتدريب، وعدم تناول وسائل الإعلام لقضاياها. بينما على المستوى الإقليمي ، فقد تبين من نتائج دراسة حديثة حول " تقييم نظم عدالة الأحداث في الدول العربية"([4])، أن المرافق الاحتجازية للأطفال في الدول العربية تديرها جهات مختلفة ويسودها العنف ويعمها عدم الرضا من قبل مقدمي ومتلقي خدماتها. أما على المستوى المحلي، فقد أظهرت التقارير انتهاك حقوق الأحداث المحتجزين في كثير من الدول العربية، ففي الأردن

يتعرض بعض الأحداث للعنف خلال التحقيق معهم وحجز حريتهم في النظارات بالمراكز الأمنية([5])، وتزيد معدلات الاكتئاب لدى الأحداث المحتجزين(87%) عن مثيلاتها للأحداث غير المحتجزين، التي يتراوح مداها بين 4–8%، وتشيع السلوكيات الخطرة بين نزلاء دور تربية وتأهيل الأحداث المتمثلة في التدخين بنسبة 84% وفي التغيب عن المدرسة بمعدل 70% وإيذاء الذات بنسبة 16% والتفكير بالانتحار بمعدل 21%([6]).

وللحد من حجز حرية الأطفال الأحداث المتهمين والمدانين بخرق القانون، فقد سادت نظرية الوصم الاجتماعي، التي وجدت منبع أسباب تعدي الأشخاص على القانون، وهو الوصوم الاجتماعية التي يطلقها العاملون في نظم العدالة الجنائية([7]) ، مما يتطلب استبدال نهج العدالة الجنائية بأخر إصلاحي يركز على التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية. وتدعم المعايير الدولية لحقوق الإنسان، التي اطلقت خلال سنوات الفترة 1948– 2015 نهج التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية –بوصفه كسياسية حقوقية إنسانية مرغوبة على المستوى العالمي–. وتتوزع هذه المعايير على مستويين، الأول تقليدي تعبر عنه نصوص صكوك حقوق الإنسان كالإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية واتفاقية حقوق الطفل والقواعد الدنيا لمعاملة السجناء وقواعد الأمم المتحدة(بكين ، هافانا ، طوكيو، والرياض) الخاصة بالأحداث([8]) . أما المستوى الثاني فتدل عليه ثلاثة نماذج، وهي: النموذج الحقوقي الإنساني أو ما يعرف بالتعليق رقم 10 لسنة 2007 الذي اصدرته اللجنة الدولية لحقوق الطفل على خلفية مطالعتها لتقارير الدول الأعضاء في مجال قضاء الأحداث، والنموذج التخطيطي أو ما يعرف بخطة النقاط العشرة التي اعدها فريق مشترك من وكالات الأمم المتحدة والمنظمات الحقوقية الإنسانية، والنموذج القياسي الذي أعدته اليونيسف ومكتب مكافحة المخدرات والجريمة([9]).

وكانت المملكة الأردنية الهاشمية من بين الدول التي وقعت وصادقت على الإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية حقوق الطفل، فقد تبنت المملكة الإعلان العالمي لحقوق الإنسان منذ صدوره في عام 1948 ووقعت في عام 1975 على العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية ومثيله للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية([10])، بينما في 29 آب من عام 1991 فقد وقعت المملكة على اتفاقية حقوق الطفل مع تحفظها على المواد ذوات الأرقام 14 و 20 و21 من تلك الاتفاقية ، أما في عام 2006 فقد صادقت المملكة على اتفاقية حقوق الطفل بموجب القانون رقم 50 لسنة 2006 مع تحفظها على المواد الثلاث

أعلاه من هذه الاتفاقية([11]). وفي عام 2022 رفعت الحكومة مشروع قانون حقوق الطفل إلى مجلس الأمة([12])، وشكل هذا المشروع حالة من الجدل قبل بدء أعضاء مجلس الأمة بمناقشته وانتهت إلى إقراره بعد إجراء الكثير من التعديلات عليه.

ونظرا لتوقيع ومصادقة المملكة على المواثيق والاتفاقيات الدولية الخاصة بحقوق الإنسان، أو انضمامها إلى تلك المواثيق والاتفاقيات، فقد زاد اهتمامها خلال العقدين الأولى والثاني من القرن الحالي بقضايا الأحداث المتهمين والمدانين، وما يؤكد ذلك كثرة الفعاليات التدريبية التي نظمتها الجهات الداعمة بالتعاون مع المجلس القضائي ووزارتي العدل والتنمية الاجتماعية ومديرية الأمن العام ، واستحداث المؤسسات ذات العلاقة بقضايا الأحداث بنهج الشراكة كنظارة الفتيات بمركز أمن جبل الحسين التي تأسست في عام 2009 وإدارة شرطة الأحداث التي أنشئت في عام 2011 ([13]) ومديرية رعاية الأحداث والأمن المجتمعي التي وجدت مؤخرا إثر صدور النظام المعدل لسنة 2022 لنظام التنظيم الإداري لوزارة التنمية الاجتماعية رقم 117 لسنة 2015، وصدور قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014، وإعداد الانظمة والتعليمات الصادرة بمقتضى قانون الأحداث(الجديد) واصدارها ونشرها في الجريدة الرسمية، واطلاق المجلس الوطني لشؤون الأسرة للاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث للسنوات 2017–2019، وإعداد مشروع قانون الأحداث في عام 2019 والمنظور حاليا في ديوان الرأي والتشريع، وموافقة مجلس الوزراء على الاستراتيجية الوطنية لعدالة الأحداث للسنوات 2024–2028 بحسب خبر رسمي أوردته وكالة الأنباء الأردنية بتاريخ 3 أيلول 2023، علما أن تلك الاستراتيجية تهدف إلى خفض معدل قضايا الأحداث الجانحين وزيادة فاعلية وكفاءة اجراءات التحقيق معهم ومحاكمتهم وإعادة تأهليهم وفق أحدث الممارسات الدولية الفضلى، علاوة على توسيع قاعدة الأحداث المشمولين بالخدمات من فئة المحتاجين للحماية والرعاية.

وبالرغم من طموح المملكة إلى تعزيز نهج العدالة التصالحية والتدابير غير الاحتجازية للأحداث، إلا أنها لم تحقق ذلك بوصفه كهدف مرغوب في مجال حقوق الطفل، كما تبين من نتائج الدراسات والتقارير السنوية للمؤسسات المعنية. فعلى مستوى الدراسات، فقد خلصت دراسة استهدفت تحديد مستوى أداء نظام عدالة الأحداث الأردني بموجب 53 مؤشرا لها درجات كمية حدها الأدنى درجة صفر والأعلى 106 درجات، إلى أن مستوى اداء النظام مدار البحث منخفض؛ لبلوغ معدله 46.22%، لكنه بالرغم من ذلك يقبل الرفع إلى 92.44% بموجب اطاره الاستراتيجي، الذي استخلصته الدراسة من مجمل

نتائجه([14]). واشارت دراسة تقييم مستوى منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدلة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019 بموجب 17 معيارا، إلى أن مستوى منهجية إعداد هذه الاستراتيجية كان متوسطا بنسبة47.05% ، بينما مستوى مضمونها فكان مرتفعا بنسبة 73.52%، أما مستوى مخرجاتها الفعلية للأعوام 2017 و2018 و2019 فكان منخفضا بنسبة 33.33%([15]). ودلت نتائج دراسة حديثة على ضعف استجابة نظام عدالة الأحداث الأردني للنوع الاجتماعي لمتلقي خدمات مؤسساته وسوء مخرجات تطبيق قانون الأحداث النافذ؛ كونه رفع من معدلات احتجاز الأحداث من كلا الجنسين([16]). وبينت دراسة حديثة أخرى مواطن قوة وضعف قطاع عدالة الأحداث الأردني، فمواطن قوته، هي حذف السجل الجنائي للحدث بعد بلوغه سن الثامنة عشرة، السماح للحدث بتقديم الشكاوي في حال انتهاك حقوقه، وجود 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 الاحصاءات لجانب العدالة الإصلاحية وصعوبة الوثوق بها للتنبؤ بمسار ظاهرة جنوح الأحداث، عدم وجود سياسة وطنية شاملة لعدالة الأحداث، ارتكاب الأطفال لجرائم بعينها أكثرها تكرارا السرقة والاعتداءات الجسدية، ضعف تواصل المنظمات غير الحكومية مع الأحداث خلال مرورهم بالإجراءات القضائية، عدم تطبيق قانون الأحداث النافذ على قضايا المخدرات علاوة على خلوه من المواد الخاصة بالآليات الاحالة والتحويل والمساءلة والبرامج المجتمعية، وعدم قيام إدارة شرطة الأحداث بالتحقيق في جميع قضايا الأحداث([17]). وكشفت دراسة محلية أخرى عن ضعف امتثال نظام عدالة الأحداث الأردني لأسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى، فمستوى امتثاله لأسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى مجتمعة مع بعضها، قليل(42.85%)، ومنفردة عن بعضها قليل في النموذجين التخطيطي(28.53%) والقياسي(42.85%) ومتوسط في النموذج الحقوقي الإنساني(57.17%) بفروق دالة إحصائيا([18]). واظهرت دراسة حديثة حول " معدلات الأحداث المحتجزين في الأردن قبل نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 وبعده"، أن قانون الأحداث مدار البحث بعد نفاذه في عام 2015، إيجابي الأثر في مجال التدابير غير الاحتجازية للأحداث المتهمين بخرق القانون؛ لأنه خفض من عدد الأحداث المحتجزين في دور التربية، وسلبي الأثر في مجال التدابير غير الاحتجازية للأحداث الموقوفين للنظر في المراكز الأمنية ونظرائهم المحكومين في دور التأهيل ([19]). وبينت دراسة حول العقوبات البديلة في نظم عدالة الأحداث الأردنية والمصرية واليمنية، ما يلي: ارتفاع أعداد الأحداث المحتجزين في الدول

المدروسة، عدم احترام الدول الثلاث لالتزاماتها الدولية في مجال عدالة الأحداث بالنسبة لمدة الاحتجاز، معاناة أماكن الاحتجاز في الدول الثلاث من سوء ظروفها والاكتظاظ وعدم القدرة على توفير برامج مناسبة وفعالة لتأهيل الأحداث، عدم إقرار الدول الثلاث بالنظام المتكامل للعقوبات البديلة، عدم مراعاة نظم عدالة الأحداث في الدول المبحوثة لحساسية النوع الاجتماعي، عدم تفعيل عقوبة العمل للنفع العام في مصر واليمن وعدم الاعتراف بها قانونا في الأردن، والضعف المعرفي لدى سائر المشتغلين بالقانون والعاملين مع الأحداث في البلدان الثلاثة بفكرة العقوبات البديلة وكيفية وضعها موضع التطبيق، وانعدام مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تطبيق البلدان الثلاثة للعقوبات البديلة في مجال عدالة الأحداث، وسيادة الدول الثلاثة ثقافاتها المجتمعية المؤمنة بالعقوبات السالبة للحرية وغير المعززة للعمل بالعقوبات البديلة([20]).

أما على مستوى تقارير المؤسسات، فقد تبين من نتائج المعالجة الإحصائية لمؤشرات قضايا الأحداث خلال سنوات الفترة 2017–2021 التي اوردها التقرير السنوي لوزارة التنمية الاجتماعية لعام 2021([21])، أن نمط عدالة الأحداث السائد في الأردن جنائي وليس إصلاحي. فيشير الجدول(1) إلى أن المعدل السنوي للأحداث الموقوفين في نظارات الأحداث(4733.4) وفي دور تربية الأحداث(1979.2) خلال الفترة 2017–2021، أعلى من نظيره للأحداث المحكومين في دور تربية وتأهيل الأحداث(299.2). بينما الجدول(2) فيظهر تباين معدلات التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الاصلاحية للأحداث في الأردن خلال سنوات الفترة 2017– 2021 ، فمعدل تدبير تسوية نزاعات الأحداث بلغ 2592.4، بينما معدل تدبير وضع الأحداث المدانين تحت إشراف مراقب السلوك فقد بلغ135، أما معدل تدبير تحويل الأحداث المدانين إلى برامج الخدمة المجتمعية من أجل المنفعة العامة فقد بلغ 116.66. ويعزى ارتفاع معدل تدبير تسوية نزاعات الأحداث في الأردن، إلى قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 ونظام تسوية النزاعات في قضايا الأحداث رقم 112 لسنة 2016 ، وما يؤكد ذلك دراسة حديثة استهدفت الوقوف على أثر تطبيق قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 في رفع معدلات تحويل قضايا الأحداث في إطار الإجراءات القضائية وخفض معدلات الأحداث المحتجزين ، من خلال مقارنة مخرجات تطبيق ذلك القانون مع مثيلات سابقه رقم 24 لسنة 1968 وتعديلاته حتى سنة 2007، واظهرت نتائجها أن قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 أفعل وأكفى من سابقه في رفع معدلات تحويل قضايا الأحداث في إطار الإجراءات القضائية وخفض معدلات الأحداث المحتجزين في دور تربية الأحداث، وسابقه أفعل وأكفى منه في خفض معدلات الأحداث المحتجزين في نظارات المراكز الأمنية

ودور تأهيل الأحداث([22]). كما ما يؤكد ذلك أيضا دراسة حديثة أخرى تبين من مجمل نتائجها أن دور إدارة شرطة الأحداث بعد نفاذ إطارها التشريعي(نظام تسوية النزاعات في قضايا الأحداث رقم 112 لسنة 2016، الصادر بمقتضى قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014) في تسوية قضايا نزاعات الأحداث أفعل وأكفئ من دورها قبل صدور إطارها التشريعي([23]). أما انخفاض معدل تدبير وضع الأحداث المدانين تحت إشراف مراقب السلوك في الأردن ومثيلة لتدبير تحويل الأحداث المدانين إلى برامج الخدمة المجتمعية من أجل المنفعة العامة، فلا يوجد ما يفسر هبوطهما؛ لغياب دراساتهما البحثية المحلية.

الجدول(1): متوسطات ونسب التغير([24]) لمؤشرات التدابير السالبة لحرية الأحداث في الأردن خلال سنوات الفترة 2017- 2021([25])

المؤشر	السنة					متوسط عدد الأحداث	نسبة التغير في إعداد الأحداث
	2017	2018	2019	2020	2021		
عدد الأحداث الموقفين في دور تربية الأحداث	2101	2180	2422	1633	1560	1979.2	25.74-
عدد الأحداث المحكومين في دور تربية وتأهيل الأحداث	246	408	300	268	274	299.2	22.76
عدد الأحداث المودعين في نظارات الأحداث	4936	5640	5363	4337	3391	4733.4	31.30-

[24]: المصدر: حسابات الباحث.

[25]: وزارة التنمية الاجتماعية، 2022، التقرير الإحصائي السنوي لأعمال وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2021، ص 33.

الجدول(2): متوسطات ونسب التغير([26]) لمؤشرات التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الاصلاحية للأحداث في الأردن خلال سنوات الفترة 2017- 2021([27])

المؤشر	السنة					متوسط عدد الأحداث	نسبة التغير في إعداد الأحداث
	2017	2018	2019	2020	2021		
عدد الأحداث المحولين لبرنامجي تنفيذ خدمة مجتمعية للمنفعة العامة وحضور برنامج تأهيل نفسي اجتماعي بموجب قرار قاضي			89	102	159	116.66	78.65
عدد الأحداث الموضوعين تحت إشراف مراقب السلوك بموجب قرار قضائي	96	87	198	200	94	135	2.08 -
عدد الأحداث الذين لم يتم حجز حريتهم وتم إنهاء قضاياهم بالتسوية في مكاتب الخدمة الاجتماعية/ شرطة الأحداث	1245	3223	4425	2146	1923	2592.4	54.45

[26]: المصدر: حسابات الباحث.

[27]: وزارة التنمية الاجتماعية، 2022، التقرير الإحصائي السنوي لأعمال وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2021، ص 33.

كما تبين أيضا من نتائج المعالجة الاحصائية لمؤشرات قضايا الأحداث خلال سنوات الفترة 2017-2019 التي اوردها التقرير السنوي لوزارة التنمية الاجتماعية لعام 2019([28])، أن نمط عدالة الأحداث السائد في الأردن جنائي وليس إصلاحي. وما يدلل على سيادة نمط عدالة الأحداث الجنائي في الأردن خلال سنوات الفترة 2017-2019 قيم مؤشراته، فالمعدل السنوي للأحداث الموقوفين المحتجزين أعلى(86%) من نظيره للمحكومين(14%)، والمتوسط السنوي للأحداث الموقوفين للنظر في المراكز الأمنية يبلغ 5313 حدث وبنسبة تغير موجبة قدرها 8.60%، والمتوسط السنوي للأحداث المودعين في دور تربية وتأهيل الأحداث يبلغ 2552 وبنسبة تغير موجبة قدرها 16%، والمعدل السنوي للأحداث المكررين بلغ 549 حدث بنسبة تغير سالبة قدرها – 12.17%، والمعدل السنوي للأحداث الموقوفين في دور تربية الأحداث بلغ 2204 حدث بنسبة تغير موجبة قدرها 20.49%، والمعدل السنوي للأحداث الموقوفين في دور تأهيل الأحداث بلغ 318 حدث بنسبة تغير موجبة قدرها 21.95%. أما ما يدلل على تراجع نمط عدالة الاصلاحي في الأردن خلال نفس الفترة قيم مؤشراته، فقد بلغ المعدل التراكمي لقضايا الأحداث المعالجة بنهج التسوية بلغ 2964 قضية بنسبة تغير موجبة قدرها 256%، وبلغ المعدل السنوي للأحداث الموضوعين تحت اشراف مراقب السلوك 127 حدث بنسبة تغير موجبة قدرها 106%. وبالرغم من نص قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 في المادة 24 منه على معاقبة الأحداث المدانين بعقوبة الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة، إلا أن التقرير السنوي لوزارة التنمية الاجتماعية لعام 2019 خلى من أي إشارة لهذه العقوبة ومؤشراتها الكمية([29])، مما يوكد على الحداثة النسبية لتطبيق المحاكم الأردنية لعقوبة الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة، الذي بدأت مؤشراته الكمية تظهر بعد عام 2019.

ولتمكين الأردن من تحقيق طموحه في مجال تعزيز نهج التدابير غير السالبة للحرية والعدالة للأحداث، فقد طرحت وزارة التنمية الاجتماعية واليونيسف في عام 2020، عطاء دراسة حول سبل تنفيذ العقوبات البديلة لاحتجاز الأحداث، التي نص عليها قانون الأحداث النافذ في المادة 24 منه، لكن ذلك العطاء لم يرسو على أحد من المتقدمين له؛ لأسباب غير معلومة.

وفق المعطيات أعلاه جاءت هذه الدراسة بمشكلتها البحثية وعناصرها المبينة تاليا.

أولا: مبررات الدراسة واهميتها واهدافها ومشكلتها البحثية ومنهجيتها:

1:1: المبررات: لهذه الدراسة مبرراتها الثلاثة المبينة تاليا:

1: غياب الدراسات المحلية التطبيقية التي بحثت في مجال تباين أنماط العقوبات البديلة لاحتجاز الأحداث بعامة وتراجع سيادة نمط تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية بخاصة ، مما قد يجعل من هذه الدراسة الأولى من نوعها ورائدة في مجالها.

2: غياب الحقائب التدريبية الخاصة بالعقوبات البديلة لاحتجاز الأحداث، المستخلصة من نتائج الدراسات المحلية التطبيقية، مما قد يجعل من إجراء هذه الدارسة ضرورة ملحة.

3: افتقار التقارير الدورية للأردن في مجال حقوق الأطفال للحقائق والأرقام الخاصة بالعدالة الإصلاحية والتدابير غير السالبة للحرية، مما يتطلب توفير هذه الحقائق والأرقام عن طريق هذه الدراسة وغيرها من الوسائل الأخرى.

1:2: الأهمية: تنبع أهمية هذه الدراسة من مراجعتها لمستوى تنفيذ الأردن للعقوبات البديلة لاحتجاز الأحداث وتطويرها لذلك المستوى، الذين يفيد نتاجهما في المجالات التالية:

1: تطوير سياسات وتشريعات عدالة الأحداث في الأردن.

2: إعداد الحقائب التدريبية الخاصة بالعقوبات البديلة لاحتجاز الأحداث، تمهيدا لاستعمال تلك الحقائب في الفعاليات التدريبة الخاصة بالعاملين مع الأحداث من فئات القضاة وضباط الشرطة والاختصاصيين الاجتماعيين.

3: إثراء التقارير الدورية للأردن في مجال حقوق الطفل بالحقائق والارقام الخاصة بالعدالة الإصلاحية والتدابير غير السالبة للحرية.

1:3: الأهداف: لهذه الدراسة ثلاثة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وهي:

1: تحديد مسببات تباين أنماط العقوبات البديلة لاحتجاز الأحداث في الأردن.

2: تبيان أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة.

2: اقتراح حلول عملية لمشكلة قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة.

1:4: المشكلة البحثية وأسلتها ومصطلحاتها:

ترتب على تطبيق الاردن لتشريعاته الحديثة في مجال عدالة الأحداث، مضية قدوما في تسريع التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث ، وما يؤكد ذلك القيم الفعلية لمؤشرات أداء هذه التدابير. ففي مجال تدبير تسوية قضايا نزاعات الأحداث، فقد بلغ المعدل السنوي لمن طبق عليهم هذا التدبير خلال سنوات الفترة 2017–2021 وفقا لمعطيات الجدول(2) حوالي2592.4 حدث بنسبة تغير موجبة قدرها 54.45%، بينما في مجال تدبير وضع الأحداث المدانين الموضعين تحت إشراف مراقبي السلوك بموجب مذكرات قضائية، فقد بلغ المعدل السنوي لمن طبق عليهم ذلك التدبير خلال سنوات الفترة

2017-2021 تبعا لمعطيات الجدول(2) قرابة 135 حدث بنسبة تغير سالبة قدرها 2.08%، أما في مجال تدبير تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة، فقد بلغ المعدل السنوي لمن طبق عليهم هذا التدبير خلال سنوات الفترة 2019-2021 بحسب معطيات الجدول(2) نحو116.66 حدث بنسبة تغير موجبة قدرها 78.65%. وتفيد الدراسات بأن تجربة الأردن في مجال العقوبات البديلة للأحداث كتلك التي تنص عليها المادة 24 من قانون الأحداث، ما زالت قيد التكوين، مما يتطلب التسريع في عملية انضاجها، تمهيدا لطرحها في المنتديات المهنية وتعلم الأخرين منها. لهذا جاءت هذه الدراسة لتحقيق اهدافها المشار إليها آنفا من خلال إجابتها عن سؤالها الرئيس القائل: ما أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة وحلولها المقترحة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين؟.

وتفرع عن هذا السؤال الرئيس ثلاثة أسئلة فرعية، وهي:

1: لماذا تباينت معدلات تطبيق أنماط التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث في الأردن خلال سنوات الفترة 2017-2021 من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين؟.

2: ما أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين؟.

3: ما الحلول العملية المقترحة لمشكلة قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين؟.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بالعقوبات البديلة لاحتجاز الأحداث، عمليات تقديم الخدمات المجتمعية ومفادها" الزام المحكوم عليه القيام بعمل غير مدفوع الأجر لخدمة المجتمع لمدة تحددها المحكمة"، ففي الأردن نص قانون العقوبات النافذ على أن لا تقل هذه المدة عن 40 ساعة ولا تزيد عن 200 ساعة. في حين يقصد بالبرامج والخدمات تلك الفعاليات التي تنفذها المنظمات الحكومية وغير الحكومية في مناطق عملها([30]).

1:5: المنهجية:

اقتضت عملية تحقيق الدراسة لأهدافها ومعالجتها لمشكلتها البحثية واجابتها عن سؤالها الرئيس بفروعه الثلاثة، استعمالها لمنهج البحث النوعي ممثلا بطريقتين، الأولى لتحليل مضمون الوثائق(التشريعات،

التقارير السنوية للمؤسسات، الدراسات) المتوفرة عن التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث في الأردن والبالغ عددها 21 وثيقة، والثانية للمقابلات الفردية مع أربعة خبراء المبينة خصائصهم في الجدول(3). وتمت المقابلات مع هؤلاء الخبراء في شهر أيلول من عام 2022 بموجب دليل إجرائي اشتمل على توطئة وثلاثة أسئلة فرعية، ونصت توطئة الدليل على العبارة التالية: يشير التقرير السنوي لوزارة التنمية الاجتماعية لعام 2022 إلى إعداد الأحداث، الذين طبقت عليهم التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الاصلاحية خلال سنوات الفترة 2017-2021، وأظهرت نتائج المعالجة الإحصائية لتلك الأعداد أن معدل تدبير تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة أقل من مثيله للأحداث المدانين الموضعين تحت إشراف مراقبي السلوك بموجب مذكرات قضائية وللأحداث الذين سويت قضاياهم بنهج التسوية من قبل شرطة الأحداث، وعليه يرجى إجابتكم عن الأسئلة أدناه بوصفكم كخبير محلي في عدالة الأحداث.

1: لماذا معدل الأحداث المدانين المحولين من قبل المحاكم لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة في الأردن خلال سنوات 2017-2021 ، أقل من معدل الأحداث الذين عولجت قضاياهم بنهج التسوية من قبل شرطة الأحداث، وأقل أيضا من معدل الأحداث المدانين الموضوعين تحت إشراف مراقبي السلوك بموجب مذكرات قضائية؟.

2: ما الأسباب الكامنة وراء قلة معدل تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة؟.

3: ماذا تقترحون لمعالجة الأسباب التي ذكرتموها في معرضة إجابتكم عن السؤال الثاني؟.

وبما أن الدراسة استمدت بياناتها من مصدرين، فقد عالجت تلك البيانات بما يناسبها من المعاملات الإحصائية، فبيانات تدابير العقوبات غير السالبة للحرية والعدالة الاصلاحية للأحداث المستخلصة من تقرير وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2022، عولجت بمعاملي المتوسطات الحسابية والسلاسل الزمنية، أما البيانات المستخلصة من استجابات الخبراء فقد عولجت بمعاملي التكرارات والنسب. بمعنى آخر فإن الدراسة وظفت معاملات الإحصاء الوصفي لمعالجة بياناتها.

الجدول(3): خصائص الخبراء الذين شاركوا في الدراسة

الخبير	الجنس	مستوى التعليم	التخصص العلمي الدقيق	المهنة الحالية	مكان العمل الحالي	الخبرات في عدالة الأحداث
س. ط	أنثى	دكتوراه	حقوق/ عدالة الأحداث	قاضي	المجلس القضائي الأردني	عضو الفريق الوطني الأردني لعدالة الأحداث

م . ح	ذكر	ماجستير	خدمة اجتماعية/ علم اجتماع	مدرب في مجال عدالة الأطفال	خبير مستقل	معتمد لدى المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، ولدى المجلس الوطني لشؤون الأسرة
م. ش	ذكر	بكالوريوس	علم نفس وفلسفة	منسق برامج	المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي	عضو الفريق الوطني الأردني لعدالة الأحداث
م .خ	ذكر	بكالوريوس	علم اجتماع	مدير مشاريع اليونيسف في وزارة التنمية الاجتماعية	اليونيسف	المدير الأسبق لمديرية الدفاع الاجتماعي بوزارة التنمية الاجتماعية

ثانيا: نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها:

خلصت الدراسة إلى نتائجها، التي استخلصت منها استنتاجاتها وتوصياتها، كما هو مبين تاليا.

2:1: النتائج:

فرغت الدراسة إلى ثلاث نتائج فرعية ونتيجة رئيسة، وهي:

2:1:1: التنجية الفرعية الأولى:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الأول، فقد فامت الدراسة بتحديد مستويات التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث وفقا لمتوسطاتها الحسابية(معدلاتها) ونسب تغيرها المشار إليهما في الجدول(2)، وبتوزيع استجابات الخبراء على المستويات المحددة للتدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث، واظهرت النتائج المبينة في الجدول(4) أن مرد التباين في معدلات أنماط التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث خلال سنوات الفترة 2017– 2021 في الأردن سبعة عشر سببا أكثرها عددا(47.07%) وتكرارا(52.18%) يتعلق بمعدل نمط تدبير تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية، بينما أوسطها عددا(41.17%) وتكرارا (39.13%) فأنه يرتبط بمعدل نمط تسوية نزاعات الأحداث، أما أقلها عددا(11.76%) وتكرارا (8.69%)فأنه يخص معدل نمط وضع

الأحداث المدانين تحت إشراف مراقبي السلوك. كما أظهرت النتائج المبينة في الجدول(4) أن هناك اثنى عشر سببا لحلول نمط تدبير تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية في المرتبة الاخيرة، ومن أكثر هذه الأسباب تكرارا قلة تدريب قضاة محاكم الأحداث على العقوبات البديلة، وعدم قابلية برامج الخدمة المجتمعية للتطبيق على الأحداث المدانين ممن يقل سنهم عن 16 سنة، وضعف إمكانات المؤسسات المعنية ببرامج الخدمة المجتمعية للأحداث المدانين، وعدم اعتماد وزارة التنمية الاجتماعية للجمعيات المؤهلة لتنفيذ برامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة.

وعليه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الأول بقولها التالي: تباينت معدلات تطبيق أنماط التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث في الأردن خلال سنوات الفترة 2017-2021 من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين؛ لسبعة عشر سببا أكثرها عددا(47.07%) وتكرارا(52.18%) يتعلق بمعدل تطبيق نمط تدبير تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية.

وتتفق هذه النتيجة بشقها المرتبط بمعدل تطبيق نمط تدبير تسوية نزاعات الأحداث، مع سابقاتها الواردة في مقدمة هذه الدراسة ومن أبرزها نتيجة دراسة رطروط(2019) ونتيجة دراسة الذنيبات(2019). أما الشقين الثاني والثالث لهذه النتيجة فقد تعذر مناقشاتهما؛ لغياب سابقاتهما.

الجدول(4): أسباب التباين في أنماط التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث في الأردن من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين

مستويات أنماط التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث وأسباب تباينها في الأردن					
تسوية نزاعات الأحداث كنمط ذو مستوى مرتفع وأخذ بالارتفاع		وضع الأحداث المدانين تحت إشراف مراقبي السلوك كنمط ذو مستوى متوسط وأخذ بالتراجع		تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية كنمط ذو مستوى منخفض وأخذ بالارتفاع	
السبب	التكرار	السبب	التكرار	السبب	التكرار

إن التسوية منحت لضباط شرطة الاحداث بموجب قانون الاحداث رقم 32 لسنة 2014 والنظام رقم 112 لسنة 20 الصادر بمقتضى هذا القانون	2	نص قانون الأحداث النافذ وسابقه على دور مراقب السلوك في العقوبات البديلة	1	لأن البرنامج والتعديل التشريعي الذي يسمح باستبدال العقوبة السالبة للحرية بعقوبة العمل للمنفعة العامة حديث نسبيا	1
تشمل التسوية الجرائم التي تقل مدة العقوبة الاصلية فيها عن سنتين	1	قناعة بعض القضاة بدور مراقب السلوك في العقوبات البديلة	1	قلة البرامج التدريبية لقضاة الاحداث للتوسع في استبدال الاحكام على الاحداث بالعمل للمنفعة العامة	2
وايضا تشترط التسوية أن يكون فيها اسقاط للحق الشخصي للمشتكي	1			كثير من البرامج المتاحة لا يمكن تطبيقها على الاحداث في المرحلة العمرية اقل من 16 سنه؛ لاعتبارات قانونية	2
معظم جرائم الاحداث من النوع الذي يقبل التسوية من قبل شرطة الاحداث او المحاكم (قاضي تسوية النزاعات)	2			ضعف الامكانيات المالية والبشرية لمتابعة تنفيذ الاحكام	2
الثقافة المجتمعية السائدة التي تقبل وتشجع على حل القضايا بالصلح والتراضي	1			الحاجة الى مزيد من الشركاء في تنفيذ الاحكام، وتنوع البدائل	1
ممارسة ضباط الشرطة لصلاحياتهم المنصوص عليها في قانون الأحداث ونظامه لسنه 2016	1			عدم قابلية الأحداث الذين عولجت قضاياهم بنج التسوية للتحويل لبرامج الخدمة المجتمعية	1
تعاون ضباط الشرطة مع مراقبي السلوك حين	1			المحددات القانونية فلا يجوز للمحاكم أن تحيل الفتى	1

البدء بإجراءات تسوية قضايا الأحداث					المدان بجانية لبرنامج خدمة مجتمعية، ويجوز بشروط للمحاكم أن تحيل الفتى المدان بجنة لبرنامج خدمة مجتمعية	
					عدم اعتماد وزارة التنمية الاجتماعية للجمعيات المؤهلة لبرامج الخدمة المجتمعية	2
المجموع([31])	7	9	2	2	8	12
%([32])	41.17	39.13	11.76	8.69	47.07	52.18

2:1:2: التنجية الفرعية الثانية:

بينما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثاني، فقد صنفت استجابات الخبراء المبحوثين بشأن أسباب قلة تحويل المحاكم للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية إلى ثلاث مجموعات عاملية، الأولى للعوامل الفردية الخاصة بقضاة محاكم الأحداث وبمراقبي السلوك وبالأحداث المدانين، بينما المجموعة الثانية فكانت للعوامل المؤسسية الخاصة ببرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة، أما المجموعة الثالثة فكانت للعوامل التشريعية ذات العلاقة ببرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة. وأظهرت النتائج، التي يظهرها الجدول(5) أن أسباب قلة تحويل المحاكم للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية نتاج عوامل مختلفة اكثرها عددا وتكرارا العوامل الإدارية بنسبة بلغت47.05% و 55% على التوالي، بينما أوسطها عددا وتكرارا فكانت العوامل الفردية بنسبة بلغت 29.41% و25% على الترتيب، أما أقلها عددا وتكرارا فكانت العوامل التشريعية بنسبة بلغت 23.54% و20% على التوالي.

وبهذا تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثاني بقولها التالي: الأسباب الكامنة وراء قلة معدل تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين، نتاج عوامل مختلفة تتباين في حجمها وتكراراتها لصالح العوامل الإدارية أكثر من العوامل الفردية والعوامل التشريعية.

[31]: بلغ المجموع الاجمالي للأسباب 17 سبب تكررت 23 مرة.

[32]: احتسبت النسبة مرتين، الأولى للأسباب والثانية لتكرارات الأسباب.

وبالرغم من أهمية هذه النتيجة، إلا أنه يتعذر مناقشتها؛ لغياب سابقاتها، التي تناولت العوامل المؤثرة في تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة.

الجدول(5): أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين

مجموعات أسباب قلة تحويل المحاكم للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية					
مجموعة العوامل الفردية		مجموعة العوامل المؤسسية		مجموعة العوامل التشريعية	
السبب	التكرار	السبب	التكرار	السبب	التكرار
الاتجاهات السلبية لبعض القضاة نحو برامج التدابير غير السالبة لحرية الأحداث	1	حداثة تطبيق برامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة	1	تضارب الكثير من البرامج مع أحكام حماية الأطفال العاملين، الواردة في قانون العمل وقانون الأحداث ونظام مفتشي العمل	1
ضعف قناعة القضاة بمحتوى دراسات حالة الأحداث، التي يعدها مراقبي السلوك	1	قلة البرامج التدريبية لقضاة الاحداث	2	عدم وجود اسس ومعايير واضحة لتطبيق التدبير بما يضمن السرية وأمان الطفل أثناء التنفيذ	1
عدم حوزة بعض الأحداث المستفيدين من برامج الخدمة المجتمعية، على تكاليف استعمالهم لوسائط النقل	1	كثير من البرامج المتاحة لا يمكن تطبيقها على الاحداث في المرحلة العمرية اقل من 16 سنه؛ لاعتبارات قانونية	2	عدم وجود تعريف اجرائي لمفهوم الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة في قانون الأحداث	1
خلط مراقبي السلوك والقضاة والجمعيات بين برامج الخدمة المجتمعية وبرامج التأهيل على مستوى التطبيق، فالبعض يرى في مشاركة الحدث	1	ضعف الامكانيات المالية والبشرية لمتابعة تنفيذ الاحكام	2	اسهاب قانون الأحداث في تفصيل إجراءات تسوية نزاعات الأحداث، مقابل قلة اسهابه في تفصيل تحويل الأحداث	1

المدان في دورة تدريبية خدمة مجتمعية				المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية		
عدم مهننة وظيفة مراقب السلوك	1	قلة جهات الشراكة المعنية بتنفيذ الاحكام، وتنوع البدائل	1			
		عدم اعتماد وزارة التنمية الاجتماعية للجمعيات المؤهلة لبرامج الخدمة المجتمعية	1			
		عدم تصميم برامج الخدمة المجتمعية بموجب منهجية مدخلات وعمليات ومخرجات النظام	1			
		عدم النظرة لبرامج الخدمة المجتمعية من منظور منهجية" الرادار" المعمول به في إدارة الجودة الشاملة	1			
المجموع([33])	5	8	5	4	11	4
%([34])	29.41	47.05	25	23.54	55	20

2:1:3: التنجية الفرعية الثالثة:

أما لإجابة الدراسة عن سؤالها الفرعي الثالث، فقد صنفت استجابات الخبراء المبحوثين بشأن مقترحاتهم لحل مشكلة قلة تحويل المحاكم للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية إلى ثلاث مجموعات عاملية، الأولى للحلول الإدارية، بينما المجموعة الثانية فكانت للحلول المالية، أما المجموعة الثالثة فكانت للحلول التشريعية. وأظهرت النتائج المبينة في الجدول(6) أن مشكلة قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث

[33]: بلغ المجموع الاجمالي للأسباب 17 سبب تكررت 20 مرة.

[34]: احتسبت النسبة مرتين، الأولى للأسباب والثانية لتكرارات الأسباب.

المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية يمكن معالجتها بثلاثة حلول أكثرها عددا وتكرارا الحلول الإدارية بنسبة بلغت 66.66% و 70.58% على الترتب، بينما أوسطها عددا وتكرارا فكانت الحلول التشريعية بنسبة بلغت26.66% و 23.52% على التوالي، أما أقلها عددا وتكرارا فكانت الحلول المالية بنسبة بلغت 6.68% و5.9% على الترتب.

وفق المعطيات أعلاه تكون الدراسة قد اجابت عن سؤالها الفرعي الثالث بقولها التالي: الحلول المقترحة لمشكلة قلة معدل تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين، تتباين في نوعها وكمها لصالح الحلول الإدارية أكثر من الحلول التشريعية والحلول المالية.

وبالرغم من أهمية هذه النتيجة، إلا أنه يتعذر مناقشتها؛ لغياب سابقاتها، التي تناولت العوامل المؤثرة في تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة.

الجدول(6): الحلول المقترحة لمشكلة قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين

مجموعات مقترحات حلول مشكلة قلة تحويل المحاكم للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية					
مجموعة الحلول الإدارية		مجموعة الحلول المالية		مجموعة الحلول التشريعية	
مقترح الحل	التكرار	مقترح الحل	التكرار	مقترح الحل	التكرار
زيادة برامج التوعية والتدريب لقضاة الاحداث ومراقبي السلوك حول بدائل العقوبات السالبة للحرية والعمل للمنفعة العامة	2	صرف وزارة التنمية الاجتماعية أو صندوق المعونة الوطنية بدل مواصلات للأحداث المدانين الفقراء المستفيدين من برامج الخدمة المجتمعية	1	مراجعة شروط استبدال الاحكام وتخفيفها والتوسع فيها	1
تزويد القضاة بتقارير عن كل حالة لكسب التأييد لفعالية الاحكام البديلة وخاصة العمل للمنفعة العامة	1			تعريف مفهوم الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة وتفريقه عن مفهوم التأهيل الخاص بالفعاليات التدريبية	1
أجراء دراسة تحليلية حول فعالية الاحكام ونشرها	1			وضع أسس ومعايير واضحة	1

للقضاة بشكل خاص وللعامة				لتطبيق التدبير بما يضمن السرية وأمان الطفل أثناء التنفيذ	
بناء شراكات جديده وفتح المجال للمجتمع المدني لحشد طاقاته وامكانياته للتعاون مع الجهات القضائية في تنفيذ برامج للمنفعة العامة ومتابعتها	1			منع التضارب بين التشريعات التي تجيز الخدمة المجتمعية للحدث كعقوبة بديلة ومثيلاتها التي تؤكد على حماية الأطفال العاملين	1
توسيع قاعدة المؤسسات بتنفيذ البرامج؛ لشمول القطاعين التطوعي والعام	1				
تدريب مراقبي السلوك على فنيات دراسة الحالة	1				
وضع أسس ومعايير للمؤسسة المؤهلة لتنفيذ برنامج للخدمة المجتمعية، واعتماد المؤسسات بموجب ذلك	2				
مهننة وظيفة مراقب السلوك	1				
تصميم برامج الخدمة المجتمعية بموجب منهجية مدخلات وعمليات ومخرجات النظام	1				
النظرة لبرامج الخدمة المجتمعية من منظور منهجية" الرادار" المعمول به في إدارة الجودة الشاملة	1				

المجموع([35])	10	12	1	1	4	4
%([36])	66.66	70.58	6.68	5.9	26.66	23.52

2:1:4: التنجية العامة:

لإجابة الدراسة عن سؤالها الرئيس، فقد زاوجت بين اجابات اسئلتها الفرعية الثلاثة وخرجت بتعميم مفاده التالي:أسباب قلة تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة – من وجهة نظر بعض الخبراء المحليين–، نتاج عوامل نتاج عوامل مختلفة تتباين في حجمها وتكراراتها لصالح العوامل الإدارية أكثر من العوامل الفردية والعوامل التشريعية، ويمكن معالجتها أو ضبطها – بحسب وجهة نظر بعض الخبراء المحليين– بالحلول الإدارية أكثر من الحلول التشريعية والحلول المالية.

2:2: الاستنتاجات:

استخلصت الدراسة من نتائجها الاستنتاجات التالية:

2:2:1: مستوى العائد على استثمار الأردن في مجال التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث منخفض جدا؛ لكون معدلات تطبيق هذه التدابير أقل من مثيلاتها لتطبيق التدابير السالبة لحرية الأحداث.

2:2:2: مستوى العائد على استثمار الأردن في مجال تدبير تسوية نزاعات الأحداث مرتفعا وأخذ بالزيادة من حين لأخر، بينما في مجال تدبير وضع الأحداث المدانين تحت إشراف مراقب السلوك فكان متوسطا وأخذ في التراجع من عام لأخر، أما في مجال تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعة فكان منخفضا جدا واخذ بالارتفاع من سنة لأخرى.

2:2:3: انخفاض مستوى تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة ليس نتاج عامل وأحد وإنما مجموعة من مختلفة من العوامل الإدارية والفردية والتشريعية.

2:2:4: رفع مستوى تحويل المحاكم الأردنية للأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية للمنفعة العامة، أمر يمكن القيام به بالطرق الإدارية أكثر من مثيلاتها التشريعية والمالية.

---

[35]: بلغ المجموع الاجمالي للحول المقترحة 15 حلا تكررت 17 مرة.

[36]: احتسبت النسبة مرتين، الأولى للحلول المقترحة والثانية لتكرارات الحلول المقترحة.

2:3: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة واستنتاجاتها، فأنها الدراسة توصي بما يلي:

2:3:1: عرض الدراسة الحالية على الفريق الوطني الأردني لعدالة الأحداث؛ لتمكن هذا الفريق من إعداد خطة تنفيذية لضبط العوامل المؤثرة في تراجع معدل تدبير تحويل الأحداث المدانين لبرامج الخدمة المجتمعية.

2:3:2: نشر نتائج واستنتاجات وتوصيات هذه الدراسة عبر وسائل الإعلام المحلية؛ لنشر الوعي المجتمعي في مجال التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث.

2:3:3: إجراء دراسات حول تباين معدلات التدابير غير السالبة للحرية والعدالة الإصلاحية للأحداث في الدول المقاربة للأردن في البيئة التشريعية والقضائية والاجتماعية والاقتصادية.

الهوامش:

1: منظمة الصحة العالمية،2002، التقرير العالمي حول الصحة والعنف، ص 30-38 .

2: البداينة، ذياب، 1999، واقع وآفاق الجريمة في المجتمع العربي، الرياض، منشورات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 34- 55 .

3: منظمة الأمم المتحدة للطفولة، 2005، وضع الأطفال في العالم 2006 (المقصون والمحجوبون).

4: رطروط، فواز، 2013، تقييم نظم عدالة الأحداث في الدول العربية: تحليل مقارن لوضع نظم عدالة الأطفال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الوطني الأول حول عدالة الأحداث: عدالة من أجل الأطفال، 20- 2013/8/21، فندق لاند مارك، عمان- الأردن.

5: المركز الوطني لحقوق الإنسان،2016، التقرير الدوري السابع حول عدالة الأحداث في المملكة الأردنية الهاشمية: 2014-2015، ص 16- 17 .

6: إبراهيم، روان، 2016، مشروع الدمج الأسري والمجتمعات المحلية، عرض تقديمي (تقرير غير منشور)، ص4 .

7: البداينة، ذياب، 1999، واقع وآفاق الجريمة في المجتمع العربي، مرجع سبق ذكره.

8: المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي، 2016، المواثيق الدولية وإدارة العدالة.

9: رطروط، فواز، 2017، تقييم نظام عدالة الأحداث الأردني في ضوء أسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 27 جوان، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر ، ص .223

10: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2009(تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية)، ص 2010.

11: المجلس الوطني لشؤون الأسرة، بلا تاريخ، مؤشرات اتفاقية حقوق الطفل، ص 13 .

12: المجلس الوطني لشؤون الأسرة، 2022، مشروع قانون حقوق الطفل لسنة 2022.

13: رطروط، فواز، 2011، نظم عدالة الأحداث في كل من الأردن، الجزائر، مصر، المغرب، اليمن: واقع الحال وفرص التطور، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

14: رطروط، فواز،2022، أداء نظام عدالة الأحداث الأردني والتخطيط له، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي 2022: الخدمة الاجتماعية في الوطن العربي بين إشكالية الاعتراف وواقع الممارسة، منشورات المركز الديمقراطي العربي، برلين، المانيا.

15: رطروط، فواز،2021،تقييم منهجية إعداد الاستراتيجية الوطنية الأردنية لعدالة الأحداث ومضمونها ومخرجاتها الفعلية للسنوات 2017–2019، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الرابع عشر، المركز الديمقراطي العربي، المانيا– برلين.

16: الذنيبات، يسار، 2018، معدلات الأحداث الإناث الموقوفات والمحكومات في المراكز الأمنية ودور تربية وتأهيل الأحداث والتخطيط لها من منظور النوع الاجتماعي في الأردن، مجلة سر من رأى للدراسات الإنسانية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث والخمسون، جامعة سامراء(العراق)، كلية التربية، ص 305– 336.

17: اليونيسف والمجلس الوطني لشؤون الأسرة، 2018، الدراسة التحليلية لعدالة الاحداث.

18: رطروط، فواز، 2017، تقييم نظام عدالة الأحداث الأردني في ضوء أسس ومعايير نماذجه العالمية المثلى، مرجع سبق ذكره.

19: الشنيكات، ختام سالم، 2017، معدلات الأحداث المحتجزين في الأردن قبل نفاذ قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 وبعده، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 76– 103.

20: الموسى، محمد، 2013، العقوبات البديلة في نظم عدالة الأحداث: دراسة حالة لكل من الأردن ومصر واليمن، منشورات المنظمة الدولية للإصلاح الجنائي.

21: وزارة التنمية الاجتماعية، 2022، التقرير الإحصائي السنوي لأعمال وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2021.

22: رطروط، فواز، 2019، أثر قانون الأحداث رقم 32 لسنة 2014 في رفع معدلات تحويل قضايا الأحداث في إطار الإجراءات القضائية وخفض معدلات الأحداث المحتجزين وعلاقته بالتخطيط لقطاع عدالة الأحداث الأردني، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث، العدد الخامس ،المركز الديمقراطي العربي، المانيا– برلين، ص 123–146.

23: الذنيبات، يسار، 2019، دور شرطة الأحداث الأردنية في تسوية قضايا الأحداث قبل تعديل التشريعات المتعلقة بهم وبعدها، دراسات: العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 46، العدد4، الجامعة الأردنية.

24: المصدر: حسابات الباحث.

25: وزارة التنمية الاجتماعية، 2022، التقرير الإحصائي السنوي لأعمال وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2021، ص 33.

26: المصدر: حسابات الباحث.

27: وزارة التنمية الاجتماعية، 2022، التقرير الإحصائي السنوي لأعمال وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2021، ص 33.

28: وزارة التنمية الاجتماعية، 2020، التقرير الإحصائي السنوي لأعمال وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2019.

29: المرجع السابق، ص.28

30: اليونيسف والمجلس الوطني لشؤون الأسرة، 2018، مرجع سبق ذكره، ص.7

31: بلغ المجموع الاجمالي للأسباب 17 سبب تكررت 23 مرة.

32: احتسبت النسبة مرتين، الأولى للأسباب والثانية لتكرارات الأسباب.

33: بلغ المجموع الاجمالي للأسباب 17 سبب تكررت 20 مرة.

34: احتسبت النسبة مرتين، الأولى للأسباب والثانية لتكرارات الأسباب.

35: بلغ المجموع الاجمالي للحول المقترحة 15 حلا تكررت 17 مرة.

36: احتسبت النسبة مرتين، الأولى للحلول المقترحة والثانية لتكرارات الحلول المقترحة.

آليات فض منازعات الملكية الفكرية ذات العنصر الأجنبي

Mechanisms for the Resolution of Foreign-origin Intellectual Property Disputes

د. عادل عبد الحميد عامر محمد على، عميد كلية الشريعة والقانون، جامعة سنار، السودان

ملخص

تناولت هذه الدراسة آليات فض منازعات الملكية الفكرية الحلول الناجزة لحماية الابتكارات الأدبية والفنية والصناعية وليس من الغريب أن يتطور هذا المجال للعالمية. فكل ابتكار أدبي أو فني أو صناعي مدعو للانتقال الحر وللاستغلال الذي يجاوز الحدود الوطنية ، وهو أمر لن يتحقق دون توفر الحماية لحقوق الملكية الفكرية. تكمن أهمية الدراسة في أن توفير الحماية على المستوى الدولي يؤدي لضمان حقوق المخترعين والمبدعين من التعدي خارج حدود دولهم، الأمر الذي يُعد شرطاً لازماً لتشجيع الإبداع وتقدمه وتنميته، وكذلك يساعد على جذب الاستثمارات وتطوير الاقتصاد. هدفت الدراسة لتوضيح الآليات الخاصة بفض النزاعات الناتجة عن حقوق الملكية الفكرية وبيان دور القضاء الوطني. تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى فعالية هذه الآليات في حسم المنازعات الخاصة بالملكية الفكرية. اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي. توصلت لعدد من النتائج أهمها: إن وسائل فض المنازعات نوعان قضائية تتمثل في القضاء والتحكيم الدولي ولها وسائل بديله وهي المفاوضات والوساطة والتقييم الحيادي، ووسائل غير قضائية تتمثل في المعاهدات والمبادئ العامة للقانون ،يمتلك القضاء الوطني سلطة اتخاذ الإجراءات التحفظية في منازعات الملكية الفكرية، تعتبر اتفاقية باريس 1883م أول اتفاقية دولية نظمت حماية الملكية الفكرية الصناعية، اما اتفاقية الوايبو لسنة 1996م خصصت مركزا للتحكيم والوساطة. أوصت الدراسة الجهات المختصة في السودان بإنشاء مراكز للتحكيم الدولي.

Abstract

This study dealt with mechanisms for resolving intellectual property disputes and effective solutions to protect literary, artistic, and industrial innovations. It is not surprising that this field has developed globally. Every literary, artistic or industrial innovation is called for to be freely transmitted and abused beyond national borders, which will not be achieved without protection for intellectual property rights. The importance of the study lies in the fact that providing protection at the international level guarantees the rights of inventors and creators from violation outside the borders of their countries, which is a necessary condition for encouraging, advancing and developing creativity, as well as helping to attract investments and develop the economy. The study aimed to clarify the mechanisms for resolving disputes resulting from intellectual property rights and to explain the role of the national judiciary. The problem of the study was to determine the effectiveness of these mechanisms in resolving intellectual property disputes. The study used the descriptive analytical method. The study reached several findings the most important of which are: There are two types of dispute resolution methods: judicial, represented by the judiciary and international arbitration, and there are alternative means, namely negotiations, mediation, and impartial evaluation, and non-judicial means, represented by treaties and general principles of law. The national judiciary has the authority to take precautionary measures in intellectual property disputes. It is considered an agreement Paris 1883 was the first international agreement regulating

the protection of industrial intellectual property, while the (World Intellectual Property Organization) WIPO Agreement of 1996 designated a center for arbitration and mediation. The study recommended that the competent authorities in Sudan should establish international arbitration centers.

مقدمة:

الرغبة في حماية الملكية الفكرية كانت موجودة منذ القدم، وإن لم تكن ظاهرة بصورة منظمة، فلو نظرنا في التاريخ القديم لوجدنا أن هناك نزعة لدى المبدعين القدامى في توثيق حقوقهم في إنتاج الفكرية أو الفنية. برزت هذه الحماية بصورة ملموسة في أعقاب الثورة الصناعية وما رافقها من ابتكارات واختراعات وتطور تكنولوجي، ولعل أن المحرك الأساسي لوجود أول اتفاقية خاصة بحماية حقوق الملكية الصناعية هي اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية المبرمة في 20 مارس 1883م، نجد أن العديد من الدول قد نظمت في تشريعاتها مواضيع الملكية الفكرية ، وتاريخياً ظفر القانون الفرنسي بأسبقية إقرار حماية للمخترعات ومجالات الفكرية الفكرية، وكذلك انجلترا التي أقرت حماية حقوق التأليف بقانون 1810 والولايات المتحدة لقد تزايدت الحاجة إلى الحماية للملكية الفكرية لصاحب الحق فيها خارج حدود دولته، داخل النطاق الإقليمي للدول المتفقة على توفيرها لمنتجي تلك الأعمال، وذلك نتيجة تزايد العلاقات الدولية الاجتماعية والاقتصادية والتجاريةKحقوق الملكية الفكرية قد توسعت وتشعبت واندرجت تحت لوائحها العديد من إنتاجات الفكر والإبداع الإنساني، الذي نما وتطور وتزايد باستمرار مع الكم الهائل من التطور الصناعي والتكنولوجي ليشمل منتجات فنية وأعمال إبداعية مختلفة في السينما والتلفاز وأشرطة الفيديو والرقائق الإلكترونية وبرامج الكمبيوتر وغيرها من الابتكارات العلمية، ونظراً لتطور وسائل الاتصالات التي سهلت انتشار الإبداعات الفكرية بكافة مجالاتها في كافة أرجاء العالم، ظهرت الحاجة إلى وضع ضوابط وقوانين داخلية ودولية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية توفير الحماية للملكية الفكرية على المستوى الدولي في ضمان حقوق المخترعين والمبدعين وأصحاب الملكية الفكرية بشكل عام في بلدان العالم أجمع، فهي تعد شرطاً لازماً لتشجيع الإبداع وتقدمه وتنميته، وكذلك توفر البيئة الملائمة لجذب الاستثمار ولتطوير الاقتصاد بصفة عامة وتحقيق التنمية.

أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. بيان مفهوم الملكية الفكرية
2. معرفة آليات فض المنازعات الخاصة بحقوق الملكية الفكرية
3. إبراز مساهمة المشرع السوداني في مجال حقوق الملكية في السودان، والنظم المقاربة التي اتخذ فيها مفهوم حماية الملكية الفكرية

مشكلة البحث:

تتمحور مشـــكلة البحث الرئيســـية في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما هي وسائل فض منازعات الملكية الفكرية؟ والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

1- ماهي آليات فض النزاعات المتعلقة بالملكية الفكرية وماهي أقسامها

2- ماهو دور القضاء الوطني في حل النزاعات الخاصة بالملكية الفكرية

3- إلى أي مدى تساهم هذه الآليات في فض النزاعات الخاصة بالملكية الفكرية

منهج البحث:

اتبع الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسات السابقة:

1/دراسة بعنوان : الحماية الجزائية لحق المؤلف في ظل التشريع الجزائري ، الدارس سعودي مصطفى، رسالة لنيل درجة الماجستير –كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة زيان عاشور بالجفلة2015م.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في تناول موضوح حقوق الملكية الفكرية ولكن تختلف تلك الدراسة مع هذه الدراسة في ان دراسة الحماية الجزائية حق المؤلف باعتباره أحد حقوق الملكية الفكرية وبيان تعريفه وشروط حمايته ونطاق تلك الحماية في القانون الجزائري بينما تناولت هذه الدراسة آليات فض منازعات الملكية دون تخصص حق معين من حقوق الملكية وتركزت حول كيفية فض النزاعات ذات الصفة الدولية والمتعلقة بالمنازعات الناشئة عن حقوق الملكية الفكرية

2/دراسة بعنوان الحماية المدنية من الاعتداء على الحقوق المجاورة لحق المؤلف، للدارس عز الدين خضير سليمان عبد الله، رسالة لنيل درجة الماجستير في القانون الخاص، جامعة الشرق الأوسط 2019م

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: يتفقان في موضوع الملكية الفكرية ويختلفان في عدة مواضيع متمثلة في تناول تلك الرسالة حماية الحقوق المجاورة من حيث تعريفها ونطاق الحماية وصور الاعتداء ووسائل الحماية بينما تناولت هذه الدراسة موضوع الحماية الدولية لمنازعات الملكية الفكرية عندما يكون احد اطراف النزاع اجنبي حيث وضحت هذه الرسالة آليات الحماية وانواعها

هيكل البحث

المبحث الأول :تعريف الملكية الفكرية

المبحث الثاني :الآليات القضائية لفض منازعات الملكية الفكرية

المبحث الثالث :الوسائل البديلة لحل منازعات الملكية الفكرية

المبحث الرابع :الآليات غير القضائية لفض منازعات الملكية الفكرية

المبحث الأول :تعريف الملكية الفكرية

المطلب الثاني : تعريف الملكية

الفرع الأول :تعريف الملك في اللغة :

الملكية مشتقة من الفعل (ملك) وهي تعني في اللغة الاستقلال بالتصرف [1]

فالملكية (الملك) في اللغة: يقال مَلّكَه المالَ والمُلْك فهو مُمَلّكٌ، والمَلْكُ ما ملكت اليد من مال وخَوَل، والمِلْــك احتواء الشيء والقدرة على الاستبداد به، وأَمْلَكه الشيءَ ومَلّكه إياه تَمْليكاً جعله مِلْكاً له. والفكر لغة: هو "استخدام العقل في شيء معلوم بغية الوصول إلى معرفة المجهول". بينما يعرّف التفكير على انه استخدام العقل لحل مشكلة ما، ويتبين من التعريفين بأن الفكر مصطلح أشمل من التفكير[2]

وهو قوّة مطرقة للعلم إلى معلوم، وجوَلان تلك القوّة بحسب نظر العقل، وذلك للإنسان دون الحيوان، ولا يمكن أن يُقال إلاّ فيما يمكن أن يحصل له صورة في القلْب"[3]

الفرع الثاني : تعريف الملكية في الاصطلاح :

حق الملكية هو حق عيني أصلي يخول صاحبه سلطة التصرف في ملكه تصرفا مطلقا عينا ومنفعة واستغلال ، وعرف بأنه (حكم شرعي مقدر في عين أو منفعة ، يقتضي تمكن من ينسب إليه من الارتفاع به والعوض عنه من حيث هو كذلك)[4] .

(الملكية في العصر الحديث تعني سلطة يمنحها القانون لشخص على شئ تخوله استعمال واستغلال الشئ والتصرف به في الحدود التي يقررها القانون)[5] وإنها (تعتبر فكرة الملكية في معناها البسيط المستمد من الواقع الذي عاشه الإنسان منذ بدء الخليقة عن اختصاص الشخص بشئ من الأشياء اختصاصا يكفل له السيطرة على منافعه وكيانه ، والملكية على هذا النحو تفترض شخصا معينا يستند إليه الاختصاص بالشئ المملوك طبيعيا كان هذا الشخص أو معنويا وعاما كان الشخص المعنوي أو خاصا بما يفضي إلى تنوع صورها وتتحصل في مكانات معينة يمارسها الملك على ملكه تعتبر مضمونا لها) وقد عرفتها المنظمة العلمية للملكية الفكرية (تضم الملكية الفكرية أيا ما تمخضت عنه إبداعات العقل)

.

المطلب الثاني : تعريف الفكر

يعتبر التفكير أعلى الوظائف الإدراكية التي يقوم بها الذهن وتقتضي الإدراك والوعي وشدة الإحساس والخيال وتخزين المعلومات والاستفادة منها في حل المشكلات الخاصة والعامة (إن حرية التفكير والابتكار الأدبي والفني والعلمي من الحريات والحقوق التي تحرص مختلف القوانين على حمايتها بهدف دعم التراث الثقافي والحضاري للمجتمع وإثراء المعرفة الإنسانية وتشجيع أصحاب هذه الحقوق على مزيد من الإنتاج الفكري)[6] .

يتم تحليل المعلومات المخزنة ضمن إطار علم النفس الإدراكي cognitive psychology ويكون للبيئة التي تحيط بالفرد دور في توجيه فكره (العقل مقيد بالمشاهدة والتجارب ، مقيد بالواقع المحسوس ، مقيد بالظواهر وانه ليفكر برسالته وبوظيفته إذا هو مزق هذه القيود ليشطح بلا قيود ولا حدود)[7] ، قال ديكارت (أنا أفكر إذن أنا موجود) .

قال ابن منظور : (الفكر إعمال الخاطر في شئ والفكر : إعمال الخاطر في الشئ والتفكير اسم التفكير ، ومنهم من قال فكري)[8]

وعرفه صاحب (المعجم الوسيط) بقوله : الفكر إعمال العقل في المعلوم للوصول إلى معرفة المجهول والفكرة : الصورة الذهنية لأمر ما)[9] (يرتبط الفكر بالإنسان فما يفرق الإنسان عن غيره من الكائنات هو العقل الذي بدونه يشيع التقليد وتنتشر المحاكاة على حساب الإبداع والابتكار)[10].

الإسلام حينما دعا إلى التفكير إنما دعا إلى العلم والمعرفة واكتشاف قوانين الفكر والطبيعة والمجتمع والحياة ، وبذلك أعطى الحياة صفة الحركية وهي سر النمو والتطور والفاعلية والبقاء المؤثر في مسيرة البشرية ، وقد أشار القران الكريم إلى الفكر والتفكير في مواضع عدة يدعو فيها إلى إعمال العقل والتفكر والتدبر فيما حولنا للاستدلال على وجود الخالق ، وعلى وحدانيته كأنما الفكر فريضة إسلامية وهي إحدى مهام الإنسان أينما وجد وفي أي زمان كان ، وهي إحدى خصائصه المميزة له عن باقي المخلوقات (ووردت كلمة فكر في القران الكريم في ثمانية عشر موضعا بصيغة الفعل وهذه الصيغ هي : فكر ، تتفكروا ، تتفكرون ، يتفكروا ويتفكرون)[11]

المطلب الثالث : تعريف الملكية الفكرية

وتعرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية :بأنها الحقوق المتعلقة بما يلي : المصنفات الادبية والفنية والاكتشافات العلمية والعلامات التجارية وعلامات الخدمة والأسماء والسمات التجارية ، الحماية ضد المنافسة غير المشروعة وجميع الحقوق الأخرى الناتجة عن النشاط الفكري في المجالات الصناعية والعلمية والأدبية والفنية) [12]، ايضا عرفت بأنها :عبارة عن حقوق امتلاك شخص ما لأعمال الفكر

الإبداعية؛ أي الاختراعات والمصنفات الأدبية والفنية والرموز والأسماء والصور والنماذج والرسوم الصناعية، التي يقوم بتأليفها أو إنتاجها[13]

وهي تلك الحقوق التي ترد على أشياء معنوية، فهي حقوق تثبت على قيم غير مادية لأنها من نتاج الذهن والفكر، وهذه الحقوق تخول لصاحبها سلطة استغلال نتاجه الذهني الفكري وحق الحصول على ثمراته[14]

كما عرفت اتفاقية التريبس الملكية الفكرية بأنها :جميع فئات الملكية الفكرية وتحديداً حق المؤلف والحقوق المتعلقة به والعلامات التجارية واالبيانات الجغرافية والرسوم والنماذج وبراءة الإختراع وتصاميم الدوائر المتكاملة وطبوغرافيتها والمعلوم غير المكشوف عنها[15]

المبحث الثاني :الآليات القضائية لفض منازعات الملكية الفكرية

المطلب الأول: الآليات القضائية

أصبح اللجوء للوسائل البديلة لحل النزاعات في وقتنا الحالي أمراً ملحـــاً، وذلك لتلبية متطلبات الأعمال الحديثة، والتي لم تعد المحاكم قادرة على التصدي لها بشكل منفرد. فمع التطور المستمر في التجارة والخدمات، نشأت الحاجة لوجود آليات قانونية يمكن للأطراف من خلالها حل خلافاتهم بشكل سريع وعادل وفـــعّال، مع منحهم مرونة وحرية لا تتوفر عادة في المحاكم، لذلك سيتم تناولها في الفروع التالية:

الفرع الأول: التحكيم

بات التحكيم في الوقت الحاضر الوسيلة الأكثر انتشارا لحسم المنازعـــات التجاريـــة ويعتبر التحكيم نوعا من القضاء الخاص، فهو وسيلة بديلـــة عن قضاء الدولـــة يقـــوم فيه أطراف النزاع بمحض إرادتهما الحرة على اللجوء إلى التحكيم لحل ما قد يثـــور من خلاف أو نزاع في المستقبل بمقتضى قرار له قيمة قضائية. ولذلك يمكن تعريف التحكيم بأنه:" وسيلة يختارها الأطراف لفض المنازعـــات الناشئة بينهم عن طريق طرح النزاع للبث فيه بقرار ملزم لهم من قبل شخص أو أشخـــاص يعينـــونهم بالاتفاق ويسمـــون بالمحكمين وذلك ضمن قواعد يختارها الأطراف أو يترآون للقوانين ذات العلاقة تحديدها ". ويمكن للأطراف الاتفاق على اللجوء للتحكيم عند بدء العلاقة بينهم وقبل حصول نزاع، آأن يوردوا بنداً في عقدهم يشير إلى موافقتهم على إحالة أي خلاف ينشـــأ بينهم للتحكيم (شرط التحكيم)، كما يمكن لهـــم إبرام اتفاقيـــة تحكيم بعد نشوء الخلاف يبينوا فيـــها تفاصيـــل الخلاف وموافقتهـــم على إحالته للتحكـــيم (مشارطة التحكيم) ويسمى أحيانـــاً (وثيقة التحكيم الخاصة).[16]

التحكيم هو الطريق الجزائي الخصوص للفصل في نزاع معين بواسطة الغير بدلا عن الطريق القضائي17

الفرع الثاني :أنواع التحكيم

ينقسم التحكيم ويتنوع من خلال ما يلي:

أولا من حيث الاتفاق ذاته

إن التحكيم المنصوص عليه في العقد الأصلي وهو ما يسمى بالشرط التحكيمي، يرد على جميع النزاعات المستقبلية حول ذلك العقد وآخر منصوص عليه في عقد لاحق وهو جائز يعرضه طرف على طرف الأخر في النزاع الناشئ ، وأوجه الفرق بينهما أن الأول يتعلق بنزاع مستقبلي غير محدود في حين يتعلق الثاني بنزاع وقع فعلا [18]

ثانيا :من حيث التنظيم

1/ التحكيم الحر ، ففي التحكيم المؤسس ي يقوم أطراف النزاع بالاتفاق على التحكيم وفق قواعد إحدى مؤسسات التحكيم، ومثال ذلك غرفة التجارة الدولية بباريس، مركز واشنطن للتحكيم، مركز التحكيم الإقليمي بالقاهرة

2: التحكيم الحر

يعتبر هذا النوع من التحكيم لما يختاره ا لأطراف النزاع من إجراءات وقواعد تطبق على التحكيم وخارج أية هيئة أو منظمة تحكيمية حتى وان استعان الطرفان بالإجراءات والقواعد والخبرات الخاصة بتلك الهيئة أو المنظمة ومن أبرز قواعد التحكيم الحر في وقتنا الحالي القواعد التي وضعتها لجنة قانون التجارة الدولية ي وانسترال[19]

ثالثا :من حيث الدولية والوطنية

1- التحكيم الدولي

يكون عندما يتعلق بمنازعات التجارة الدولية والمصالح الخارجية لأطراف النزاع، والتي تكشف عن إرادتهما عن إن التحكيم ناشئ عن علاقة تجارية دولية أو مصالح خارجية أي خارج دول التي ينتمون لها. أ

التحكيم الداخلي أو الوطني هو الذي يتم طبقا لأحكام القانون الوطني لأطراف النزاع وداخل دولتهم ويكون جميع عناصره من حيث الأشخاص أو مكان تحكيم أو مكانتنفيذ من وطن واحد[20]

الفرع الثالث :إجراءات التحكيم في مركز التحكيم والوساطة لمنظمة الويبو

تتمثل إجراءات التحكيم في مركز الويبو في أنه يجب أولا أن يتفق الطرفان على إحالة أي نزاع مستقبلي أو حاني إلى التحكيم المركز مباشرة أو الوساطة المتبوعة بالتحكيم.تبدا الهيئة عملها من تاريخ إرسال المدعي لعريضة الشكوى للمركز بصورة المدعى عليه على أن يتضمن العريضة ما يبين احالة النزاع للنظر أمام المركز، بمعنى يجب أن يرفق

مع عريضة الدعوى اتفاق التحكيم موضوع النزاع والعناوين المطلوبة والقانون الواجب التطبيق وما يطلبه المدعي من شكواه ومقدار المبلغ المطلوب وغير ذلك من الطلبات. ويتكون فريق التحكيم من عدد من المحكمين الذين يتفق على أسمائهم الأطراف، فقد يكون واحد وهذا حسب ما جاءت به المادة 19 من نظام المنظمة العالمية للملكية

الفكرية، أين يتفق الطرفان على تعيينه سويا ، أو باختيار كل منهما محكم ويقوم المحكمين بتعين المحكم المرجح الثالث، طبقا لنص المادة 17 من نفس النظام [21].ويكون اختيار المحكمين من ضمن القائمة المعتمدة لدى مركز الويبو للوساطة والتحكيم فتحتوي القائمة على عدد كبير من المحكمين ذوي الخبرة في مجال التجاري

وينبغي سماع دعوى التحكيم وإعلان اختتام الإجراءات خلال مدة لا تزيد عن9 أشهر بعد تسلم بيان الدفاع وانشاء هيئة التحكيم ويلتزم الطرفان بتنفيذ قرار التحكيم دون ابطاء ويكون قرار التحكيم نافدا نهائيا ملزما.

كما يعمل في هذا السياق مركز الويبو بتقديم الخدمات لمساعدة الطرفين في اختيار المحكمين وكذا التنسيق بين الطرفين الوسطاء والمحكمين لتكون اتصالات الأطراف على مستوى المطلوب لتحقيق فاعلية الإجراءات، كما يقوم المركز بترتيب لخدمات الدعم بما في ذلك الترجمات التحريرية الفورية وخدمات السكرتارية وتحديد أتعاب المحكمين بعد

التشاور مع الأطراف ويقوم بتوفير قاعات للاجتماع بالمجان متى كانت في جنيف والترتيب لها إذ كانت في مكان أخر، ويجوز للأطراف أن يطلبوا التحكيم المعجل ويتبع فيه ما يتبع في الإجراءات السابقة غير أنه يراعي اختصار المهلات الزمنية وتكثيف الجلسات حتى ينتهي التحكيم في أقصر وقت مكن والقانوني م ايساعد في حل المسائل التقنية التي تتميز بها حقوق الملكية الفكرية بأكثر سلاسة ومرونة تحافظ بها على العلاقات بين الأطراف بحلول مرضية. [22]

الفرع الرابع التحكيم في المنازعات المدنية والتجارية المتعلقة بحق المؤلف والحقوق المجاورة :

أتاح القانون المصـــــري في حالة المنازعة بين أطراف التعاقد من إدراج شـــــرط بالتحكيم و فض المنازعة بينهما من خلال آلية التحكيم بديلا عن القضاء , بما يمثله ذلك من تيسير و توفير في الجهد و الوقت الذي قد تســـتغرقه المنازعات بصـــفة عامة أمام القضاء , و منازعات الملكية الفكرية بصفة خاصة لما لها من أهمية اقتصادية و ما تمثله من تخصص فني يحتاج إلى عناية متميزة وخبرة دقيقة.

وبالرغم مما قد يعتقد فيه البعض من أن التحكيم أكثر تكلفة من اللجوء إلى القضـــاء العادي , إلا أن تنظيم التحكيم اتفاقا يســـمح بتفادي هذه التكلفة إلى حد كبير , بالإضـــافة إلى أن ســـرعة الفصل في المنازعة و تحقيق المنازعة بدقة في ضوء الخبرة المختارة من قبل المتنازعين , يعد مكسبا يفوق في حد ذاته تكلفة التقاضي[23]

وعليه فإن مزايا التحكيم من حيث السرعة و الدقة و إمكان الوصول إلى الحق في ضوء الضوابط التي رســـمتها الاتفاقيات الدولية التي التزمت بها مصر في مجال حماية حق المؤلف , ومن ذلك على وجه الخصوص ما وردت به اتفاقية التربس .

فإذا ما رجعنا إلى اتفاقية التربس لوجدنا أن الدول الأعضاء قد توافقت في باب إنفاذ حقوق الملكية الفكرية على الإلتزام الأعضـــاء " بضمان اشتمال قوانينها لإجراءات الإنفاذ المنصوص عليها فى هذا الجزء لتسهيل اتخاذ تدابير فعالة ضد أي تعد على حقوق الملكية الفكرية التي تغطيها هذه الاتفاقية [24]. كما نصـــت الفقرة الثانية من ذات المادة على أنه " تكون إجراءات إنفاذ حقوق الملكية الفكرية منصفة وعادلة. ولا يجوز أن تكون معقدة أو باهظة التكاليف بصـــورة غير ضـــرورية، ولا أن تنطوي على حدود زمنية غير معقولة أو تأخير لا داعي له".

وممـــا لا شـــك فيه أن اللجوء إلى نظام التحكيم يعد محققا للأهداف و الالتزامات التي وردت في الفقرتين الســـابقتين من الاتفـــاقية . و مع ذلك فإنه من الجدير بالملاحظة أن الاتفاقية لم تلزم الدول الأعضـــاء بإنشـــاء نظام متميز للتقاضـــي في شأن حقوق الملكية الذهنية , و إنما تطلبت تحقيق هذه الأهداف في ظل نظام للتقاضي يكفل ذلك . و في ذلك فقد ورد نص المادة 41 /5 من اتفاقية التربس بأن" من المفهوم إن هذا الجزء لا ينشـــئ أي التزام بإقامة نظام قضـــائي خاص بإنفاذ حقوق الملكية الفكرية منفصـــل عن النظام الخاص بإنفاذ القوانين بصفة عامة، ولا يؤثر على قدرة البلدان الأعضاء على إنفاذ قوانينها بصـــفة عامة. ولا ينشئ أي من الإجراءات التي ينص عليها هذا الجزء التزاما فيما يتصل بتوزيع الموارد بين إنفاذ حقوق الملكية الفكرية وإنفاذ القوانين بصفة عامة.

وبالإضافة إلى أن مصر أقدمت على إيجاد نظام التحكيم باختيارها في ضـــــــوء ما تقدم , فإن اللجوء إلى التحكيم عموما و في مجال الملكية الفكرية بالضـــرورة هو أيضا اختياري لا يمكن إجبار أطراف الخصـــومة عليه . لذلك فقد ورد نص المادة 182 من القانون رقم 82 لسنة 2002 موضحا إمكان لجوء طرفي النزاع إلى التحكيم بإرادتيهما , مع سريان أحكام قانون التحكيم في المواد المدنية و التجارية الصادر بالقانون رقم 27 لسنة 1994 ما يتفق أطراف النزاع على خلاف ذلك .

المطلب الثاني: القضاء

تتوزع آليات فض المنازعات المتعلقة بحق المؤلف بين اختصاصين يحقق أحدهما الحماية الجنائية لهذا الحق والأخر متعلق بالحماية المدنية .

الفرع الأول: الحماية المدنية :

أجاز القانون للمؤلف أن يسلك طريق القضاء إذا تضرر من الاعتداء على حقه الأدبي أو المالي برفع الدعوى المدنية أو الجنائية أمام المحكمة المختصة بنظر هذه الدعاوي حتى ترفع عن كاهله ويجبر بالتعويض ومن تطبيقات القضاء السوداني في ذلك :

ما جاء في سابقة : محاكمة / م أ ع ج ع / وآخرين م ع / ط ج / 650 / 2009م مجموعة السوابق القضائية المجلد الثاني ، ص 204

أنه ليس هناك معيار لحصر الأضرار الأدبية فكل ضرر يؤذي الإنسان في شرفه أو يصيب عاطفته أو إحساسه أو مشاعره يصلح لأن يكون محلا للتعويض [25] .

من ذلك يتضح بأن القضاء قد بين أنه لا يوجد معيار محدد لحصر الضرر الأدبي الذي قد يصيب المؤلف إلا أنه أورد ما يمكن أن يستعان به عند تقدير التعويض من قبل المحكمة لجبر الضرر الأدبي الذي لحق بالمؤلف ، كذلك كل ما يمس مشاعر وإحساس المؤلف ويسبب له ضررا أدبيا يجب جبره بالتعويض حيث جاء في ذات السابقة : إن عدم الإشارة عند بث المادة للشاعر واسمه يمس مشاعره وإحساسه ويعد ضررا أدبيا .

فالمؤلف له الحق في أن يذكر اسمه على أعماله سواء كان هو من يقدمها بنفسه أو بواسطة غيره مثل القصائد والألحان والمقطوعات الموسيقية وغيرها فيجب الإشارة إلى مؤلف العمل حفاظا على حقه واحتراما له بغض النظر عن المكان الذي يؤدي فيه العمل حيث لم يشترط المشرع السوداني في المكان الذي يؤدي أو يظهر فيه العمل أن يكون مكانا عاما كما لم يشترط جمهورا معينا حيث أرست تطبيقات القضاء في ذلك :

ما جاء في سابقة : محاكمة / أ . أ . م . أ / م ع / ط ح / 614/ 2009م مجموعة السوابق القضائية المجلد الثاني ، ص 188

(أنه لا يشترط في المكان الذي يظهر فيه المؤلف مصنفه أن يكون المكان عاما مفتوحة أبوابه للجميع ، بل قد يكون مكانا خاصا قاصرا على فئة معينة أو طبقة معينة دون غيرها وخصوصية المكان لا تنفي أحقية المؤلف في رفع الدعوى) .

الفرع الثاني: الحماية الجنائية :

كما بين القانون أن للمؤلف الحق في رفع الدعوى الجنائية إذا ما تم اعتداء على حقوقه المقررة وفقا للقانون طالما توافر فيها القصد الجنائي .

حيث جاء في محاكمة : أ . م . ع وآخرين م ع / ط ج / 2010/475م مجموعة السوابق القضائية المجلد الثاني ، ص 266

(أنه يتحقق القصد الجنائي بقيام الجاني بإرادته المنفردة ببث الأغاني دون تنازل صريح ومكتوب ومسجل) إذ اشترط القانون أن يكون تنازل المؤلف عن حقه مكتوبا ومسجلا .

وتحدث القانون أن هنالك أفعالا معينة لا يباشرها إلا المؤلف أو من يفوضه بمباشرتها وهي تلك الحقوق أو الأفعال الواردة في نص المادة الثامنة من القانون بشقيها الأدبي والمالي فإذا باشرها شخص لا يملك تفويضا أو تنازلا بها من المؤلف يعد وفقا للقانون تعديا على حقوق المؤلف إلا أنه قد اشترط العلم بالاعتداء في من يقوم بتلك الأفعال .

تنتفي مسئولية بائع المصنف أو المؤلف الذي تم الاعتداء على حق المؤلف بشأنه إذا ثبت عدم علمه بهذا الاعتداء .

كما اشترط القضاء العلم حتى يمكنه التفرقة بين الإهمال والخطأ الذي يمثل اعتداء يقع على حق المؤلف ومن ثم انعقاد المسئولية المدنية أو المسئولية الجنائية .

حيث أرست سابقة محاكمة م . ع . أ . أ وآخر 2009م مجموعة السوابق القضائية المجلد الثاني ، ص 214

مبدأ (أنه يتعين التفرقة بين الخطأ والإهمال في بث شريط أو مادة مسجلة ، وبين العمل ابتداءا بمحتواها ولهذه التفرقة أثرها في انعقاد المسئولية الجنائية والمدنية أو المسئولية المدنية وحدها وان تبث الخطأ أو الإهمال) .

واعتبر المشرع أن الاعتداء على حق المؤلف يمكن أن يتحقق في المصنف بأكمله أو في أي جزء أساسي منه مثلا إذا تعرض ذلك الجزء إلى الإضافة أو الحذف أو التعديل مما يحدث به تشويها لم يكن ليرضاه المؤلف حينما وضع مصنفه وأصدره مما يعني أنها ألحقت به الضرر حيث جاء في سابقة : محاكمة / السر محمد الأمين مجلة الأحكام القضائية لسنة 2003م ، ص 136 إن : حذف بعض المشاهد من المسلسل التلفزيوني بما يشوه ويضر بالمسلسل بين التصوير والإنتاج يعتبر تعديا على حق المؤلف بموجب المادة 8/34 من قانون حماية حق المؤلف يستحق بموجبه مؤلف المسلسل التعويض .

كما بين القانون أن كل من يستخرج أو يقلد أو يؤجر أو يبيع أو يوزع أو يستورد بغرض تجاري أو يصدر أي مصنف ثم الاعتداء على حق المؤلف بشأنه يكون بذلك مرتكبا لجريمة الاعتداء على حق

المؤلف فلا يعفيه من المسئولية أن حق المؤلف كان معتدى عليه في البدء إذ أن اعتداء هذا الأخير يمثل صورة ثانية للاعتداء على حق المؤلف وفقا لنص المادة (34/ب) من القانون .

أخيرا فيما يتعلق بتقدير التعويض لا توجد قواعد ثابتة تشـــكل أرضية لتقدير التعويض إلا انه يمكن للمحكمة أن تستعين عند تقديرها للتعويض بقيمة المصنف الأدبية والعلمية وتراعي في ذلك مكانة المؤلف الثقافية والاجتماعية ، كما يمكن لها أن تطلب من المؤلف المتضـــرر أن يثبت ويوضح مدى وقدر الضرر الذي أصابه وما يمثل تعويضا عنه بأن يحضر مثلا شهود من المشتغلين في ذات المجال من أصحاب المصنفات أو الشعراء أو الفنانين وان يحدد مسوغات ومكونات التعويض الذي يطالب به ، فالعناصر التي تكون الضرر وتدخل في حساب التعويض عن الضرر تعتبر من مسائل القانون التي تخضع لرقابة المحكمة العليا التي تعنى بمسائل القانون.

الفرع الثالث: اختصاص القضاء بالأمر بالإجراءات التحفظية :

يقتضي إثبات الاعتداء و وقفه قد يمضي وقت طويل بين حدوث الاعتداء و بين التثبت من قيامه والفصـــل بحكم قضـــائي بمنع الاعتداء ومصادرة المواد المخالفة أو إعدامها مع تعويض صاحب حق المؤلف أو صاحب الحق المجاور . لذلك فقد كان حتميا – و في ضوء التزامات مصر بما وردت به الاتفـــاقيات الدولية و منها اتفاقية التريبس أن تضـــع القواعد المنظمة للإجراءات التي يجب اتخاذها للتحقق من وجود الاعتداء و تيسير إثباته مع وقفه لحين الفصل في موضوع المنازعة .

على أنه و في حالة الاستجابة لشكوى صاحب حق المؤلف أو الحق المجاور , فإن ذلك يجب أن يتم بغير الإخلال بحق المدعى عليه بالاعتداء في الحالات التي يثبت فيها عدم صـــحة هذا الإدعاء , وهو ما ورد به أيضا نص المادة 1/48 من اتفاقية التربس بأنه :" للسلطات القضائية صلاحية أن تأمر الطرف الذي اتخذت إجراءات بناء على طلبه وأساء استعمال إجراءات الإنفاذ بأن يدفع للطرف الذي يكلف، على سبيل الخطأ، بأمر أو تعويضات كافية امتناع عن الضرر الذي حق به بسبب تلك الإساءة. كما يكون للسلطات القضائية أن تأمر المدعى بدفع المصروفات التي تكبدها المدعى عليه، والتي يجوز أن تشـــمل أتعاب المحامي المناسبة ".والتزاما بما تقدم فقد ورد في نص القانون بأحقية صاحب حق المؤلف و أصحاب الحقوق المجاورة بالتقدم إلى رئيس المحكمة المختصة بأصل النزاع بطلب من أجل الحصـــول على أمر يصـــدر على عريضة باتخاذ إجراء أو أكثر من الإجراءات التحفظية المنصوص عليها في القانون [27]

والإجراءات التحفظية المنصوص عليها في المادة رقم 179 هي :28

1- إجراء وصف تفصيلي للمصنف أو الأداء أو التسجيل الصوتي أو البرنامج الإذاعي.
2- وقف نشر المصنف أو الأداء أو التسجيل الصوتي أو البرنامج الإذاعي أو عرضه أو نسخه أو صناعته.
3- توقيع الحجز على المصنف أو التسجيل الصوتي أو البرنامج الإذاعي الأصلي أو على نسخه وكذلك على المواد التي تستعمل في إعادة نشر هذا المصنف أو الأداء الصوتي أو البرنامج الإذاعي أو استخراج نسخ

منه بشـــرط أن تكون تلك المواد غير صالحة إلا لإعادة نشر المصنف أو الأداء أو التسجيل الصوتي أو البرنامج الإذاعي.

4- إثبات واقعة الاعتداء على الحق محل الحماية.

5- حصـــر الإيراد الناتج عن استغلال المصنف أو الأداء أو التسجيل الصوتي أو البرنامج الإذاعي وتوقيع الحجز على هذا الإيراد في جميع الأحوال.

هذا وقد أعطت هذه المادة للقاضي المختص سلطة انتداب خبير أو أكثر لمعاونة المحضر المكلف بالتنفيذ , و ذلك للطبيعة الخاصـــة للحقوق محل الاعتداء و التي قد تتطلب خبرة فنية متخصـــصة لإعمال الإجراءات محل الأمر على عريضة .

وإعمالا للحماية التي يجب شـــمول المدعى عليه (المشـــكو في حقه) بها , فقد نظمت ذات المادة ضـــمانا أوليا , بما أعطته من سلطة تقديرية في فرض كفالة على الطالب و في تقدير قيمة هذه الكفالة بما يتناسب مع الحالة محل الأمر .

كذلك وحتى لا يقع المدعى عليه تحت ســـلطان التعسف و الكيدية و يخضع للإجراءات التحفظية لمدد طويلة بغير مبرر و قد يثبت بعد حين عدم صـــحة الإدعاء , فقد نصـــت الفقرة الأخيرة من المادة السابقة على أن عدم رفع الطالب للنزاع أمام المحكمة الموضوعية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الأمر , فإن ذلك يؤدي إلى زوال كل أثر له 29.

و حفاظا على حقوق المدعى عليه أو ذوي الشأن ممن يضر الأمر بالإجراءات التحفظية بهم , فقد نظم المشرع في المادة 180 حق هؤلاء في التقدم بتظلم إلى رئيس المحكمة الأمر خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صـــدور الأمر أو من تاريخ إعلانه على حســـب الأحوال. ولرئيس المحكمة تأييد الأمر أو إلغاءه كلياً أو جزئياً أو تعيين حارس مهمته إعادة نشـــر المصنف أو التسجيل الصوتي أو البرنامج الإذاعي أو استغلاله أو عرضه أو صناعته أو استخراج نسخ منه, مع إيداع الإيراد الناتج في خزانة المحكمة إلى أن يفصل في أصل النزاع.

المبحث الثالث

الوسائل البديلة لحل منازعات الملكية الفكرية

الوسائل البديلـــة لفـــض المنازعـــات (Resolution Alternative Dispute ADR)، أو الطرق المناسبة لفض المنازعات آما تسمى في الوقت الحاضر Appropriate Dispute Resolution ، ويعبر عنها أحيانا "فض المنازعات" (Dispute Resolution (DR ، وهي تلك الآليات التي يلجأ لها الأطراف عوضاً عن القضاء العادي عند نشوء خلاف بينهم، بغية التوصل لحل لذلك الخلاف[30].

وانطلاقا من هذا المعنى يخرج التقاضي عن إطار هذا التعريف، فهـــو لا يعد وسيلة بديلة لحل الخلافات بل وسيلة أصيلة، إذ أن الأصل في الأطراف اللجوء إلى المحاكم ومحاولة حل الخلافات التي بينها عبر التقاضي في حال نشوء خلاف بينها. وعلى الرغم من ذلك، فقد أدى ازدياد لجوء المتنازعين إلى هذه الوسائل في الفترة الأخيرة إلى عدم جواز تسمية تلك الوسائل بـــ "البديلة"، ذلك أن كثرة اللجوء إليها أدت إلى تحولها في كثير من الأحيان إلى وسائل أصيلة يلجأ لها الأطراف ابتداء، مستفيدين من مزاياها في سرعة حسم النزاع [31]، والحفاظ على السرية، وخفض التكاليف في أوضاع كثيرة، إضافة

إلى مرونتها من حيث إجراءات حل النزاع والقواعد المطبقة عليه. وجدير بالذكر أن الوسائل البديلة لحل المنازعات، قد أصبحت من الوسائل الملائمة للفصل في مجموعة هامة من المنازعات، آما هو الشأن في منازعات التجارة الدولية وحماية المستهلك، والمنازعات الناشئة في بيئة الإنترنت، والتجارة الإلكترونية، و الملكية الفكرية في العصر الرقمي وغيرها من المنازعات، حتى أصبح يطلق على هذه الوسائل بالنظر لطابعها العملي " الطرق المناسبة لفض المنازعات". بل لقد أصبح اللجوء إلى التحكيم مشروطا في غالب الأحيان بضرورة اللجوء مسبقا إلى الوساطة أو التوفيق.

المطلب الأول :المفاوضات (Negotiation): المفاوضات أو التفاوض هو آليـــة لتسوية النزاع قائم على الحوار المباشر بين الطرفين المتنازعين سعياً لحل الخلاف، و لا يحتاج التفاوض إلى أي طرف ثالث، بل يعتمد على الحوار بين الطرفين مباشـــرة ، إلا أنه لا يوجد ما يمنع من تمثيل المتنازعين بواسطة محامين أو وآلاء لهم، إذ لا يغيّر ذلك من طبيعة التفاوض، ما دام الوكلاء يملكون سلطة اتخاذ القرار عن موكليهم [32]

المطلب الثاني :الوساطة (Mediation)

وهي مرحلة متقدمة من التفاوض تتم بمشاركة طرف ثالث (وسيط)، يعمل على تسهيل الحوار بين الطرفين المتنازعين ومساعدتهمـــا على التوصل لتسوية، إذن فهي آليـــة تقوم على أساس تدخل شخص ثالث محايد في المفاوضات بين طرفين متخاصمين بحيث يعمل هذا المحايد عل تقريب وجهات النظر بين الطرفيـــن وتسهيل التواصـــل بينهما وبالتالـــي مساعدتهما على إيجاد تسوية مناسبة لحكم النزاع [33].

المطلب الثالث :التقييم الحيادي المبكّر (Early Neutral Evaluation)

ويتم التقييم الحيادي المبكر من خلال عرض الأطراف (أو محاميهم) لخلافهم أمام طرف محايد ذي ثقافة قانونية واسعة (محام أو قاضٍ سابق) يتمكن من تقييم القضية المعروضة، وبعد أن يلتقي المحايد بالطرفين مجتمعين، يلتقي بكل طرف على حدة ليستمع منه عن التفاصيل المتعلقة بالوقائع والأحداث محل الخلاف، آما يستطيع الأطراف تقديم بياناتهم الخطية أمام المحايد. وفي النهاية، يصدر المحايد قراراً يبين من خلاله المراكز القانونية لكل طرف، ولا يكون رأي المحايد هنا ملزماً للأطراف، إذ لا يجبر أي منهم على الأخذ به. وفي الغالب، يأخذ المحايد بعد إصدار "قراره" دور الوسيط، إذ يعمل على محاولة تقريب وجهات النظر بين الطرفين بعد أن بين لهما مراكزهما القانونية، ويطلق على هذه الآلية أيضاً تسمية (التحكيم غير الملزم).

المطلب الرابع مدى فعالية الوسائل البديلة وعلاقتها بالقضاء

وفتح باب الوسائل البديلة يسهم في حل المشكلة على الصعيد الوطني خاصة مع توقع ازدياد الوعي بهذا النظام ومزاياه التي تكمن في الآتي:

1. تقليل عدد الدعاوى التي تحال على القضاء، فقد أثبتت تجارب البلدان التي أخذت بهذا النظام بأنها ساهمت بشكل مباشر في تخفيف العبء على المحاكم.

2. محدودية التكاليف واستغلال الوقت.

تؤدي الوسائل البديلة لتوفير الوقت والجهد والنفقات على الخصوم ووكلائهم من خلال إنهاء الدعاوى في مراحلها الأولى، فالوصول إلى حل خارج القضاء يكون من دون شك أسرع وأوفر.

3. خلق بيئـــة استثمـــارية جاذبـــة:

4. يمثل نظام الوسائل البديلة ضمانا له مفعول أكثر من قرار المحكمة، لأنها تكون مبنية على الواقع الحقيقي للأحداث، بينما يشوه هذا الواقع عندما يعرض أمام القاضي، لذا يمكننا القول بأن هذا النظام أقرب إلى الواقع من القضاء.

5. الخصوصيـــة: يكفل هذا النظام محافظة طرفي النزاع على خصوصية النزاع القائم بينهما وذلك بغية خلق روابط جيدة بين الأشخاص أو المؤسسات، آما هو الشأن في الوساطة العائلية فهذا النظام يتيح للزوجين تقييم الأمور والبحث عن مصلحة الأبناء، وإيجاد طرق أفضل للمستقبل بالحوار والاحترام المتبادل.

6. تحقيق مكاسب مشتركة لطرفي النزاع: فالتسوية النهائية لهذا النظام (خاصة الوساطة)

7. المرونـــة: تتسم إجراءات هذا النظام بالمرونة لعدم وجود إجراءات وقواعد مرسومة محددة.

8. المحافظة على العلاقات الوديـــة بين الخصوم: تبقى العلاقات الودية بين الخصوم قائمة في الوساطة بعكس الخصومة القضائية التي تؤدي في الغالب إلى قطع مثل تلك العلاقات.

9. توفير ملتقى لأطراف النزاع قبل بدء المحاكمة : تســاعــد جلسات الوساطة على توفيــر ملتقـــى أخير بين الخصـــوم قد يساهـــم في حل النزاع.

10.الحلول الخلاقـــة التي يمكن التوصل إليها: تساعد جلسات نظام الوسائل البديلة على تجاوز العقبات وتوفير الحلول الخلاقة والإبداعية لحل النزاع، فلقد عرضت الوساطة أفكارا جديدة لحل الخلافات العائلية

تعطي فيها الأولوية لإعداد مشترك للقرارات الضرورية في إعادة تنظيم الأسرة أكثر من الاهتمام بالمطالبة بالحقوق الفردية [34]

المطلب الخامس :تنفيـــذ اتفاقيـــة التسويـــة رضائيـــا:

لما كانت اتفاقية التسوية في الوساطة من صنع أطراف النزاع فإن تنفيذها على الأغلب سيتم برضائهم بعكس حكم القضاء الذي يتم تنفيـــذه جبـــرا. هكذا قمنا باستعراض أهم مزايا وأهداف نظام الوسائـــل البديلـــة لحل المنازعات مما يطرح التساؤل عن العلاقة القائمة بين هذه النظم والقضاء؟ الأصل أن نظام الوسائل البديلة يلعب دورا مكملا للقضاء على صعيد تخفيف حجم العبء الملقى على آاهل القضاء، فهو يسير معه جنبا إلى جنب في تحقيق العدالة، إلا أن دور القضاء في الحقيقة يختلف بحسب هل نحن أمام التحكيم أم الوساطة، وهو ما يقتضي منـــا بيان هذا الدور في كلا الأمرين:فبخصوص التحكيم يلعب القضاء دور المساند لخصومة التحكيم، فحتى يؤدي دوره المنشود آطريق استثنائي أو بديل للقضاء في الفصل في المنازعات، وحتى تتحقق فاعليته، فإن الأمر يقتضي تدخل قضاء الدولة بماله من سلطة عامة يستطيع عن طريقه إجبار الخصوم على تنفيذ قرارات وأحكام المحكمين[35] لذلك كان من اللازم أن يتدخل القضاء في مجال التحكيم للمساعدة ولإعطاء الصفة الإلزامية لقراراته وأحكامه، فللقضاء دور مساند لخصومة التحكيم منذ بدء إجراءات التحكيم حيث يتدخل القضاء في تشكيل هيئـــة الحكـــم حيـــث نصت المـــادة 309 فـــي فقرتـــها الثالثـــة مـــن ق.م.م على أنـــه : " إذا تعذر تعيين المحكمين أولم يعينوا مقدما ورفض أحد الأطراف عند قيام منازعة إجراء هذا التعيين من جانبه أمكن للطرف الآخر أن يقدم مقالا إلى رئيس المحكمة الذي سيعطي لحكم المحكمين القوة التنفيذية لتعيين المحكمين بأمر غير قابل للطعن".وبذلك ينعقد الاختصاص بتعيين المحكم في هذه الحالة لرئيس المحكمة، ولا يتصدى هذا الأخير للتعيين من تلقاء نفسه، ولكن يجب أن يتقدم أحد طرفي التحكيم بطلب إليه لتعيينه، لكن ما ينبغي التنبيه إليه أن رئيس المحكمة وهو يبث في الطلب المقدم إليه يبث فيه في إطار الأوامر المبنية على الطلب طبقا للفصل 148 من ق.م.م وليس في إطار القضاء الاستعجالي طبقا للفصل 149 من ق.م. م [36] كذلك يمتد تدخل القضاء أثناء خصومة التحكيم حيث تقتصي طبيعة النزاع المطروح على التحكيم اتخاذ تدابير مؤقتة أو تحفظية، وفي هذا الصدد يجمع الفقه المغربي على أن اختصاص المحكمة التحكيمية لا يؤثر على وظيفة قضاء المستعجلات لوجود دواعي عملية ناتجة عن حالة الاستعجال تبرر الإبقاء على اختصاص قاضي المستعجلات سيما و أن أوامره لا تمس الجوهر، ولا تكتسب بالتالي أية حجيـــة أمام محكمـــة التحكيـــم .

وعليه فإن القانون موجود خارج الدولة وبهذه الطريقة نكون قد انتقلنا من عدالة صارمة إلى عدالة أكثر ليونة، وذلك عن طريق تفعيل تطبيق أساليب الحلول البديلة

وعليه يرى الباحث إن هناك تطور كبير في وسائل تسوية النزاعات مع تطور الأساليب، مما يدعو إلى بعض المعالجات في النظام القضائي حيث انتقل الاهتمام والتركيز إلى العقود

المبحث الرابع

الآليات غير القضائية لفض منازعات الملكية الفكرية

تتضمن كثير من القوانين الداخلية بعض الأحكام لتنظيم الروابط القانونية في العلاقات التجارية الدولية على نحو مغاير عن القواعد الخاصة بالعقود التجارية الوطنية مثل قوانين تنظيم الاستثمارات الأجنبية والتحكيم ونقل التكنولوجيا. وتتضمن الاتفاقيات المبرمة بين الدول لتنظيم المعاملات الدولية فيما بينها، مثل الاتفاقيات الخاصة بعقود النقل البحري، واتفاقيات الأمم المتحدة بشأن عقود البيع الدولي للبضائع والاتفاق العام للتعريفات والتجارة الدولية(الجات).

المطلب الأول: المعاهدات

تلجأ الدول أحياناً إلي إبرام فيما بينها على شكل اتفاقيات ثنائية أو جماعية لتنظيم المصالح المشتركة للدول كتنظيم الجنسية أو حقوق الأجانب وتنفيذ الأحكام الأجانب :

وتلعب المعاهدة الدولية دورا بارزاً في القانون السودان بل قد تعطل المعاهدة نصوص القانون مما يعكس أهمية هذه المعاهدات وان لها حيز في التطبيق بل يمكن أن ينص في معاهدات على ما يخالف قواعد الإسناد السودانية [37] (المادة 11) هذا ما تقضى به المادة 12 التي تنص (لا تسري أحكام المادة 11 إذا وجد نص في قانون خاص أو معاهدة دولية نافذة في السودان يتعارض معها واضع أن المشترع السوداني ساير في ذلك إلزامية هذه الاتفاقات الدولية التي تصادق عليها الدول إذا تصبح هذه الاتفاقيات التي صادقت عليها الدول بواسطة مجالسها التشريعية ملزمة ليس ذلك فحسب ، بل ولا يجوز الاحتجاج بالقوانين الوطنية لتبرير عدم الخضوع للالتزامات الدولية للالتزامات الدولية [38] .

وتلعب المعاهدات دوراً بارزاً في الحياة الدولية المعاصرة بسبب هذا التشابك الواضح في المصالح ، وسهولة اتصال الدول مع بعضها ونمو الحاجات المتبادلة بينهما ، ودور هذه المعاهدات واضح لا يحتاج إلي بيان في مجالات العلاقات الدولية وبنفس القدر يمكن أن تطلب هذه الاتفاقيات في مجال القانون الدولي الخاص دوراً بارزاً في معالجة مساوئ اختلاف القواعد التي تنظم موضوعات القانون ، وهذا ما حدا بكثير من الفقهاء [39] إلي اتخاذ المعاهدات عن بقية المصادر بتقبلها لإدخال قواعد جديدة لسرعة إبرام اتفاقية ثنائية بين دولتين أو جماعية بين أكثر من دولتين في تنظيم الجنسية أو حقوق الأجانب بأعمال ما يعرف بسياسة المعاملة بالمثل حتى تحقق الدول بواسطة هذه المعاهدات ضمان رعاية حقوق مواطنيها في الدول الأخري[40].

تنقسم المعاهدات إلى معاهدات ثنائية ومعاهدات جماعية. والمعاهدات الجماعية:

يتم ابرامها في العادة تحت إشراف منظمات دولية، هذه المنظمات تقوم بدراسة واعداد هذه المعاهدات. وقد بزلت جهود دولية لإيجاد موحد ينظم التجارة الدولية، وفي ذات الخصوص فقد عهد إلى لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (اليونسترال)وضع قواعد لذلك، حيث قامت هذه اللجنة بوضع قواعد واتفاقيات أضحت مقبولة لغالبية الدول وأصبحت هذه القواعد والمراجع نمازج يؤخذ بها عند التعامل في نطاق التجارة الدولية ومن الأمثلة لهذه القواعد والاتفاقيات.

المطلب الثاني: المبادئ العامة للقانون:

المبادئ العامة للقانون تعتبر أحد المصادر الرئيسية للقانون الدولي من النظام الاساسي لمحكمة العدل الدولية إلا أن هذه المبادئ وحسب المذكرة التفسيرية أو الأعمال التوضيحية أن اضافة هذا المصدر لم يهدف إلى اعتباره بديلا للمصادر الاتفاقية، أو العرفية للقانون الدولي وإنما قصد من هذه الاضافة تزويد المصادر الأخرى بضمان احتياطي آخر ضد ما يحدث من ثغرات[41]

الخاتمة

اولا: النتائج

1/يعتبر التحكيم الدولي والقضاء وسائل قضائية لفض منازعات الملكية الفكرية وهنالك وسائل بديله وهي المفاوضات والوساطة والتقييم الحيادي

2/ التقييم الحيادي يعني عرض طرفي النزاع خلافهم أمام شخص له خبرة قانونية محايد عنهما وذلك بغرض توضيح الموقف القانوني لهم ولا يعتبر قراره ملزما لاطراف النزاع

3/ يمتلك القضاء الوطني سلطة اصدار الإجراءات التحفظية في النزاعات الناشئة عن حقوق الملكية الفكرية

4/تعتبر المعاهدات والمبادئ العامة للقانون من الوسائل غير القضائية لتسوية منازعات الملكية الفكرية

5/ تعتبر اتفاقية باريس 1883م أول معاهدة دولية نظمت حماية الملكية الفكرية الصناعية

6/تتميز الوسائل البديلة بمميزات منها تعمل على تقليل الدعاوى القضائية والنفقات وتوفير الوقت كما تساهم في جذب الاستثمارات كما تعتبر قراراتها مرضية لأطراف النزاع

7/اتفاقية الوايبو قد اهتمت بالتحكيم وقد خصص له مركزا خاصا بالتحكيم والوساطة ونظمت اجراءات عمله

التوصيات:

1/ توصي الدراسة الجهات المختصة في السودان بإنشاء مراكز للتحكيم الدولي

2/ تعديل معاهدة الوايبو بالنص على الطعن في أحكام التحكيم الصادرة من المركز المختص بها

الهوامش:

1 - المصباح المنير ، بيروت ، أحمد بن محمد بن علي الفيومي ، ،المكتبة العلمية ، بيروت ط2 ، ص 298

2 - المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة، 1998،ص86

3- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2003م

4 - السيوطي ، 1399هـ ، الأشباه والنظائر ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ص 316

5 -. غني حسون طه ، الحقوق العينية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ص 35

6- د . أبو العلا النسر ، المشكلات العملية والقانونية في التجارة الدولية ، دار أبو المجد ، ط 2004م ، ص 29

7- د . زكي نجيب محمود ، تجديد الفكر العربي ، دار الشروق ، بيروت ، ص 311

8- جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري بن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، ط3 ، 1987م ، مادة فكر ص 158

9- ابراهيم مصطفى ودكتور احمد حسن الزييات ، المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر ، استانبول ، تركيا ، 1988م

10 – محمد حسام محمود لطفي ، المبادئ الأساسية لحق المؤلف ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، جنيف ، يوليو 2002م

11 – المعجم المفهرس لألفاظ القران الكريم ، محمد فؤاد عبد الباقي ، ط2 ، 1988م ، دار الحديث ، ص 100

12 –اتفاقية إنشاء المنظمة العالمية للملكية الفكرية 1967م المادة (8)

13 –ولاء الدين محمد إب ا رهيم، التحكيم في منازعات الملكية الفكرية، المجلة المصرية للقانون الدولي، 2016 ،ص 38

14- شحاتة غريب شلقامى، كتاب الملكية الفكرية في القوانين العربية (دراسة لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة ولخصوصية حماية برامج الحاسب الآلي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة، لم يذكر رقم الطبعة عام 2009، ص 2.

15 – اتفاقية تريبس 1994 المادة(1ف2)

16 –قانون الإجراءات المدنية السودانية لسنة 1983م ، المادة 139 التي تقرا)يحال الأمر للتوفيق اما بواسطة القاضي او بناء علي طلب 2 الأطراف (والتي الغيت بقانون التحكيم السوداني لسنة 2005م) .

17 –مناحي فراح، التحكيم طريق بديل لحل النزاعات، ط بدون ،دار الهدى عين مليلة، سنة2010م ص11

18 –حداد حمزة، تعريف التحكيم بوجه عام ، المجلة المغربية للوساطة والتحكيم، عدد 02 - ، المركز الدولي للوساطة والتحكيم ا لأردن، سنة 2003 ، ص 9

19 –خفاجي أشرف، دور القضاء والتحكيم في فض منازعات حقوق الملكية الفكرية، الملتقى العربي- لاستثمار في بنية المعلومات والمعرفة المنظمة العربية للتنمية ا لدارية ، مصر، سنة 2006 ، ص24

20- مناحي فرح، المرجع السابق،ص– 55 -

21 – السالم مختار، تسوية النزاعات في الملكية الفكرية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، الجلفة ، المجلد- ، عدد 24، سنة 2015 ، ص 66 إلى ص 89

22 – دور التحكيم في فض منازعات حقوق الملكية الفكرية في إطار المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)،اسحق أبو طه واخر،عمان 2022م ص 11

23 –الوسائل البديلة لفض المنازعات التجاريةhttps://m.al-sharq.com › opinion

24– المادة 41 /1 من اتفاقية التربس لسنة 1994م

25–– مجموعة السوابق القضائية المتعلقة بالملكية الفكرية ، السلطة القضائية ، المجلد الثاني ، مطبعة القضائية ، د ت ص 204

26– المادة (1/34) من قانون حماية حق المؤلف والحقوق المجاورة 1996م

27– عبد الوهاب خلاف، علم أصول الفقه، الطبعة الثانية عشر 1978م، 1398هـ– ص: (210).

28– المادة 179 من اتفاقية باريس 1994م

29– المادة 179 من اتفاقية باريس1983م

30– المستشار إدوارد رياض سكلا المحامي ، مرجع أسبق ، ص14 – 11 .

31– عبد الحميد المنشاوي، التحكيم الدولي والداخلي، منشاة المعارف للنشر، الاسكندرية،1992،ص32

32–www.arablaw.org

33– بن حبان، الإمام الحافظ أبي حاتم محمد، كتاب الإحسان في تقريب صحيح بن حبان، مؤسسة الرسالة بيروت ، لبنان ، 7077هـ – 1991م ، ط1 ، ج11 ، ص488 .

34– عبد الحميد المنشاوي، التحكيم الدولي والداخلي، منشاة المعارف للنشر، الإسكندرية،1992،ص32.،

35– رضا السيد عبد الحميد " مسائل التحكيم–الكتاب الأول–تدخل القضاء في التحكيم بالمساعدة والرقابة." دار النهضة العربية 2003 ص 4.

36– ابن نجيم المصري ، زين الدين بن ابراهيم ، البحر الرايق شرح كنز الدقائق ، دار المعرفة بيوت ، بدون تاريخ طبع ، ج7 ، ص143

37– لبنى صقر أحمد الحمود ، انضمام الأردن لاتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة في الحقوق الملكية الفكرية على قوانين الملكية الفكرية النافذة، رسالة لنيل الماجستير في القانون، كلية الدراسات العليا، 1999، –2

38– قانون الاجراءات المدنية السوداني المادة (11)

39– فاتن حسين حوى ، الموقع الإلكتروني وحقوق الملكية الفكرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، 36–44

40– مشروع المعاهدة الآفرو– آسيوية لحقوق الأجانب في طوكيو لعام 1961م .

41– فاتن حسين حوى ، الموقع الإلكتروني وحقوق الملكية الفكرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص23

التكوين المستمر عن بعد وتطوير الأداء المهني للأساتذة بالسلك الثانوي الاعدادي "مديرية التعليم بالناظور نموذجا"

Continuous distance learning and the professional development of teachers in secondary preparatory education: "The case of the Directorate of Education in Nador"

-كريمة حليم، أستاذة التعليم العالي بالمدرسة العليا للأساتذة بفاس، المغرب

-عبد الفتاح هشمي، أستاذ التعليم العالي مساعد بالمركز الجهوي لمهن التربية والتكوين بني ملال، المغرب

- حكيم بنتور، مفتش تربوي للتعليم الثانوي بمديرية الحسيمة، المغرب

- أحمد البزياني، مفتش تربوي للتعليم الثانوي بمديرية الناضور، المغرب

هدفت هذه الدراسة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التكوين المستمر عن بعد في صيغته الحالية على الأداء المهني لمدرسي ومدرسات بسلك التعليم الثانوي الإعدادي، وتحسين الممارسات المهنية لديهم وتجويد التعلمات لدى المتعلمين بالمغرب وبالأخص مديرية التعليم بالناظور.

بلغت عينة الدراسة 43 فردا موزعين على 28أستاذا و 15 أستاذة من مدرسي ومدرسات مادة الفيزياء والكمياء بمديرية التعليم بالناظور. وتحقيقا لأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتكوين عن بعد في تطوير الأداء المهني للمدرسين، في حين جاء تأثير تمثلات الأساتذة نحو التكوين عن بعد وعلاقته بتطوير الأداء المهني لديهم سلبيا. كما أوضحت الدراسة أن لا وجود لفروق ذات دلالة احصائية في هذا التأثير تعزى لمتغير الجنس أو الأقدمية في التدريس.

الكلمات المفتاحية: التكوين المستمر عن بعد؛ الأداء المهني للمدرس؛ أساتذة التعليم الثانوي الإعدادي

Abstract

The aim of this study was to measure the impact that continuous distance learning, in its current form, can have on the professional performance of male and female teachers in secondary preparatory education. It also aimed to enhance their professional practices and improve students' learning outcomes in Morocco, particularly in the Directorate of Education in Nador. The study sample consisted of 43 individuals, including 28 male teachers and 15 female teachers, who teach physics and chemistry in the Directorate of Education in Nador. To achieve the study objectives, a descriptive analytical approach was adopted, and a questionnaire was used to collect data.

The study concluded that there is a positive impact of distance learning on the professional development of teachers. However, the teachers' perceptions of distance learning and its relationship to their professional development had a negative effect. Furthermore, the study indicated that there were no statistically significant differences in this impact based on gender or years of teaching experience.

Keywords: Continuous distance learning; Teacher's professional performance; Secondary preparatory education teachers.

مقدمة

لا أحد يجادل اليوم في كون المدرسة مفتاحا أساسيا لتحقيق التنمية، فالأمم لم تعد تعول على استغلال الموارد الطبيعية لبلوغ تلك الغاية أكثر من المراهنة على النهوض بالعنصر البشري وتأهيله. لذلك نجد كل الأنظمة التربوية تنخرط في سيرورة من الإصلاحات التي لا تنتهي. لقد فرضت المستجدات التربوية والثقافية والعلمية التي يعرفها العالم الجديد والتطور المستمرين على الأنظمة التربوية عدة اصلاحات؛ والمغرب لا يشكل استثناء في هذا الباب، فقد صارت منظومتنا التربوية ومنذ الاستقلال، موضوع عدة إصلاحات. وذلك بهدف كسب رهان تعليم ناجع ونافع، مؤهّل للاندماج الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وقادر على تيسير ولوج مجتمع المعرفة. وتتم تلك الإصلاحات "وفق سيرورة تخضع لمنطق النمو والتطور؛ كما يتم ذلك وفي بعض الحالات وفق طفرات نوعية."[1]

وهكذا أفرد الميثاق الوطني للتربية والتكوين مجالا كاملا للموارد البشرية، وقدم تصورا لتكوين المدرسين. حيث أوصى باستثمار الإمكانات المتاحة على مستوى الجهة في هذا المجال؛ والمقصود بذلك إحداث تعاون بين الجامعات ومراكز التكوين. وسيتم تدقيق وتنزيل هذا التصور مع النموذج التنموي الجديد.

يستأثر موضوع التكوين عن بعد في الآونة الأخيرة باهتمام كثير في جميع القطاعات الوزارية بصفة عامة وفي وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة على وجه التحديد فلقد أصبح مشروعا من المشاريع التي لا محيد عليها للنهوض بالأدوار التي تقوم بها مختلف الفئات من الموارد البشرية للوزارة الوصية.

في ظل هذا السياق، وفي إطار اضطلاعنا بمهام البحث التربوي، ارتأينا الكشف عن أثر التكوين عن بعد لدى الأساتذة من خلال هذه الدراسة الكمية بالمؤسسات الإعدادية التابعة لإقليم الناظور لجهة الشرق، محاولين في ذلك توجيه مجهر البحث إلى الكشف عن جانب من واقع التكوين المستمر عن بعد بالإقليم، وإغناء البنك البحثي في الموضوع لترصيد التجربة واستخلاص مكامن القوة لتعزيزها مستقبلا ومواطن الخلل للسعي لتجاوزها. ومن أجل تحقيق هذا المسعى سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى الإطار المنهجي، وجانبين أحدهما نظري والآخر ميداني تطبيقي.

أولا: الإطار المنهجي للدراسة

1- مشكلة الدراسة

يستأثر موضوع التكوين المستمر عن بعد في الآونة الأخيرة باهتمام كثير في مجالات الحياة بصفة عامة ومجال التربية والتعليم على وجه التحديد فلقد أصبح طريقة من الطرق أو وسيلة معتمدة في

إنماء الكفايات المهنية لدى الفرد في الكثير من المجالات وفي مجال التعليم على وجه التحديد باعتباره رافدا ومجالا لا محيد عنه.

وبالنظر إلى أهمية التكوين المستمر، في تمكين المدرس من استكمال تكوينه وتحسينه حتى يكون قادرا على مواكبة الإصلاحات التي يعرفها النظام التربوي والتكيف معه[2] ، واعتبارا للدور المفصلي الذي أصبح يلعبه التكوين المستمر عن بعد باعتباره اختيارا استراتيجيا لتطوير مستوى الموارد البشرية، واستراتيجية عامة أصبحت تندمج في النظام التربوي كبديل للتكوين المستمر الحضوري، وتقوم بوظيفة المواكبة والتطوير تبعا لغايات هذا النظام وتطوراته، فإن أسئلة عدة أصبحت تتبلور حول واقع وأهمية وأثر التكوين المستمر عن بعد، في ظل هذا السياق نطرح التساؤل الإشكالي التالي:

إلى أي مدى يساهم التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لدى مدرسي ومدرسات مادة الفيزياء والكمياء بسلك التعليم الثانوي الإعدادي؟

والذي يمكن أن نجزئه إلى التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك تأثير للتكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لأساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي؟
- ما هي تمثلات أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي للتكوين المستمر عن بعد وما مدى تأثيرها في أدائهم المهني؟
- هل هناك فروق دالة في هذا التأثير بين أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي تعزى لمتغير الجنس والأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة

بناء على الإشكالية العامة للبحث والأسئلة المتفرعة عنها، وانطلاقا من الدراسات القبلية خلال المرحلة الاستكشافية، قمنا بصياغة فرضيات البحث كما يلي:

- ☑ **الفرضية الأولى:** هناك تأثير للتكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لأساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي.
- ☑ **الفرضية الثانية:** هناك تأثير لتمثلات أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي للتكوين المستمر عن بعد في أدائهم المهني.
- ☑ **الفرضية الثالثة:** هناك فروق جوهرية في هذا التأثير بين أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي تعزى لمتغير الجنس والأقدمية في التدريس.

3- أهمية الدراسة

يندرج هذا البحث التربوي ضمن باقي الدراسات والإسهامات التربوية التي تروم إغناء البحوث السابقة من خلال تناول التكوين المستمر عن بعد في علاقته بتطوير الأداء المهني لأساتذة مادة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي. بالإضافة إلى ذلك، سيسهم في تقديم أجوبة عن واقع ممارسة التكوين المستمر عن بعد الذي تسهر عليه الوزارة الوصية، وما مدى توافقه مع انتظارات الأساتذة. كما سيساعد على الكشف عن الحاجات الحقيقة للأساتذة من التكوين المستمر بشكل عام والتكوين المستمر عن بعد بصفة خاصة وعن مدى تأثيره في ممارساتهم الصفية وفي بناء التعلمات داخل الفصل الدراسي. وفي الوقت نفسه، سيقدم البحث اقتراحات لتجويد التكوين المستمر عن بعد تستهدف الخروج برؤية جديدة للتكوين تستجيب لحاجات الساحة التعليمية، وتستهدف الرفع المتواصل من مستوى الأداء المهني للأساتذة من أجل القيام بواجبهم التعليمي والتربوي على الوجه الأكمل. هذا من جهة ومن جهة أخرى إن مخلفات جائحة كورونا وما أفرزته من إشكالات تهم كافة مجالات الحياة فرض على الحكومات توظيف التكنولوجيا والمنصات الالكترونية(google zoom, google meet,moodle...)في التكوين الأساس و المستمر للموارد البشرية في كافة مناحي الحياة وفي قطاع التعليم على وجه التحديد، باعتباره مجال حيوي يتموضع في صلب السياسات الحكومية. وعليه يتوقع أن يتمخض عن الدراسة توصيات تتعلق بالتكوين المستمر عن بعد في علاقته بتطوير الأداء المهني للمدرسين بصفة عامة ولمدرسي مادة الفيزياء على وجه التحديد.

4- أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ يتجلى الهدف العام من هذا البحث في قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التكوين المستمر عن بعد في صيغته الحالية تخطيطا وتنفيذا وتقويما في تطوير الأداء المهني لمدرسي ومدرسات التعليم الثانوي الإعدادي، وتحسين الممارسات المهنية لديهم وتجويد التعلمات لدى المتعلمين.
- ✓ الوقوف على حدود نجاعة التكوين المستمر الحضوري في تطوير الأداء المهني للمدرسين.
- ✓ الاضطلاع على مدى علم مدرسي المادة بوجود تكوين عن بعد ضمن المواقع الإلكترونية التابعة للوزارة الوصية.
- ✓ استقصاء مطالب المدرسين لتطوير أدائهم المهني ومقترحاتهم من حيث التكوين المستمر عن بعد.
- ✓ استشراف آفاق التكوين المستمر عن بعد

5- التعريف الإجرائي لمفاهيم للدراسة

يتضمن البحث ثلاثة مفاهيم إجرائية أساسية وهي كالتالي:

- **التكوين المستمر عن بعد:**

نقصد به التكوين في صيغة مساقات وأنشطة تكوينية تبرمجها وتنفذها الأقسام والمصالح المختصة التابعة للمديريات الإقليمية أو الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين والتي تدعوا إليها المديريات المركزية للوزارة الوصية في غالب الأحيان، حيث يقوم بتدبير هذه الأنشطة هيئة التأطير والمراقبة أو الموظفين المكلفين بتكوين المدرسين وموظفي المؤسسات التعليمية الذين خضعوا للتكوين الأساس بمراكز التكوين حسب تخصصهم.

كما يمكن أن تكون أنشطة التكوين المستمر عن بعد من اقتراح هيئة التأطير والمراقبة بعد زيارتها للمدرسين في الفصول الدراسية وتسجيل بعض حاجياتهم أو الوقوف على بعض الاختلالات في الفصول الدراسية ومن ثمة تتم بلورة لقاءات تكوينية يمكن أن تتم عن بعد.

- **الأداء المهني للمدرس**Teachers Professional Performance:

يقصد بها الباحث مجموعة الإجراءات والممارسات والنشاطات المرتبطة بالإدارة المدرسية، والتدريس، والإنماء المهني التي يقوم بها المدرس في المؤسسة التعليمية التي يعمل فيها بالطريقة السليمة والصحيحة مراعيا بذلك الكفاءة والفعالية والسلامة العامة في العمل؛ من أجل تحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية والرقي بمستوى تعلم المتعلمين.

- **أساتذة سلك الثانوي الإعدادي:**

أساتذة سلك الثانوي الإعدادي هم أحد الأطر المشكلة لهيئة التدريس بوزارة التربية الوطنية التعليم الأولي والرياضة وتعرفه وتنظم مهامه المادتان 20 و21 من الباب الثاني من الجزء الثاني من النظام الأساسي الخاص بموظفي وزارة التربية الوطنية. يقومون بالتربية وتدريس الموارد المقررة في المنهاج بمؤسسات التعليم الثانوي الإعدادي. كما يقومون بتصحيح الامتحانات التعليمية المحلية والإقليمية والجهوية والوطنية؛ وهم أشخاص يمارسون مهام التدريس لتلامذة السلك الثانوي الإعدادي الذي يأتي بين سلك التعليم الابتدائي وسلك التعليم الثانوي التأهيلي ويظم ثلاث سنوات: السنة الأولى إعدادي والسنة الثانية إعدادي والسنة الثالثة إعدادي.

6- حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:**

تقتصر الدراسة على التعرف على أثر التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لمدرسي ومدرسات مادة الفيزياء والكيمياء من وجهة نظرهم في مجال التخطيط والتدبير والتقويم.

- **الحدود المؤسسية والمكانية:**

سيتم تطبيق الدراسة على المؤسسات العمومية والخصوصية بالسلك الثانوي الإعدادي في الجهة الشرقية وتحديدا بإقليم الناظور.

- **الحدود الزمانية:**

سيتم تطبيق القسم الميداني من الدراسة خلال الأسدوس الثاني من الموسم الدراسي 2022/2021.

- **الحدود البشرية:**

ستقتصر الدراسة على عينة من مدرسي ومدرسات المادة بإقليم الناظور.

7- الدراسات السابقة حول الموضوع

لقد قمنا بعملية الاطلاع على مجموعة من البحوث ذات الصلة بموضوع التكوين المستمر عن بعد في قطاع التعليم، أو تلك المتعلقة بالأداء المهني والمردودية في نفس القطاع. وقد لاحظنا أن غالبية تلك البحوث على الرغم من كونها لا تخلو من فائدة، إلا أنها تناولت بشكل أو بآخر الموضوع بشكل عام، ومن زوايا تختلف عن الزاوية التي قاربنا من خلالها التكوين المستمر عن بعد في علاقته بالأداء المهني للمدرسين بسلك التعليم الثانوي الإعدادي. وفيما يلي وصف لبعض هذه البحوث والدراسات التي قاربت الموضوع من زوايا مختلفة.

-دراسة قنيبو عبد الكريم ،2011-2012، تحت عنوان: التكوين عن بعد ومدى انخراط الأساتذة فيه collab.tarbiya.ma نموذجا، مركز تكوين مفتشي التعليم ، الرباط، حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما هو واقع التكوين المستمر عن بعد المقترح من طرف الوزارة من خلال منصة collab.tarbiya.ma؟ ومامدى انخراط الأساتذة في هذا التكوين؟

خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بمحور التكوينات في مجال tice وبضرورة التعريف أكثر بهذا النوع من التكوين مع توسيع العرض التكويني انطلاقا من حاجات الأساتذة.

-دراسة الباحث Mandoué flarentine AKOUETE-Hounsnou سنة 2012 ببرلين دراسة لنيل الدكتوراة في الفلسفة تخصص علم النفس التربوي أو البسيكوبيداغوجيا تحت عنوان :

la formation continue à distance des enseignants du secondaire au Bénin, réalités et perspectives

ركز هذا البحث على أهمية وجدوى برنامج التعليم المستمر عن بعد للمعلمين المؤهلين للتعليم الثانوي العام في برلين، وهدف لتكثيف وتحليل احتياجات التعليم المستمر للمعلمين من المدرسة الثانوية في برلين ودراسة الأساليب الإدارية والتربوية والتقنية لإعداد مثل هذا البرنامج في سياق برلين. تم إجراء البحث على أساس تنفيذ تقنية المجموعة الاسمية (TGN)التي لديها

السماح بتوليد استبيان أول ثم تقديمه لعينة من 278 معلما يمثلون 1488 مدرسا مؤهلا للتعليم الثانوي العام في برلين وثلاثة استبيانات أخرى، بناءا على تقنية دولفي التي وجهت إلى 13 خبيرا في نظام التعليم في برلين. أسفرت الدراسة إلى أن البرنامج المستقبلي للتعليم عن بعد يجب أن يشمل التعليم المستمر عن بعد لمعلمي المدارس الثانوية بشكل أساسي الثلاثة الموضوعات أدناه مصنفة حسب ترتيب الأولوية: "تقنيات المعلومات والاتصالات » « الأساليب التربوية « »والماجستير المتخصص « .

– دراسة رانا سلمان (سنة 2014 بجامعة بورجون) وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص علوم التربية عنوانها: "تأثير برامج التكوين المستمر في الكفايات المهنية للأساتذة في السياق التربوي السوري، تم البحث في السؤال التالي: كيف يسهم التكوين المستمر في تطوير الكفايات المهنية للأساتذة؟ وما نوع الكفايات المستهدفة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن برامج التكوين المستمر المتبعة في سوريا تؤثر بشكل إيجابي في الكفايات المهنية للمشاركين في العينة، كما تنتج وفقا لتقديرات أفراد هذه العينة، اختلافا كبيرا على مستوى عملهم المهني ، كما أظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى تلعب دورا في تحسين كفايات المدرسين ومنه يبقى مؤشر التكوين المستمرهو الأكثر أهمية من الناحية الإحصائية إذا ارتبط بالعوامل الأخرى.

–دراسة ل khloud Bou kamal et outers، (2016) ،مقال نشر في المجلة الأوروبية للتدريب والتطوير، العدد5 ، اجريت تحت عنوان:

E-training et employees' performance a practical study on the ministry of education in kingdom of Bahrain

هدفت الدراسة إلى البحث في أثر التدريب المنافسة والامتثال مع البنية التحتية النشطة لسوق العمل. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام استبيان لتحديد أثر التدريب الالكتروني، بحيث تكونت العينة من 194 موظفا يعملون في وزارة التربية والتعليم .وخلص البحث إلى وجود علاقة ايجابية وكبيرة بين التدريب الالكتروني وأداء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 835, 0 بينما أظهر معامل الانحدار البسيط أن كفاءة التدريب الالكتروني تؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة 3,25 ، كما أبرزت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية من حيث المتغيرات الديموغرافية مثل (التأهيل والخبرة الوظيفية).

– دراسة مشتركة لمهدي خالد ،ومحمد لعفو، ورشيد جنتي إدريسي سنة 2018 بجامعة كرانادا Granada ، كان موضوعها : أثر التكوينات المستمرة عن بعد المتعلقة بالبرانم والمحاكاة لدى أساتذة الفيزياء . انصب اهتمام الباحثين حول التعرف على المعيقات التي تعترض بناء تعلمات الفيزياء وإمكانية الاستفادة من تكنولوجيا المعلوميات والاتصال TIC لتجاوز الاشكالات عبر دمج المحاكاة المعلوماتية في الحصص الدراسية. ومن أجل بلوغ الهدف العام للدراسة استند الباحثون

على نتائج أولية لاستبيان ، وقاموا بتنظيم دورات تكوينية عن بعد اهتمت بتصور واستعمال بيداغوجي لمحاكاة معلوماتية لفائدة 200 مدرس ومدرسة بالمغرب لم يسبق لهم أن استعملوا تقنيات المعلوميات والتواصل(TIC) في القسم إلا في تحضير الدرس والفروض.

بينت نتائج تحليل الاستبيان الذي استهدف عشر أساتذة قبل وبعد الدورات التكوينية ما يلي:

☑الانطباع الإيجابي لدى الأساتذة لهذا النوع من التكوين الذي يهتم بTIC

☑فعالية التجارب بالمحاكاة للظواهر الفيزيائية يكون فيها التجريب باهض الثمن أو يسبب ضرر.

☑فعالية المحاكاة في التحصيل الدراسي لدى المتعلمين في المادة مما يرفع من جودة التعلمات.

– دراسة أبو حسين وفاطمة ابراهيم عامر، التي أجريت سنة 2021 بكلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، عمل الباحثان للتعرف على معوقات ممارسة الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر المشرفات التربويات في مدينة أبها، وتكونت عينة البحث من 69 مشرفة تربوية طبقت عليهن استمارة لجمع المعطيات والبيانات.

أظهرت الدراسة أن المعوقات التقنية تأتي في مقدمة معوقات الإشراف الإلكتروني من وجهة نظر أفراد العينة المستجوبة تليها المعوقات المادية فالمعوقات التنظيمية وأخيرا المعوقات البشرية.

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث حول معوقات الإشراف الإلكتروني تعزى لمتغيري التخصص والمؤهل، بينما توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

–دراسة نزهة زاهير، سنة 2019 ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التربية بكلية علوم التربية بالرباط عنوانها :"نحو هندسة للكفايات: حالة التكوين المستمر عن بعد لأساتذة التربية البدنية" ، استهدفت فيها الباحثة مدى أهمية اللجوء إلى التكوين المستمر عن بعد بالنسبة لأساتذة مادة التربية البدنية والرياضية بالمغرب، وذلك من أجل التغلب على المعيقات السوسيو– تنظيمية المرتبطة بالتكوين الحضوري لهؤلاء الأساتذة– على المستوى الوطني.

وقد قامت الباحثة بدمج البيانات الكمية والنوعية باستخدام العديد من طرق البحث، بما في ذلك التجربة والمسح الميداني من خلال استبيانين. كما أطرت بحثها بالاستلهام من العديد من التخصصات أهمها هندسة التكوين وهندسة الكفايات. مكّنت نتائج هذه الدراسة التجريبية في مرحلة أولى، من إرساء نظام للتكوين المستمر عن بعد في مجال الرياضة المدرسية، استفاد منه 286 أستاذة وأستاذا خلال المشروع التجريبي، وفي مرحلة ثانية، من تأكيد فرضيتها الرئيسية، والتي تعتبر بأن التكوين المستمر عن بعد هو الحل المناسب لإشكالية التكوين المستمر لأساتذة التربية البدنية والرياضية وبديل ناجع لتنمية كفاياتهم لمهنية، وبالتالي رفع مجموعة من التحديات ذات طابع مؤسساتي وبيداغوجي ومهني واقتصادي اجتماعي. وفي مرحلة ثالثة، من اقتراح عناصر استراتيجية تهدف إلى ترسيخ وتطوير التكوين عن بعد في مجال

الرياضة المدرسية بالمغرب، تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التنظيمية والتشريعية والتقنية والبيداغوجية بالإضافة إلى بعض التدابير المصاحبة.

- **تعقيب على الدراسات السابقة**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بالتكوين المستمر والتي شكلت قاعدة انطلاق لهذا العمل، يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، واستفادت منها على النحو التالي:

- اهتمت الدراسات السابقة بدور التكوين والتأطير والإشراف في تطوير وتحسين الأداء المهني للمدرسين بشكل عام، وللمدرسين الذين يدرسون رياض الأطفال و السلك الابتدائي، وأبرز بعضها أهم الكفايات التعليمية التي يجب أن يتملكها المدرسين كما بينت بعض الدراسات ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية خاصة لتزويد فئة المدرسين بأساليب واستراتيجيات تطور أدائهم المهني
- بعض الدراسات استخدمت المنهج التجريبي، وبعضها الوصفي التحليلي، وبعضها الوصفي المقارن. كما استخدمت غالبية الدراسات الاستمارة كما وظفت بعض الدراسات برنامج تدريبي.

ويلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية من حيث الاهتمام بالتكوين المستمر وبتطوير الأداء المهني للمدرسين، لكنها تختلف في الهدف الرئيسي المتمثل في دراسة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التكوين المستمر عن بعد في صيغته الحالية تخطيطا وتنفيذا وتقويما في تطوير الأداء المهني لمدرسي ومدرسات الفيزياء والكيمياء ،وتحسين الممارسات المهنية لديهم وتجويد التعلمات لدى المتعلمين ، ونتيجة لذلك فإن الدراسة الحالية تعتبر على حسب علم الباحث أول دراسة تناولت التكوين المستمر عن بعد في علاقته بتطوير الأداء المهني لمدرسي الفيزياء والكيمياء بالمغرب. وعليه تبدو الحاجة ملحة لمثل هذه الدراسة لتقييم أساليب التكوين المستمر عن بعد المعتمدة في تطوير الأداء المهني للمدرسين، خاصة وأن هذا النوع من التكوين فرضته الظرفية الحالية والتطور التكنولوجي الذي اكتسح كل المجالات وبالأخص قطاع التعليم فلا محيد عن دراسات بحثية محلية للنهوض بمنظومة التربية والتعليم بشكل عام وبتكوين الرأسمال اللامادي الذي يمثل العنصر الأساس الذي أولته الدول المتقدمة أهمية قصوى بغية تطوير منظوماتها التعليمية.

ثانيا: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

1 التكوين المستمر عن بعد أصول التسمية وتاريخ التطور

2-1- لمحة تاريخية عن التكوين المستمر عن بعد في المنظومة التربوية بالمغرب

لقد تم اعتماد هذا النوع من التكوين عن بعد من طرف وزارة التربية الوطنية في تطوير ودعم القدرات المهنية للأساتذة منذ سبعينيات القرن الماضي، وفيما يلي كرونولوجيا لهذا الاستعمال بالمغرب، كما قدمها لنا الأستاذ عبد اللطيف فركوك[3]:

- **السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي:** نظم عن طريق المراسلة تكوين من طرف مركز تكوين المفتشين لدعم الأساتذة في الرياضيات والفرنسية، بعد ذلك اعتمدت نفس المنهجية لتعميق التخصص لأساتذة التعليم الابتدائي في الرياضيات.
- **سنة 1990:** مشروع الحقيبة البيداغوجية، بشراكة مغربية فرنسية، حمل المشروع اسمLE SAVOIR A MA PORTEE
- **سنة 1995:** تزويد مراكز التوثيق الجهوي، بوثائق ورقية تهم الرياضيات والفرنسية واشرطة سمعية، موجهة بالخصوص للمدرسين بالمناطق النائية، حيث يقوم المدرس(ة) بتكوين نفسه ذاتيا باعتماد هذه الحوامل، على أن التقويم يكون إما حضوريا أو عبر المراسلة.
- **سنة 1996:** إعطاء انطلاقة التلفزة التفاعلية باستثمار مالي ومادي وتقني مهم، حيث يتم الاتصال انطلاقا من مقر قسم التعليم عن بعد مع 12 موقعا وطنيا مثل: قلعة السراغنة، ورزازات، أزيلال... وذلك عبر الأقمار الاصطناعية، ويتم تقديم محاضرات ودروس نظرية للأساتذة العاملين بهذه المناطق.
- **ابتداء من 2005:** الاتجاه نحو استعمال الأنترنت، بمجموعة من المنصات التكوينية، التي يسهر عليها قسمCOLLAB، E-TAKWINموجهة لموظفي الأكاديميات الجهوية للتربية والتكوين، و E-TAALOM موجهة للأطر الإدارية.
- **منذ ظهور التكوين المفتوح عن بعد** FORMATION OUVERTES ET A DISTANCE(FOAD) **سنة 1990**، وهو في تطور متسارع بفضل مجموعة من العوامل، نذكر منها على سبيل المثال تطور الاقتصاد الرقمي الذي خفض من تكلفة العدة التكنولوجية، والضرورة الملحة على التكوين مدى الحياة لمسايرة التطور المهني، وكذلك التكلفة الرخيصة مقارنة مع التكوين الحضوري الذي يتطلب مصاريف إضافية ومهمة متعلقة باللوجستيك والتنقل سيما إذا كثر عدد المكونين.
- **انطلاقا من سنة 2012**، سيعرف التكوين عن بعد طفرة نوعية بظهور ما يصطلح عليه ب "موكMOOC" (المساق الهائل المفتوح عبر الأنترنت)، و فيما يلي تعريف لهذا النوع من التكويناتMOOC (هو اختصار للعبارة الإنجليزية MASSIVE OPEN ONLINE COURSES) التي يمكن ترجمتها عربيا إلى : الدروس الجماعية الالكترونية المفتوحة المصادر أو كما يحلو للبعض تسميتها بالمساقات ، وهي طريقة جديدة تمكن عدد كبير من طلاب عالم اليوم من الدراسة عن بعد و بالمجان في أفضل الجامعات العالمية، عبر الإمكانات الهائلة التي توفرها شبكة الأنترنت. لهذا الغرض تم إنشاء منصات تعليمية متعددة، تهتم خصوصا بالعلوم التطبيقية وتقنيات الحاسوب وإدارة المقاولات وحتى القانون والفلسفة... ظهرتMOOC لأول مرة في الولايات المتحدة، بمبادرة من بعض المقاولات

والجامعات، وانتشرت بعد ذلك بسرعة ملحوظة في باقي بلدان العالم. فتبنتها العديد من الجامعات الأوروبية التي تهتم بتحديث وتيسير طرق التعليم[4].

وقد أولى النموذج التنموي الجديد أهمية بالغة للتكوين عن بعد لما له من دور فعال في مواكبة الإصلاح التربوي، حيث من بين الإجراءات السبعة في مشروع " نهضة تربوية مغربية" نجد الاشارة إليه حيث ألح على تجديد المسار الوظيفي للمدرسين بغية تجويد أداء هيئة التدريس. كما أولى النموذج التنموي أهمية خاصة للرقميات حيث اعتبرها أساسية للتحول السريع فهي تمثل رافعة حقيقية للتغيير والتنمية ومن شئنها أن ترفع من منسوب الثقة بين المواطن والمقاولات والدولة من خلال مساهمتها في جعل العلاقة بين الدولة والمواطن وبين الدولة والمقاولة أكثر انسيابية وشفافية. وفي هذا الصدد ترى اللجنة الخاصة بالنموذج التنموي أن تطوير منصات رقمية بالنسبة لكل الخدمات المقدمة للمواطنين والمقاولات وكذا منصات تسمح بالمشاركة على المستوى الوطني والترابي بات من بين الأهداف الرئيسية التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية[5].

2-2- مفهوم التكوين المستمر عن بعد وأشكاله

يعرف **كاري** CARRE أن التكوين المستمر » هو استجابة للتغيرات المحيطة المستمرة من خلال أساليب تعليم مالية، وأنه مرتبط بالخصوص بالأشخاص الراشدين خلال حياتهم النشيطة".

La formation continue est l'adaptation à un environnement changeant à travers de processus d'apprentissage liés aux personnes adultes en vie active[6].

من خلال ملاحظتنا لهذا التعريف يتبين أنه يتضمن عنصرين أساسيين للتكوين المستمر التي هي الإطار الذي يندرج ضمنه التكوين المستمر كونه استجابة أو محاولة للتكيف مع العوامل الخارجية المتغيرة، أم العنصر الثاني فيشير التعريف إلى أنه يهتم بشريحة البالغين الذين هم في حالة نشاط.

يضيف **تيلون** عناصر أخرى لهذا المفهوم من حيث أنه امتداد للتكوين الأساسي الذي تلقاه المعلم من جهة، ومن جهة أخرى أعطى الباحث الأهمية الأكبر في تعريفه لمحتوى هذا التكوين الذي يشمل فقط الجانب الوظيفي أو المهني للأستاذ، فيرى تيلون أن التكوين عن بعد يهتم بالجانب الوظيفي للمعلم الذي يعتبر أهم جوانب إعداده وتكوينه حيث يتيح الفرصة للمعلم بالعمل على توظيف ما تلقاه من معارف أكاديمية وتربوية.[7]

أما خالد **طه حسين** فيرى أن التكوين المستمر هو كل عمل يبدأ بتصنيف الاحتياجات التكوينية للمعلمين والعاملين التربويين بناء على الأهداف المخططة، ثم ينتقل إلى تصميم البرامج التكوينية الملبية

لهذه الاحتياجات ليتم بعد ذلك تنفيذها وينتهي أخيرا إلى تقويم البرامج والمتكونين لتحديد المخرجات الناجمة عن هذا التكوين والاستفادة من هذا التقويم في البرامج التكوينية اللاحقة وكل هذه الأعمال تتعلق بالمعلم أثناء قيامه بمهامه.[8]

يمكن القول بأن التكوين المستمر هو" كل الأنشطة النظرية والتطبيقية المنظمة من طرف جهاز رسمي لفائدة فئات معينة من المدرسين إما في أوقات عملهم أو خارجها، انطلاقا من أهداف واضحة ومحددة، غايتها الرفع من مستوى قدراتهم الفكرية والمهنية بتقنيات متنوعة كاللقاءات والندوات والمحاضرات وورشات العمل وغيرها من الصيغ.

فيما يخص التكوين عن بعد الذي أصبح في مجموعة من الدول، وسيلة أساسية لتوفير التكوين المستمر لمختلف الموارد البشرية، متجاوزين المعيقات المكانية التي كانت مطروحة في التكوين الحضوري، وهو مناسبة أيضا لمساءلة نجاعة التكوين الحضوري التقليدي، ولجعل المستفيد محورا لعملية التكوين هاته يمكننا القول أن التكوين عن بعد يسائل إلى حد بعيد روح التكوين المستمر، فهو يتطلب من جهة أولى من المستفيد تعبئة ذاتية لمجموعة من القدرات والاستراتيجيات تمكنه من بلوغ الأهداف المسطرة، ومن جهة ثانية فهو يفرض على مصممي هذه التكوينات، التخطيط وتصور الوسائط البيداغوجية التي تسهل التعلم الذاتي والمستقل.

ساهم ظهور مفهوم التكوين عن بعد أو التعلم الإلكتروني الرقمي واستعمالاته الواسعة، في إعادة التفكير في هندسة العملية التكوينية أو التعليمية، حيث أصبحت المناهج والأدوات المستخدمة في التكوين والتعليم تعتمد أكثر على الوسائط الإلكترونية والتقنية المتعددة، وهذا تحديدا ما يُميز هذه الطريقة الجديدة للتكوين؛ حيث يكمن دور القائمين على هذا النوع من التكوين – مهندسي التكوين– في كيفية استغلال هذه الوسائط التكوينية المتعددة تبعا لشكل التكوين (التكوين الحضوري الجماعي أو الفردي، التكوين عن بعد بصفة جماعية أو فردية، التكوين المستمر بصفة فردية أو بوجود مرافق أو بصفة جماعية)من جهة، بالإضافة إلى البحث في كيفية المصادقة على مكتسبات التكوين مع تحديد الوسائل البسيطة والفعالة التي يمكن من خلالها المصادقة على المعارف أو الكفايات المكتسبة من جهة أخرى. وهكذا سنتطرق في هذه الفقرة إلى تسليط الضوء على مفهوم التكوين عن بعد (التدريب الالكتروني.)

وكتعريف شامل للتكوين المستمر عن بعد يمكن القول بأنه عملية مستمرة يتم عبرها إلحاق المتكون بدورة تكوينية الكترونيا، وهذا يقتضي بطبيعة الحال استخدام الحاسوب أو الهاتف وتقنياته المتنوعة ووسائطه المتعددة وامكانياته الهائلة، كما يتضمن استخدام الانترنت كوسط (بيئة)للتكوين، يتم من خلاله التفاعل بين المكون والمتكونين؛ ولهذا يتم التكوين من خلال البرامج التكوينية المحوسبة ومن مصادر متعددة، ويتم التواصل الكترونيا عبر الإنترنت، إضافة إلى طرق الاتصال التقليدية، إذا كانت هناك ضرورة

لذلك .وهذا كله بغرض زيادة معارف المتكونين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير سلوكهم، بهدف الارتقاء بأدائهم وتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم .وهو يتميز بعدم انقطاع وتخلي المتكون عن أداء عمله.

توجد ثلاثة أشكال للتكوين المستمر عن بعد وفيما يلي مميزات كل شكل منها[9]:

- التكوين بالوصاية عبر الأنترنت فقط: وهو نموذج مرجعي لبدائل التكوين موجه لعدد كبير من المتكونين.
- التكوين دون وصاية عبر الأنترنت: وهو تكوين شبيه بذلك المقدم بقرص أو شريط فيديو، يقدم الكثير من المستجدات والقيم المضافة وعادة ما يتواجد كأحد البدائل المتاحة في التكوين.
- التكوين عبر الأنترنت بوجود وساطة عبر الأنترنت: وهو نموذج خاص بالجامعات، والمدارس والهيئات التكوينية يتضمن كل من الاختبارات، الوصاية والتقييم عبر الأنترنت، تقليص زمن الحضور وجعل التكوين مشخص ويسمح بالتفاعل والتعمق في محتويات التكوين.

2- الأداء المهني للمدرسين ومحدداته.

يعد الأداء المهني للموظف من بين أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات و كان لتعقد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه و درجة تأثير كل منها على مستواه.

تعد الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقه، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة التعليمية بصفة خاصة من قدرات وإمكانات ومهارات، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة للعمل والتكوين المستمر للمدرسين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم وهذا لا يتم التعرف عليه إلا في ظل تقييم أدائهم من اجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدراتهم بغية الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

تعود بداية ظهور مصطلح الأداء إلى القرن التاسع عشر حيث يستمد جذوره الأصلية من اللغة الفرنسية وكان يعرف آنذاك على أنه: " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات (PERFORMANCE) الذي يحصده في ذلك السباق" ، ثم أصبح يستعمل للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لقدرة واستطاعة الآلة القصوى للإنتاج[10].

في قاموس الموسوعة العالمية الأداء هو" إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإلمام مهام وظيفته ، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد

في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب ، في هذا التعريف يشير الأداء ضمنيا بأنه هناك معايير توضع مسبقا لإنجاز الأعمال، وكلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعة مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في الأدبيات النظرية هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، وسنورد فيما يلي البعض من هذه التعاريف:

يعرف الأداء بأنه ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته، وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

ووهناك من يعرف الأداء بأنه يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ...ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير، ولإجراء تغيرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف، فمن هذا التعريف نستشف ما يلي:

- الأداء عبارة عن أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات؛
- يمكن اعتماد الأداء كوسيلة للتقييم وتقديم الإجازات والعقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المنظمة عموم

الملاحظ في هذا التعريف أن الأداء المهني يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم ويركز على الأفراد والجماعات والمنظمة في حد ذاتها، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعتبر نقطة انطلاق جديدة لتغيير وتطوير المنظمة؛ بينما في التعريف الأول نجده يركز فقط على الفرد.

وفي هذا الصدد يرى غربي وآخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه ما يلي:

- **الفعالية** = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة.
- **الكفاءة** = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات.
- **الملائمة** = الهدف / مستوى الرضا المتوقع.

3-التكوين المستمر عن بعد وتطوير الأداء المهني للأساتذة: أية علاقة؟

تعد الفعالية من أهم ميكانيزمات القوى الشخصية لدى الأفراد، حيث تمثل منطلقا هاما في دافعيتهم للقيام بأي عمل أو نشاط إذ تساعد الفرد على مواجهته للضغوط التي تعترضه في مراحل حياته المختلفة ويشير الباحثين إلى أن العمال الذين لديهم فعالية ذاتية أكبر للتكوين باستخدام الحاسوب يكونون على استعداد لاختيارهم في الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة على العكس تماما بالنسبة للعمال اللذين

لديهم كفاءة ذاتية منخفضة فهم يعانون من مشاكل عديدة في استخدام نظام التكوين المستمر عن بعد حيث يحصلون على توجيه اقل من المدربين مقارنة مع بيئة التكوين وجها لوجه.

بالإضافة إلى الكفاءة الذاتية للمتكون يعتبر الحافز أو الدافع للتكوين هو الآخر من بين العوامل المهمة في التكوين عن بعد .فلقد عرف **كينيث**KENNETH الحافز على أنه يمثل درجة استعداد المتكون لبذل مجهودات لتحسين الأداء في العمل والتكوين؛ وعرف كذلك بأنه الرغبة الخاصة للمتكون في تعلم محتوى الدورة التكوينية.هذه الرغبة التي تظهر من خلال الحماس الموجود عند العمال للتكوين والاستمرار في محاولة تعلم مختلف المواد التكوينية عندما يصبح محتواها أكثر صعوبة في التحصيل.

يعرف تصور سهولة الاستخدام بأنه الدرجة التي يعتقد فيها المتكون أن استخدام نظام التكوين عن بعد يتطلب قليلا من الجهد البدني والعقلي وفي هذا الإطار وجد الباحثان **روكا و جاني**(ROCA AND GAGNE) بأن سهولة استخدام الوسائط الالكترونية المتعددة تعتبر مؤشرا هاما في استمرار نجاح التكوين عن بع، وذلك ما أكده مجموعة من الباحثين بقيادة **ليم وآخرين** (LIM AND AL) حيث اعتبروا أن سهولة الوصول إلى المحتوى التكويني هي العامل الرئيسي في بيئة التكوين والذي يؤثر على أداء المتكونين عند عودتهم إلى مناصب عملهم، ونجد كذلك أن سهولة التنقل من خلال النظام عندما تكون واضحة عبر القائمة المساعدة لمختلف التعليمات الموجودة على الانترنت تساعد المتكونين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة، ويعزز الاستخدام السهل لنظام التكوين عن بعد ارتياح المتكونين كما يزيد من رغبتهم في الاستمرار والانخراط في أي برنامج تكويني قائم على الانترنت.

تتمثل خصائص التكوين عن بعد في وجود تفاعلات عديدة بين المتكونين والمكون من جهة وبين المتكونين بعضهم البعض من جهة ثانية، وبين المتكونين و المصادر المتاحة بالبيئة الافتراضية من جهة ثالثة سواء من خلال الاتصال المتزامن والذي يتم في نفس الوقت أو من خلال الاتصال غير المتزامن والذي لا يتطلب وجود جميع المشاركين في البيئة الافتراضية في وقت واحد، ويتم من خلال أدوات عديدة مثل البريد الالكتروني والمنتديات الالكترونية، والمشاركة في المصادر المتنوعة، والمنصات والبرانم...كما يمكن تسجيل كافة الجلسات التي تعقد بالبيئة الافتراضية وإعادة عرضها فيما بعد سواء للمتكونين للمراجعة وللاطلاع على ما فاتهم من جلسات تكوينية أو لمراجعة أدانهم وتقييم أنفسهم، كما يوجد تبادل للأدوار داخل البيئات الافتراضية بين أطراف التكوين حيث يمكن لكل طرف القيام بدور وتقديم الدعم والتوجيه والإرشاد والتغذية الراجعة من خلال التفاعل المباشر فيما بينهم بالإضافة إلى تبادل خبرات المتكونين داخل الجلسات الافتراضية والتي تنمي الشعور بالترابط والانتماء لمجتمع الافتراضية وزيادة فرص التعلم لجميع المشاركين وتحقيق متعة التكوين.

بالإضافة إلى الأبعاد السابقة والمتعلقة بالعوامل البشرية وبالمحتوى وبالعوامل التكنولوجية المستعملة، يعتبر المناخ التنظيمي هو الآخر من العوامل المهمة والحاسمة في نجاح التكوين عن بعد فهو

مجموعة من الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من العاملين، والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكاتهم، وأما أنماطه فهي عديدة ومن أفضلها ما هو انفتاحيا يحس فيه العاملين بإشباع لحاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة والعمل البناء وينعم الموظفون فيه بدرجة عالية من الرضا، وكذلك ما هو استقلاليا يسعى فيه المدير إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين في ممارسة مهامهم [11].

يتطلب نجاح تدريب العمال الكترونيا توفير متطلبات تقنية في شكل بنى تحتية والمتمثلة في الشبكات والأجهزة والبرمجيات. ويمكن تصنيف الأدوات والبرمجيات المستعملة لإحداث عملية التكوين باستعمال تكنولوجيا المعلومات في التطبيقات متعددة الوسائط والمحاكاة إلى: أدوات الاتصال، مواقع وبوابات الويب، أدوات التأليف وتنفيذ سيناريوهات التعلم، أنظمة إدارة التعلم، الفصول الذكية، برانم، مسطحات، منصات.

ثالثا: الإطار التطبيقي للدراسة

1-الإجراءات المنهجية التطبيقية للدراسة

❖ **منهج الدراسة**

الدراسة تنتمي إلى مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، وسيتم وصفها وتحديد أبعادها وخصائصها وطبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها قصد سبر أغوار المشكلة والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع، وهذا ما جعل المنهج الوصفي التحليلي هو الأنسب للتعامل معها.

❖ **المجتمع الاحصائي وعينة الدراسة**

يتكون مجتمع البحث من جميع أساتذة وأستاذات التعليم الثانوي الإعدادي العمومي لمادة الفيزياء والكيمياء بمديرية الناظور التابعة لأكاديمية الشرق والبالغ عددهم 56 أستاذا وأستاذة، تمثل نسبة الإناث فيه 48.18% ، بينما بلغت نسبة الذكور 51.82% وتبلغ نسبة العاملين في المؤسسات التي توجد بالوسط الحضري 80,32% أما نسبة العاملين في مؤسسات الوسط القروي فلا تتجاوز 19.68%.

يقوم اختيار العينة بكيفية عنقودية على اختيار مجموعات وليس أفرادا، حيث إن التقنية «تتلخص في تقسيم المجتمع إلى مجموعات أو عناقيد. ويتم حسب هذه التقنية، انتقاء عدد معين من العناقيد بالصدفة لتمثيل المجتمع بأكمله، ثم يتم إدماج كل الوحدات(الأفراد)التي تتضمنها العناقيد المنتقاة. ولا يمكن إدماج وحدة من العناقيد غير المنتقاة»[12] .

جدول رقم 1: توزيع أفراد العينة وعددهم حسب متغير الجنس

	العدد	النسبة
الذكور	28	65.12%

الاناث	15	34.88%

من خلال الجدول رقم 1 يتضح أن عدد الأساتذة المستجوبين بلغ 28 بنسبة مقدرة بـ65.12% في حين وصل عدد الأستاذات 15 بنسبة مقدرة ب 34.88% هذه النسب لا تتوافق مع خاصيات مجتمع البحث بحيث تمثل الإناث حوالي نسبة% 48.18 والذكور نسبة 51.82%.

⇦ توزيع أفراد العينة وعددهم حسب متغير الأقدمية في التدريس

جدول رقم 2: توزيع أفراد العينة وعددهم حسب متغير الأقدمية

	العدد	النسبة
أقل من 10 سنوات	**17**	**39.53%**
بين 11 سنة و 20 سنة	**12**	**27.90%**
أكثر من 20 سنة	**14**	**32.56%**

يتبين من خلال الجدول رقم2 أن عدد الأساتذة والأستاذات الذين لهم أقدمية أقل من 10 سنوات هو 17 بنسبة 39.53% أما من تتراوح أقدميتهم بين 11 و 20 سنة، فبلغ عددهم 12 بنسبة 27.90%، بينما الذين تتجاوز أقدميتهم 20 سنة، فقد بلغ عددهم 14 بنسبة 32.56%

❖ **أداة الدراسة**

بعد الاطلاع على بعض الأطر النظرية التي تهتم بالتكوين المستمر عن بعد أو الأداء المهني للأساتذة، وبعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات، رأى الباحث أن أغلب تلك الاستبيانات لا تتناسب مع العينة ومع أهداف الدراسة، فقرر تصميم استبيان تتناسب فقراته ومحتوى الموضوع، بحيث تمت صياغة فقراته انطلاقا من الدراسة الاستكشافية التي أجرى عبرها الباحث مقابلات مع مفتشين وأساتذة الفيزياء والكيمياء. هكذا قام الباحث بتصميم الاستبيان في صورته الأولية والذي ضم ثلاث محاور؛ محور أول يتعلق بمعطيات شخصية عامة، ومحور ثان يرتبط بتمثلات الأساتذة نحو التكوين عن بعد ويضم 34 بندا، فيما يتطرق المحور الثالث والأخير بقياس الأثر الذي خلفه التكوين عن بعد في نفوس الأساتذة ويتألف من 10 بنود.

صدق الأداة

ويقصد به أن الاستبيان يقيس ما وضع لقياسه، ولمعرفة ذلك اعتمد الباحث التقنيات التالية:

✓ **الصدق الظاهري:**

للتأكد من أن أداة البحث تقيس ما وضعت من أجله، قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية على محكمين من أساتذة علم الاجتماع وعلم النفس ومناهج البحث (الدكتورة كريمة حليم أستاذة علوم التربية، الدكتور فريد امعضيشو أستاذ علم الاجتماع والدكتور محمد لطيفي أستاذ الاحصاء)، وذلك من أجل إبداء ملاحظاتهم حول الأداة من حيث إقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للاستبيان

❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة.**

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وفقا للأساليب الإحصائية التالية.

- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة قصد التأكد من ثبات الأداة؛
- معامل الارتباط لقياس قوة الارتباط بين بنود الاختبار قصد التأكد من صدق الأداة؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعالجة استجابات أفراد مجتمع البحث؛
- اختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث،
- تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع البحث تبعا للمتغيرات المستقلة التالية :الجنس، عدد سنوات التدريس.

بعد ضبط الأداة قامنا بتحريرها على *google forms* ونسخ الرابط أسفله الخاص بالاستمارة :

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyII8nkakJbTPdCU53u1nwcHyGp9m2G87vuc9QU3RDjNmM6Q/viewform?usp=pp_url

وتوزيعه على أفراد عينة البحث قصد الاجابة عليها، وسيقوم في الفصل الموالي بعرض وتحليل النتائج، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة قصد التحقق منها وقبولها أو عدم تحققها ورفضها، بالإضافة لمناقشة النتائج ومدى اتفاقها مع نتائج الدراسات السابقة وبالتالي الخروج باستنتاجات حول الموضوع.

قبل البدء في عرض النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيان، نود التذكير بأن تحديد مؤشر الإيجابية تم بحساب نسبة الإجابات عن البنود حسب الأبعاد التي تضمنها الاختبار، والتي تتناسب مع البديل "نعم " أي التي يقل معدلها عن القيمة 1.66.أما مؤشر السلبية فتم تحديده بحساب عدد الإجابات عن بنود الاختبار، والتي تتناسب مع البديل "لا " أي التي يفوق معدلها القيمة 2.34 في حين مؤشر الحياد فتم تحديده بحساب عدد الإجابات عن بنود الاختبار، والتي تتناسب مع البديل " لا أدري" أي التي ينحصر معدلها بين القيمتين 1.67 و 2.33."

2-عرض وتحليل نتائج الدراسة والتحقق من الفرضيات

2-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى التحقق من صحتها

التذكير بالفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: " **هناك تأثير للتكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لأساتذة مادة الفيزياء والكمياء بالسلك الثانوي الإعدادي** ". ولأجل التحقق من هذه الفرضية وتحديد طبيعة هذا التأثير لدى أفراد العينة، تمت الاستعانة باختبار "ت" للعينة الواحدة.

الجدول رقم 3: الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات تأثير التكوين المستمر عن بعد في الأداء المهني للمدرس.

	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	قيمة"ت"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
التكوين المستمر عن بعد	43	2.626	0.439	2.50	23	7.543	0.000	دالة إحصائيا

من خلال الجدول رقم 3 يتبين أن متوسط درجات أفراد العينة على مقياس التكوين المستمر عن بعد وتطوير الأداء المهني يقدر بـــ 2.626 وبانحراف معياري يقدر بـــ 0.439. وهو متوسط أكبر من المتوسط النظري المقدر بـــ 2.50 وهذا يدل على أن **التكوين المستمر عن بعد يؤثر في الأداء المهني** للمدرسين وهي ذات النتيجة التي توصل إليها الباحث في عرض النتائج حيث وجد أن39.5% هي نسبة الأساتذة والأستاذات الذين أظهرت اجاباتهم بأن التكوين المستمر عن بعد يمكنهم من القيام بالتدريس في الفصول المعكوسة إذا ما دعت الوزارة لذلك، وأنه يمكنهم هذا النوع من التكوين من اكتساب قدرات ومهارات تساعدهم في تنظيم أنشطة لمتعلميهم عن بعد حيث بلغت نسبة الفئة التي أقرت بهذه الانطباعات القيمة 39.5% وهذه النسبة تقترب من نسبة أفراد العينة الذين خضعوا لدورات تكوينية عن بعد (41.9%) وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى ويبين الجدول رقم أن قيمة *sig=0.000* أصغر من 0.05، مما يعني أن قيمة (ت)المحسوبة والمقدرة ب **7.543** دالة إحصائيا عند درجة حرية 23. ونتيجة لذلك يمكن القول بأن الفرضية الأولى والتي تنص على أن " هناك تأثير للتكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لأساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي " قد ثبتت صحتها بشكل جزئي. هذه النتيجة تتوافق مع ما سبق التوصل إليه في الفصل السابق حيث بلغت نسبة المستجوبين الذين يطلعون على منصات *google meet* و*google zoom*...وما توفره من مزايا يمكن توظيفها في التدريس القيمة **39.5%.**

ربما كان مصدر هذه النتيجة هو تعرف بعض أفراد عينة البحث على إيجابيات التكوين المستمر عن بعد وما يوفره من وسائل وأدوات تقلص من بعض الصعوبات التي قد تعترض المدرس والمتعلم على حد سواء في التدبير البيداغوجي للأنشطة التعلمية من بناء للتعلمات وتقويمها، بالإضافة إلى ذلك دعوة الوزارة الوصية على قطاع التربية والتعليم في مذكراتها الوزارية التي تهتم بالتكوين ايلاء التكوين عن بعد الأهمية الخاصة وربطه بالأداء المهني للمدرس.

2-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية التحقق من صحتها

التذكير بالفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على ما يلي: "**هناك تأثير لتمثلات أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي للتكوين المستمر عن بعد في أدائهم المهني**". ولأجل التحقق من هذه الفرضية وتحديد طبيعة هذا التأثير لدى أفراد العينة، تمت الاستعانة باختبار "ت" للعينة الواحدة.

الجدول رقم 4: الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات تأثير تمثلات الأساتذة نحو التكوين المستمر عن بعد في الأداء المهني للمدرس.

	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	درجة الحرية	قيمة"ت"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
التمثلات	43	2.842	0.439	2.50	42	6.513	0.000	دالة إحصائيا

يظهر الجدول رقم 4 أن متوسط درجات أفراد العينة على مقياس التمثلات نحو التكوين المستمر عن بعد وتطوير الأداء المهني يقدر بـــ 2.842 وبانحراف معياري يقدر بـــ 0.439. وهو متوسط أكبر من المتوسط النظري المقدر بـــ 2.50 وهذا يدل على أن **هناك تأثير لتمثلات أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي للتكوين المستمر عن بعد في أدائهم المهني** وهي ذات النتيجة التي توصل إليها الباحث في عرض النتائج حيث وجد أن نسبة الأساتذة والأستاذات الذين لهم تمثلات سلبية نحو التكوين المستمر عن بعد بلغت 75.71% بينما لم تتجاوز نسبة المستجوبين الذين لهم تمثلات إيجابية نحو التكوين المستمر عن بعد وتأثيره في تطوير الأداء المهني للمدرس 24.29% ويبين الجدول رقم أن قيمة *sig=0.000* أصغر من 0.05، مما يعني أن قيمة (ت)المحسوبة والمقدرة ب 6.513 دالة إحصائيا عند درجة حرية 42. ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير لتمثلات أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي للتكوين المستمر عن بعد في أدائهم المهني.

تأثير تمثلات المدرسين المتعلقة بالتكوين عن بعد في أدائهم المهني يمكن تفسيره بطبيعة هذا التكوين الذي استفاد منه هؤلاء .فحتى في حالة توفره، فهو لا يرقى حسب رأي الباحث إلى مستوى القدرة على خلق الفارق بين أنواع التكوينات، بحيث يقتصر على تقديم بعض المبادئ العامة والمهارات والتقنيات المعتمدة في هذا النوع من التكوين وفي غلاف زمني جد محدود بالإضافة لوجود بعض المعوقات كضعف صبيب الأنترنيت أما التكوين المستمر عن بعد في الفيزياء سواء عبر المنصات الافتراضية المتزامنة والغير المتزامنة (مثلا منصات google meetو google zoom،برنام hotpotatos.....) حيث صرح حوالي 39.5% من المستجوبين بأنهم يطلعون عليها. وما يؤكد ذلك أن الباحث تمكن من الحصول على بعض التقارير لدورات تكوينية عن بعد تستهدف مدرسي الفيزياء نظمت بالمديرية الإقليمية الناظور.

كما أرجع الباحث التأثير السلبي لتمثلات المدرسين المرتبطة بالتكوين عن بعد في علاقته بتطوير الأداء المهني إلى الرغبة والتحفيز لدى المدرسين حيث يمكن القول بأن رغبة المدرسين لحضور مثل هذه الدورات التكوينية متدنية إذ لم يسجل الباحث أي مدرس(ة) يسعى للتغلب على الصعوبات التي قد تعترضه لحضور التكوين عن بعد كما صرح 39.5% من المستجوبين بأنهم يطالعون كتبا ومجلات تهتم بالتكوين عن بعد ويسعون لتطوير قدراتهم في هذا المجال. وفسر الباحث هذا التناقض بكون المدرسين يتطلعون لمستقبل مشرق لهذا النوع من التكوين ولكن غياب مقومات أجرأته و تحقيقه بالواقع المغربي كان وراء بروز تمثلاتهم السلبية. هذه المعطيات تبين بالملموس بأن التكوين عن بعد كما يتصوره المدرسين لا يشكل عاملا مؤثرا في الأداء المهني لكونهم يولون له أهمية غير مكتملة المشارب.

2-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة والتحقق من صحتها

<u>التذكير بالفرضية الثالثة:</u>

تنص الفرضية الثالثة على ما يلي:" **هناك فروق جوهرية في هذا التأثير بين أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات التدريس**"

يمكن تمحيص هذه الفرضية كالآتي:

⇐ **تمحيص الفرضية حسب متغير عدد سنوات التدريس:" هناك فروق جوهرية في هذا التأثير بين أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي تعزى لمتغير عدد سنوات التدريس**"

للتحقق من هذه الفرضية طبق الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*) بين متوسطات درجات أفراد العينة في مقياس الأثر الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني للأساتذة، وكانت النتائج المتعلقة بمتغير عدد سنوات التدريس كما يلي:

الجدول رقم 5: الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات تأثير تمثلات الأساتذة نحو التكوين المستمر عن بعد في الأداء المهني حسب عدد سنوات التدريس.

المتغيرات		العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
عدد سنوات التدريس	10 سنوات فأقل	17	2.809	0.468	0.209	0.812	غير دالة
	من 11 إلى 20 سنة	14	2.833	0.413			
	أكثر من 20 سنة	12	2.889	0.440			

يبين الجدول رقم 5 أن المتوسط الحسابي للتأثير الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني للأساتذة الذين يقل عدد السنوات التي قضوها في مجال التعليم عن 10 بلغ 7,468 وبانحراف معياري قدره 2,879 . وبلغ المتوسط الحسابي للتأثير الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني للأساتذة الذين عدد السنوات التي قضوها في مجال التعليم ينحصر بين 11 و 20 سنة ؛2,833 بانحراف معياري مقدر بـــ 0,413 ، بينما المتوسط الحسابي للتأثير المدروس عند الأساتذة الذين يتجاوز عدد السنوات التي قضوها في مجال التعليم عن 20 سنة بلغ القيمة 2,889 بانحراف معياري مقدر ب 0,440 وهي متوسطات أكبر من المتوسط النظري المقدر بـــ 2,50 وهذا يعني أن تأثير التكوين المستمر عن بعد في الأداء المهني للمدرس غير مرتبط بمتغير عدد سنوات التدريس .

هذه النتيجة تتوافق مع ما سبق التوصل إليه في عرض النتائج بعد تحليل المعطيات حيث بلغت نسبة أفراد العين الذين أجابوا بنعم عن عبارات الاختبار المتعلق بالأثر الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد في الأداء المهني النسبة% 67.86 بالنسبة للذين تقل أقدميتهم عن 10 سنوات، و% 78.57 بالنسبة للذين تتراوح أقدميتهم بين 11 و 20 سنة، فيما بلغت % 75.00 بالنسبة للذين تتجاوز أقدميتهم 20 سنة.

كما يبين الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (*sig=0.812*) هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن قيمة (*F*) والمقدرة ب 0.209غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن لا وجود لفروق ذات دلالة احصائية بين التأثير الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد نحو تطوير الأداء المهني للأساتذة يعزى للأقدمية في مجال التدريس.

نتيجة يمكن تفسيرها بأن الأستاذ لا يواجه في عمله وضعيات قد تدفعه إلى تطوير آدائه المهني المتعلق بالتعليم عن بعد . كما أن غياب التحفيزات والتهميش الذي يعاني منه التكوين المستمر عن بعد لا يشجع الأستاذ على البحث وعلى تطوير قدراته وكفاءته في هذا المجال. ومع مرور السنوات يتحول أي مستجد إلى روتين لا تزيده السنوات إلا ثقلا ورتابة.

⇐ **تمحيص الفرضية حسب متغير الجنس :" هناك فروق جوهرية في هذا التأثير بين أساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي تعزى لمتغير الجنس"**

من أجل اختبار هذه الفرضية تم تطبيق تحليل التباين الثنائي (اختبار العينات المستقلة) لحساب الفروق بين متوسطات درجات الذكور والإناث في مقياس الأثر الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني للأساتذة، وكانت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم 6: الدلالة الاحصائية للفروق بين متوسطات تأثير تمثلات الأساتذة نحو التكوين المستمر عن بعد في الأداء المهني حسب الجنس.

المتغيرات		العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
الجنس	ذكر	28	2.813	0.428	1.323	0.254	غير دالة
	أنثى	15	2.893	0.464			

يبين الجدول رقم 6 فروقا ظاهرية في المتوسط الحسابي للتأثير الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لمجموعتي الذكور والإناث فالمتوسط الحسابي للأساتذة الذكور بلغ 2,813 وبانحراف معياري قدره 0,428 . بينما بلغ لدى الاناث القيمة 2,893 بانحراف معياري مقدر بـــ 0,464 ، وهي متوسطات أكبر من المتوسط النظري المقدر بـــ 2,50 وهذا يدل أن تأثير التكوين المستمر عن بعد غير مرتبط بجنس العينة.

كما يبين الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (*sig=0.254*) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني أن قيمة (*F*) والمقدرة ب 1.323غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني أن لا وجود لفروق ذات دلالة احصائية في التأثير الذي يتركه التكوين المستمر عن بعد نحو تطوير الأداء المهني للأساتذة يعزى لمتغير الجنس.

مناقشة عامة لنتائج الدراسة

يمكن القول بأن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الجنسين للتأثير الذي يحدثه التكوين المستمر عن بعد في تطوير الأداء المهني لمدرسي الفيزياء قد يرجع لأسباب متعددة أهمها، أن أساتذة وأستاذات الفيزياء للسلك الثانوي الإعدادي لهم خصائص متقاربة، من حيث المستوى التعليمي، ومن حيث المستوى الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وبذلك فمتغير الجنس لا يعطينا أي دليل على الاختلاف في التأثير .وربما قد يتحقق الاختلاف في التأثير بين الجنسين لو تشكل مجتمع البحث من أفراد ينحدرون من طبقات اجتماعية واقتصادية متنوعة.

والملاحظ أن النتيجة التي توصل إليها هذا البحث، والتي تنص على وجود أثر للتكوين المستمر عن بعد لأساتذة الفيزياء بالسلك الثانوي الإعدادي في أدائهم المهني تؤكدها الدراسة التي قام بها مهدي خالد ،ومحمد لعفو، ورشيد جنتي إدريسي سنة 2018 بالمملكة المغربية والتي توصلت إلى الانطباع الإيجابي لدى الأساتذة الذين خضعوا لهذا النوع من التكوين الذي يهتم بـTIC كما أنه من بين نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات التدريس وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رانا سلمان، بجامعة بورجون التي كان من بين نتائجها تأكيد الدراسة على أن برامج التكوين المستمر المتبعة في سوريا تؤثر بشكل إيجابي في الكفايات المهنية للمشاركين في العينة

ومن بين نتائج الدراسة عدم وجود تأثير للتكوين المستمر عن بعد ولتمثلات المدرسين نحوه في الأداء المهني للمدرسين يعزى لمتغيري الجنس والأقدمية هذه النتيجة تناقض ما توصلت إليه دراسة أبو حسين وفاطمة ابراهيم عامر التي أجريت سنة 2021 بكلية التربية بجامعة الملك خالد في دولة المملكة العربية السعودية، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة البحث حول الاشراف الالكتروني تعزى لمتغيري التخصص والمؤهل بينما توجد فروق تعزى لمتغير الأقدمية.*(انظر الفصل الخاص بالدراسات السابقة.)*

وتجدر الإشارة إلى أن نتائج الدراسة الحالية لا تنفي بشكل كلي عدم تأثير متغير التكوين عن بعد في الأداء المهني للأساتذة فالنتائج المدرجة بالجدول رقم 21 توضح أن التمثلات الإيجابية نحو التكوين عن بعد أقوى لدى الفئة المستفيدة منه بالمقارنة مع الفئة التي لم تستفد .كما أن الاتجاه السلبي ضعيف لدى الفئة المستفيدة من التكوين عن بعد مقارنة بالفئة التي لم تستفد منه .وبعبارة أخرى يمكن القول بأن التكوين عن بعد قد ساعد على ارتفاع نسبة التمثلات الإيجابية وانخفاض نسبة التمثلات السلبية، ولو أن هذا التأثير المسجل ليست له دلالة في حالة العينة التي نحن بصدد دراستها، وهو ما أرجعه الباحث إلى طبيعة التكوين وكيفية التخطيط له وتدبيره.

استنتاجات ومقترحات

إن نتائج الدراسة الحالية والتي توصلنا اليها تشير إلى وجود تأثير للتكوين عن بعد في تطوير الأداء المهني لدى الأساتذة، تبعث على الارتياح وتشجع على المضي قدما في سبيل تطوير التكوين المستمر عن بعد لكونها كشفت أن العنصر الأهم في هذه العملية هو الأستاذ، لديه من الاستعداد والقابلية ما يمكنه من الانخراط الفعلي والفعال في ذلك. غير أن واقع الحال شيء آخر .فالاتجاه في تكوين الأساتذة خاصة المتعلق عن بعد لم يأخذ بعين الاعتبار حاجيات الأساتذة من التكوين مما ينعكس على ممارساتهم الصفية؛ وفي هذا الإطار نرى أن توفير عدة تكوينية تتعلق أساسا بالمنصات التكوينية وما تتوفر عليه من برانم (*logiciels*)خاصة وتصورها وكيفية اشتغالها وتدريب المدرسين على استعمالها من شأن كل هذا الرفع من تطوير الأداء المهني المتعلق بالتعليم عن بعد. كما أن الزيارات الصفية التي قمنا بها والمقابلات التي أجريناها مع عدد من المؤطرين التربويين ومديري الثانويات الإعدادية والأساتذة كشفت أن التكوين عن بعد ما زال يعرف عدة إكراهات، حيث لا تزال التكوينات ظرفية وتأتي خارج حسابات معظم الفاعلين التربويين، باستثناء مبادرات فردية من بعض المهتمين المقتنعين بأهمية التكوين المستمر عن بعد، وهو الأمر الذي يشل كل الجهود المبذولة التي تصبو للرفع من الأداء المهني لدى المدرسين.

لتجاوز هذا الوضع لابد من استثمار التجارب الرائدة للتكوين المستمر عن بعد في باقي القطاعات الوزارية وبعض التمثلات الإيجابية للأساتذة نحو التكوين المستمر عن بعد باعتبارها مكسبا ونقطة ترتكز عليها أية خطة للنهوض بواقع التكوين وتجاوز الصعوبات التي تواجه هذا النوع من التكوين.

مما تقدم، نورد بعض المقترحات التي من شأنها النهوض بواقع التكوين المستمر عن بعد بشكل يجعل الأساتذة يطورون تصرفاتهم وممارساتهم الصفية لتنسجم مع تمثلاتهم التي أثبتت الدراسة الحالية إيجابيتها وتأثيرها في التكوين عن بعد:

– إعطاء التكوين عن بعد مكانة اعتبارية في المسار المهني والتكويني للمدرسين.

– المتابعة الدورية لتنفيذ خطة التكوين عن بعد بصفة مستمرة من خلال تخصيص جزء من الزيارات الصفية للتعليم عن بعد.

– إجراء تقويمات دورية لخطة التكوين عن بعد ولكافة المتدخلين في هذا النوع من التكوين من مكونين ومستفيدين لمعرفة مشكلاته وصعوباته وإشراك المدرسين في هذه العملية.

-تنظيم دورات تكوينية لفائدة الأساتذة حول التكوين عن بعد أهميته ومقوماته والتجارب الرائدة في هذا النوع من التكوين ؛

-إحداث منصات للتكوين عن بعد تعنى بحاجيات المدرسين من هذا النوع من التكوين؛

– مراعاة تخصص الأساتذة أثناء تنظيم الدورات التكوينية حتى يتمكن المكون بأداء مهامه بفاعلية

ويستجيب المتكون لمحتوى البرامج.

– زيادة تحفيز الأساتذة بضرورة التدريب عن بعد كونه يساعدهم على تطوير مهاراتهم؛

– تزويد المؤسسات التعليمية بالعتاد الديداكتيكي وبالتقنيات والأجهزة الالكترونية التي يحتاجها التكوين عن بعد؛

– تشجيع المدرسين على استعمال التقنيات والأجهزة الالكترونية وعلى إنتاج أخرى جديدة؛

– تنظيم مسابقات في الابتكار للتكوين عن بعد بين المؤسسات التعليمية.

الهوامش

[1]–غريب عبد الكريم وآخرون (2006) ، الميثاق الوطني للتربية والتكوين :قراءة تحليلية، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، ص.392.

2–المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير التحليلي لتطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000–2030، المكتسبات والمعيقات، الرباط، ص.37.

3- Pascal Galvani,(1991), Auto formation et fonction du formateur, Lyon, Chronique sociale, p. 59.

4– زوحى نجيب ، 04/01/2014، ما هو الموك؟ *MOOC*، مقالة على الموقع الإلكتروني:

(HTTP://WWW.NEW-EDUC.COM/C-QUOI UN MOOC (CONSULTE LE 19/02/2022
5–المملكة المغربية،النموذج التنموي الجديد، أبريل 2021، المغرب، ص93.
6- Carré. Ph, Moisan.A.Poisson (1997), l'autoformation et. PUF paris
7–حبيب تيلون(2022)، التقويم تكنولوجيا أم ايديولوجيا، مجلة العلوم الانسانية ،الجزائر،ص.14.
8–خالد طه حسين (2005)، تكوين المعلمين من الاعداد الى التدريب،دار الكتاب الجامعي،ص.25.
9- Canant J.B (1963), the education of American teacher new York Mec Draw. Hill
10-Bernard Martory (2005) , Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage sociale et performances,6éme édition dunod , paris , p .164.
11- J.Barraux (2000), entreprise et performance globale , évaluation et pilotage , édition economica , p.33.

حدود ومعيقات تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف بالإدارة العمومية المغربية

Limitations and constraints in planning competencies and job descriptions in Morocco's public administration

د. حنجير جواد، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بمكناس، المغرب

ملخص:

تهدف عملية تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف إلى تحسين استخدام الموارد البشرية وتقييم أداء الإدارة، كما تشكل ضمانا لتوفير الموظفين المناسبين في الوقت المناسب وبالمهارات اللازمة. ممايمكن من تحديد احتياجات الموارد البشرية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتعويض أي نقص أو فائض في الموظفين.

هذه المقالة تشير إلى أهمية تطوير سياسات تخطيط واستقطاب وتأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء الخدمات العمومية وتلبية احتياجات المواطنين والموظفين. وتطالب بتركيز أكبر على الجوانب الاستراتيجية لتدبير الموارد البشرية.

المقالة تختتم بتحديد دور ومكانة تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف في الإدارة العمومية المغربية وتقييم أسباب عدم الدقة عملياتها.

ABSTRACT :

The competency planning and job descriptions process aims to improve the use of human resources and evaluate management's performance, and also constitutes a guarantee of timely and appropriate staffing and skills. Thus, it is possible to identify human resources requirements and take action to compensate for any staff shortage or surplus.

This article refers to the importance of developing policies to plan, attract and qualify human resources to improve the performance of public services and meet the needs of citizens and employees. It calls for greater focus on strategic aspects of human resources management.

The article concludes by identifying the role and place of planning competencies and job descriptions in Morocco's public administration and assessing the causes of inaccuracies in its operations.

مقدمة:

تعتبر عملية تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف من أهم العمليات الإدارية في الإدارة العمومية، حيث تهدف إلى تثمين الموارد البشرية وتحقيق تأديته العمل الإداري ومعرفة مدى التطور والتحسن الذي

تسير عليه الإدارة. كما تعد هذه العملية إحدى الممارسات العملية المهمة، وتناولتها المدارس الإدارية الحديثة في الدراسة والتمحيص، حتى أصبحت نظرية علمية مهمة لها مبادئ في علم الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية، وكذلك أبعاد مختلفة ومتعددة وفوائدها متعلقة بالموظف محل التدبير والإدارة، إلى أنه في المقابل تجد هذه العملية صعوبات ونقائص تحد من فعاليتها .

كما أن منظومة تأهيل الموارد البشرية وتطوير أساليب تدبيرها، ليس نشاطا منفردا ولا هدفا في حد ذاتها، فمساهمتها في تفعيل التنظيم الإداري والرفع من مردودية الإدارة العمومية سواء على مستوى الإنتاج أو الخدمات هو الذي يبرر وجودها وما يترتب على ذلك من رصد لإمكانات مادية وبشرية لنجاحها، فسياسة التدبير عملية متداخلة تهدف تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق الإصلاح الإداري الذي يعتبر الأرضية الأساسية لكل تنمية اجتماعية واقتصادية.

إذا كانت الإدارة تعرف بأنها عملية تنظيم واستغلال الموارد المتاحة (بما فيها البشرية) عن طريق تنظيم الوظائف وتنسيق الجهود الجماعية وتنظيمها بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية بما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضوا في المنظمة أو مستفيدا من خدماتها، فإن هذه الإدارة لا يمكن لها أن تخدم المنظمة إلا إذا كانت على قدر كبير من الكفاءة والتنظيم لكي تقوم بالوظائف الموكولة لها.

واستقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة هي: التخطيط؛ التنظيم؛ القيادة والرقابة. وتعتبر هذه الوظائف من صميم مهام القائد الإداري ومن مقومات تأهيل الموارد البشرية وقطب الرحى في عملية الاستفادة من هذه الموارد بالمنظمات "Organisations". فعليها تستند لتنمية مواردها البشرية وفق منهجية علمية مضبوطة تقوم على التخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف وتحديد الحاجيات من الموارد كميا ونوعيا، وتقوم كذلك على تأهيلهم من خلال التكوين الأساسي والتكوين المستمر.

يهدف تخطيط الموارد البشرية بالقطاعات العمومية إلى حصول الإدارة على احتياجاتها من الموظفين في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمؤهلات اللازمة، ووضعهم في أعمال تتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم وبالتالي فإن الهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو: "وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من معرفة العجز أو الفائض الحاصل في الموظفين واتخاذ التدابير اللازمة لتدارك الوضع". وتتطلب عملية الاستقطاب والاختيار القيام بعملية قبلية لتخطيط الوظائف والكفاءات ثم توصيف الوظائف المرغوب فيها.[1]

لذلك، شكلت سياسات تخطيط واستقطاب وتأهيل الموارد البشرية الصدارة في بـــرامج الإصلاح الإداري، ولكونها كانت محط انتقادات لما شابتها مـــن معيقـــات حالت دون تحقيق الهدف المنشود المتمثل في عقلنة وتقديم خدمة عمومية جيدة. فتطويرها يوفر فرصا حقيقية لتحسين أداء المرافق العمومية بما يتناسب مع حاجيات المواطنين وتطلعات الموظفين.

كما أن الإصلاحات الجزئية التي عرفتها منظومة تدبير الموارد البشرية، اقتصرت على الجوانب المتعلقة بالوضعية الإداريـــة والماليـــة للموظفين، وتم إهمال البعد التدبيري الاستراتيجي في مدلوله الحديث، للموارد البشرية المتمثل في التركيز على تصنيف وتوصيف الوظائف والتوقع واستقطاب أفضل الكفاءات والتأهيل والتكوين.

لذلك سنخصص هذا الفرع لتحديد دور وموقع تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف بالوظيفة العمومية المغربية (الفقرة الأولى) وكذلك لتقييم هذه السياسة لبحث أسباب غياب الدقة في تخطيط الكفاءات وحصر الاحتياجات بالإدارة العمومية المغربية (الفقرة الثانية).

الفقرة الأولى: دور وموقع تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف

تهدف وظيفة التخطيط الإداري إلى إعداد ووضع مناهج حديثة ومحكمة لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية بهدف إقرار منظومة تدبيرية متكاملة وشاملة واعتماد نظام جديد للوظيفة العمومية يقوم على أساس التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات. وتعود بداية ظهور هذه الوظيفة إلى سنوات التسعينيات، والتي تهدف إلى إعداد خطط قائمة على تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها، سواء على المستوى الكمي (عدد الأفراد) أو الكيفي (الكفاءات).

فكيف يمكن تعريف التخطيط وتوصيف الوظائف؟ وما هي أهميتهما وخطواتهما؟ وما هو الأساس القانوني لتجربة المغرب في تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف؟.

وفي هذا الإطار سوف نتناول التخطيط من خلال توضيح أهمية ودواعي تبني تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف (أولا)، ثم تحديد الأساس القانوني للدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات بالوظيفة العمومية المغربية (ثانيا).

أولا: مفهوم وأهمية تبني تخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف

يعتبر التخطيط من النقاط المهمة التي يمكن أن يعبر عنها بأكثر من تعريف. على مستوى

الإدارة، يأتي تعريف التخطيط بأنه:

- رسم الخطوط العريضة للأهداف وطرق تحقيقها.
- الإجراءات التي تتخذ لتلبية حاجيات المستقبل بأكثر الوسائل فعالية على أساس تحصيل المعلومات الخاصة بالتنبؤ التي تبين العناصر المميزة لحالات التشغيل المتوقعة.

على المستوى الإجرائي، عمليات التخطيط يعبر عنها بآلية تصنيف وتوصيف الوظائف، وبآلية التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات:

❖ يقصد بتصنيف وتوصيف الوظائف إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة وتحديد مواصفات شاغليها[2]. أي تعريف العاملين بمهامهم، ومسؤولياتهم اتجاه الإدارة بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم"[3].

وهي آلية عصرية لترشيد وعقلنة استقطاب الموارد البشرية، هدفها تحديد التخصصات والكفاءات التي تحتاجها الإدارة بشكل مفصل ودقيق، وتحديد أنواع الوظائف المطلوبة لجميع الأنشطة الإدارية، ثم تحديد أسلوب القيام بها والمواصفات الواجب توفرها في من يرشح لشغلها، والعمل على صياغة هذه المعطيات مجتمعة بشكل يمكن استخدامها في جميع المجالات المتعلقة بتدبير الموارد البشرية[4].

❖ التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات: أثيرت بصدد هذه الآلية، تعاريف مختلفة ومتباينة، نقف على بعضها:

- إنها عملية تشخيص لما تم تقويمه وتصحيحه وتقليص الفوارق والاختلالات، ما بين الموارد الحالية المتاحة، وإسقاطاتها المستقبلية[5]؛
- هو أيضا توقع واستشراف ممنهج ومنظم، للعرض والطلب المستقبلي على اليد العاملة، بالنسبة للمنظمة، كيفما كان نوعها[6].

فالتدبير التوقعي يمكن تعريفه على أنه ذلك المسلسل الدائم والمستمر الذي يسمح للبنية الإدارية بأن تتوفر في الوقت المرغوب فيه على موظفين يمتلكون المؤهلات والتحفيز الكافيين، وتكون لديهم الرغبة والمعرفة والمقدرة على شغل وظائف والاضطلاع بالمهام، وممارسة عملية التوقع وبرمجة وتصميم حاجياتها من الموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد. فتطور حاجيات الإدارة من الموارد

البشرية يؤدي إلى زيادة الطلب على الوظائف وإلى صياغة تصور جديد للحاجيات من الوظائف. وهكذا تظهر وظائف جديدة، وتمحى وظائف أخرى، وتخضع وظائف أخرى إلى إعادة التشكيل، وهنا يكمن التحدي الذي تقع فيه الإدارة المتمثل في سوء تحديد حاجياتها من الموارد البشرية التي تقوم بتوظيفها أو تشغيلها. هذه المرحلة هي ذات أهمية كبرى في الموارد البشرية بل إنها تعتبر من أهم مراحل التخطيط وذلك بالنظر إلى المضاعفات التي تترتب عن عدم تحديد دقيق لاحتياجات الإدارة من الموظفين. ولضمان سلامة التوقع أو التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، فإنه لا بد من اتوفير الإطار القانوني والإجرائي اللازم لتفعيل هذه الآليات.

وتتضمن هذه الآلية تحليل الهيكل الهرمي لعدد الموظفين وبيان الكفاءات والدعامات الفردية وإدماج الحركيات المؤكدة للموارد البشرية، أي استقراء البيانات المتعلقة بحركية الموظفين خلال السنوات الماضية من وإلى الوظائف المختلفة مثل تعيينهم، نقلهم، ترقيتهم، تركهم للخدمة. . إلخ. واستنباط تأثير هذه المتغيرات على تركيب الموارد البشرية في المستقبل. وبالتالي أخذ تصحيحات داخلية (التكوين، الترقية، النقل) أو خارجية (توظيف جديد للموارد البشرية).

ثانيا: الأساس القانوني لتخطيط الكفاءات وتوصيف الوظائف بالإدارة العمومية

إذا كان التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات ممارسة معتمدة بشكل أساسي في القطاع الخاص، فإن ضرورة الإصلاح والتماهي الذي أصبح يسم أساليب التدبير والتسيير في القطاع العام حتم اعتمادها كذلك في إصلاح نظام الوظيفة العمومية، كما أن إعداد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات المرتبط بها، ليست هدفا في حد ذاته بقدر ما أنها أداة لتجاوز الاختلالات التي وصمت نظام الوظيفة العمومية في المغرب خاصة أنها تسمح بتحقيق أحد المطالب الأساسية للموظفين والتي نصت عليها المواثيق والمعاهدات الدولية المعنية بالعمل، وهي العدالة الأجرية، كما يمكن اعتبارها مدخلا لتجويد خدمة المرفق العام وإصلاح هياكله التنظيمية وتحسين أداء موارده البشرية[7].

لذلك، شرعت السلطات العمومية بالمغرب في اعتماد التدبير التوقعي للموارد البشرية كإطار يؤسس لتحليل وتوصيف الوظائف من أجل تحديد حجم العمل المطلوب وعدد الوظائف الشاغرة، ومن ثم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الملاءمة لشغل هذه المراكز والتنبؤ بتطورها ثم البحث عن التوازن بين الاحتياجات والموارد.

لكن، رغم التعديلات العديدة التي أدخلت على النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، إلا أنه لم يتضمن أية إشارة إلى اعتماد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات كآلية لتحديث تدبير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

وقد تم التنصيص لأول مرة بالمغرب على الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات من خلال منشور الوزير الأول رقم 8-2004-د بتاريخ فاتح يونيو 2004 حول إعداد دليل مرجعي للوظائف والكفاءات بالإدارات العمومية[8]. وكان الهدف هو إعداد هذه الدلائل على صعيد الوزارات النموذجية خلال سنتي 2004 و2005 وباقي الوزارات خلال سنة 2006، مع إحداث لجنة مشتركة بين الوزارات للإشراف على الإعداد، عهد إليها في مرحلة أولى بوضع منهجية إعداد الدليل. حيث قامت عدد من القطاعات الوزارية بإعداد دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات خاصة بها، كما أعدت وزارة تحديث القطاعات العامة دليلا مرجعيا للوظائف والكفاءات المشتركة بين الإدارات العمومية[9] ودليلا منهجيا لتصنيف وظائف الإدارة العمومية[10]. كما تم سنة 2007 تم إصدار المصفوفة الموحدة لوظائف الإدارة العمومية[11]. ليستتبعه إصدار الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات سنة 2008[12]، وتحيين لهذا الدليل سنة 2016[13].

وتنقسم هذه الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات إلى دلائل عامة تحدد تصنيف الوظائف المشتركة بين جميع القطاعات، ثم دلائل للوظائف والكفاءات الخاصة، التي تنظم الوظائف ذات الصلة بقطاع معين أو إدارة بعينها.

غير أنه رغم إصدار هذه الدلائل، لم تعد أغلب القطاعات الوزارية والتي تضم أكبر عدد من الموظفين المدنيين كالتربية الوطنية والصحة والداخلية دلائلها المرجعية للوظائف والكفاءات. مما حذا بالقطاع الوصي على الوظيفة العمومية إلى التنصيص على هذه الآليات في مجموعة من المراسيم والقوانين ابتداء من سنة 2011:

- المادة الخامسة من المرسوم رقم 2.11.621 بتاريخ 25 نونبر 2011 بشأن تحديد شروط وكيفيات تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية[14]، نصت على أنه أثناء إجراء عمليات التوظيف "...يمكن الاستعانة في هذا الإطار، بالأدوات التدبيرية الحديثة، ولا سيما الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، وخرائطية الوظائف المعتمدة لدى الإدارة المعنية". هذه المادة تتحدث عن إمكانية الاعتماد على هذه الدلائل من خلال عبارة " يمكن الاستعانة" ولا تلزم الإدارة بذلك، مما جعل العديد

من الإدارات لا تعمل على إرفاق إعلانات التوظيف الخاصة بها ببطائق توصيف الوظائف والمهام. وقد كان حريا بالمشرع التنظيمي النص على وجوب الالتزام بهذا المقتضى، الواردة بالمرسوم المذكور.

❖ المرسوم رقم 2.11.681 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 2011 في شأن كيفيات تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية[15]، نص في المادة السادسة على أن: "تعلن كل إدارة عمومية، وجوبا، عن مناصب رئيس قسم ورئيس مصلحة الشاغرة للإدارة المركزية واللاممركزة، وتفتح باب الترشيح في وجه جميع الموظفين والموظفات العاملين بها بقرار يصدر عن رئيس الإدارة، ويتضمن ما يلي: قائمة المناصب الشاغرة، تحديد مهام المنصب المزمع شغله، طبقا لما هو منصوص عليه في الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات المطلوبة في بطاقة الوظيفة...". هذه المادة أسست لأول مرة لهذه الآلية بصيغة "وجوب الالتزام".

❖ المرسوم رقم 2.13.436 بتاريخ 5 غشت 2015 بتحديد كيفية تطبيق الفصل 38 المكرر من الظهير الشريف رقم 1.58.008 المتعلق بنقل الموظفين المنتمين إلى الهيئات المشتركة بين الإدارات[16]، نص في المادة 3 على أنه "يتعين على الإدارات العمومية والجماعات الترابية أن توجه قبل فاتح مارس من كل سنة، إلى مصالح السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، وفق النموذج رقم 1 الملحق بهذا المرسوم لوائح الموظفين المنتمين إلى الهيئات المشتركة بين الإدارات المراد نقلهم تلقائيا إلى إدارة عمومية أو جماعة ترابية أخرى لوائح حاجياتها من الموظفين المنتمين إلى الهيئات المشتركة بين الإدارات الذين ترغب في نقلهم إليها، مع تحديد الوظائف المطلوب شغلها، والكفاءة والمؤهلات اللازمة لشغلها، طبقا للدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، كلما كان ذلك في الإمكان...".

❖ القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي[17]، نص في المادة 37 على أنه" تحدد مهام وكفاية الأطر التربوية والإدارية والتقنية المنتمية لمختلف الفئات المهنية العاملة في مجالات التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي في دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات، تعتمد لإسناد المسؤوليات التربوية والعلمية والإدارية، وتقييم الأداء، والترقي المهني. ويتعين أن يراعى في إعداد هذه الدلائل مبادئ المرونة والقابلية للتكيف وخصوصية كل مهنة، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجيات منظومة التربية التكوين والبحث العملي ومتطلباتها... ويتعين على

السلطات الحكومية المعنية ملاءمة الأنظمة الأساسية الخاصة بمختلف الفئات المهنية المشار إليها في الفقرة الأولى من هذه المادة مع المبادئ والقواعد والمعايير المنصوص عليها في الدلائل المرجعية المذكورة".

❖ القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية[18]، نص في المادة 17 على ضرورة على أن تعمل المرافق العمومية على اعتماد أساليب وأنماط حديثة لتدبير مواردها البشرية من خلال إعداد دلائل مرجعية للوظائف والكفاءات وخرائطية المناصب وحصيلة الكفاءات، ووضع مخططات للتدبير التوقعي، تمكن من تحديد حاجياتها من الموارد والإجراءات اللازم اتخاذها لتغطية هذه الحاجيات، ووضع آليات للتحفيز، ولاستقطاب الكفاءات الملاءمة لاحتياجاتها.

هذه النصوص تؤشر إلى بداية التوجه نحو إلزامية اعتماد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات كآلية حديثة في تدبير الموارد البشرية خاصة أنه لا يمكن اعتماد أسلوب التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات كأحد ركائز إصلاح الوظيفة العمومية والتحكم في الأعداد والأجور في ظل غيابها[19].

الفقرة الثانية: تقييم سياسة تخطيط الكفاءات وحصر الاحتياجات بالوظيفة العمومية

تعتبر عملية التخطيط بمثابة اللبنة الأولى التي تتبني عليها باقي لبنات الوظيفة العمومية، لذا كان من الضروري إعادة النظر في الطرق التقليدية للتخطيط التي أدت إلى نتائج سلبية. فرغم أهمية المبادرات التي اتخذتها السلطات العمومية، فإنها لم تساير التطورات التي يعرفها مجال تخطيط الكفاءات، مما أدى إلى ضعف ضبط حاجيات الإدارة من العنصر البشري (أولا)، وقصور التخطيط في المجال الوظيفي (ثانيا).

أولا: ضعف ضبط حاجيات الإدارة من العنصر البشري

تضمنت برامج أغلب الوزارات مشاريع تتعلق بتعميم التدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات، الذي تمت بلورته على الخصوص في" برنامج دعم إصلاح الإدارة العمومية"[20]، غير أن هذه المشاريع ظلت مجرد تجارب منعزلة دون رؤية شمولية. كما أشار إلى ذلك تقرير المجلس الأعلى للوظيفة العمومية[21]، والذي أكد على محدوديتها نظرا لاقتصارها على إعداد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات بمساعدة مكاتب دراسات في حين لا يزال تدبير الموارد البشرية يتم وفق المقاربة التقليدية.

نسجل هنا التعثر على مستوى العمل بمنظومة التدبير التوقعي، في الوقت الذي كان من المفترض

أن ينطلق منذ سنوات، خاصة وأن صدور الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والأعداد والكفاءات يعود إلى سنة 2008، والذي كانت السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية تأمل الشروع في تفعيله بمجرد الانتهاء من نشره وتعميمه[22].

للاستدلال على الباب المسدود الذي وصل إليه تفعيل التدبير التوقعي بالقطاعات الوزارية، أورد المجلس الأعلى للحسابات، أن القطاع الحكومي المكلف بالتربية الوطنية على سبيل المثال، كان قد أطلق مشروعا للتدبير التوقعي سنة 2010، قبل أن يتراجع عنه بسبب غياب نظرة حول تنفيذه وصعوبة مطابقة هذا الميكانيزم مع النظام الحالي للوظيفة العمومية.

كما أكد المجلس الأعلى للحسابات في تقريره حول الوظيفة العمومية، أن غالبية القطاعات الوزارية كانت قد أعدت دلائلها المرجعية للوظائف والكفاءات، لكن دون التوفر على رؤية بخصوص مجالات استخدامها، إذ أن غالبية تلك القطاعات قامت بتحضير تلك الدلائل بغرض الوفاء بشرط صرف قروض المانحين في إطار "برنامج دعم إصلاح الإدارة العمومية" فقط. فالإدارات العمومية لا تزال غير قادرة على تفعيل هذه الأدوات على مستوى التوظيف وتدبير المسارات والتكوين[23].

كما سجل على مستوى صياغة هذه الدلائل المرجعية، وجود اختلاف وتباين كبير فيما بينها، سواء على مستوى الشكل أو المضمون، بالرغم من وجود دليل منهجي مشترك كان يفترض اتباعه، كونه يوفر المعارف والتوضيحات والأدوات والنصائح ...التي تمكن مديري الموارد البشرية من المهارات الضرورية لإعداد الدلائل المرجعية القطاعية.

فإذا كانت المقاربة المعتمدة في البداية هي استقلال كل قطاع وزاري بإعداد دليله المرجعي دون الاحتكام إلى مرجعية موحدة، بناء على دليل للاستئناس أعدته وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية عند انطلاق هذه العملية، فإن حجم التباينات التي أفضت إليها هذه المقاربة على مستوى طريقة الإعداد وكذا مضمون هذه الدلائل، ثم الرغبة في الانتقال إلى مستوى بين وزاري في تدبير الموارد البشرية حتم وضع دليل مرجعي بين وزاري يضفي التناغم على مختلف العناصر المتعلقة بهذه الأخيرة[24].

ولقد اصطدمت أجرأة التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات بالعديد من الإكراهات المرتبطة بالنظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، ولا سيما فيما يتعلق بغياب الملاءمة بين الوظيفة والدرجة، وكذا تعقيدات نظام الأجور، وبالإضافة إلى ذلك يشكل تعدد الأنظمة والأطر عائقا يحول دون تنزيل التدبير التوقعي

ولا يساعد على المرونة في التدبير[25]، مما يستدعى تعميم هذه المقاربة بمختلف أبعادها وتجلياتها وتفعيل آلياتها بالنظر لقدرتها على إحداث تغيير في أساليب تدبير الموارد البشرية وتجاوز الاختلالات التي تعاني منها[26].

مما لا شك فيه أن ظاهرة التضخم الوظيفي[27]، تعد من أهم انعكاسات غياب التخطيط والتدبير التوقعي، ومن بين العوامل التي ساهمت في تفاقم هذا المشكل نذكر منها:

- أن الوظيفة العمومية في المغرب سواء في الإدارات العمومية أو الجماعات الترابية كانت ولا زالت تعتبر مصدرا من مصادر التغطية الاجتماعية، كما أن المواطنين يطمحون إلى ضمان الاستقرار الذي توفره هذه الوظيفة.
- أن نقص مستويات الأداء وضعف المردودية يدفع المسؤولين داخل الإدارات والجماعات إلى الاتجاه في الإكثار من عدد الموظفين دون التفكير في الاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل الإداري.
- لا يمكن ربط التضخم الوظيفي بما هو عددي فقط أي بازدياد عدد الموظفين بل إنه يطرح كذلك مسألة نوعية الموظفين.

فغياب الإشراف الدقيق ومراقبة العمل وقياس الأداء ودراسة المشاكل التي تعيق تأهيل الموارد البشرية ومحاولة حلها والتقيد بالاحتياجات الحقيقية للموظفين كلها عوامل تؤدي في النهاية إلى توظيف أعداد تفوق طاقة العمل الفعلية[28] الشيء الذي يؤثر على مردودية الجهاز الإداري ككل.

ثانيا: قصور التخطيط في المجال الوظيفي

يتجسد قصور عمليات التخطيط في المجال الوظيفي، من خلال اعتماد الإدارات في التنفيذ على الروتين والقرارات الاضطرارية، فضلا عن عدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وعدم استخدام أنظمة معلومات موثوقة في عملية صنع القرارات، مما يجعل من هذه القرارات تصرفات تلقائية وهذا من شأنه أن يؤثر على مردوديتها. فأغلب الاختلالات التي تعتري منظومة الوظيفة العمومية ترجع بالنسبة الأكبر إلى المقاربة التقليدية التي لا زالت تخضع لها، والمتسمة بانعدام الرؤية الشمولية للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، وما ينتج عنه من عدم ربط التوظيف بالحاجيات الحقيقية للإدارة، واعتماد الأقدمية كمعيار أساسي للترقية، وعدم نجاعة نظام التنقيط المعتمد.

فإذا كانت الإدارة المغربية تعيش على تحول مستمر نتيجة زيادة وتعقد محتوى عملها واتجاهها

إلى مزيد من الترشيد، فالشروط المنصوص عليها في النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا زالت تغيب اشتراط المهنية أو التجربة. بحيث تصطدم أجرأة التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات بالعديد من الإكراهات، أهمها: وجود أزيد من 200 درجة وعدد كبير من الأسلاك (إطار) في الإدارة المغربية تتوزع على 39 نظاما أساسيا منها المشتركة والخصوصية والخاصة، وكذا غياب الملاءمة بين الوظيفة والدرجة، وهو ما جعل الوظيفة العمومية بالمغرب عاجزة عن استيعاب التحولات الجديدة في تدبير الموارد البشرية[29]. وهو ما سيستدعي إدخال المهنية في التوظيف والفصل بين الإطار والوظيفة، لتتمكن الإدارة من الاستفادة من خدمات كل موظف حسب مؤهلاته العلمية وقدرته المهنية.

فعلى الرغم من الارتقاء بمصالح تسيير شؤون الموظفين إلى مديريات لتدبير موظفي إدارات الدولة، لا يزال تدبير الموارد البشرية يتم وفق المقاربة التقليدية .ولقد ترتب عن هذا الوضع ضعف في أداء المصالح وتدني الجودة في الخدمات والتواصل مع المواطنين والمرتفقين. وكذا سوء توزيع أعداد الموظفين سواء على المستوى الجغرافي أو بين مختلف الإدارات.

في الماضي كانت فعالية المسؤولين بوحدات تسيير شؤون الموظفين بالإدارات العمومية تقاس بمدى صرامتهم في تطبيق وتنزيل النصوص القانونية، أما اليوم من أجل تدبير المسارات المهنية للموظفين باحترافية، فيتعين اعتماد التدبير التوقعي للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي المبني على الحاجيات الحقيقية للموظف والإدارة والمرتفق وغيرها من التقنيات الجديدة، إلى جانب التطبيق السليم للنصوص القانونية.

ومن هذا المنطلق، فالدولة في حاجة ماسة للتخطيط الاستراتيجي لمواردها، حيث التدبير التوقعي يعتبر نوعا من التخطيط العلمي، يهدف إلى تمكين الإدارة من الحصول في الوقت المناسب على أعوان متوفرين على التأهيل (معارف، تجربة، كفاءة وأهلية) وعلى التحفيز الضروري لممارسة الأنشطة أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات، التي تظهر ضرورية في كل وقت لتطور الإدارة.

إن الإصلاح الإداري في مجال الموارد البشرية يقتضي عصرنة سياسة التخطيط لجعلها قادرة على تزويد المصالح العمومية بالكفاءات المطلوبة وفق حاجياتها الحقيقية، لأن هذا الإجراء يساهم بشكل أساسي في تكوين نظرة توقعية لتدبير المناصب المالية وأعداد الموظفين والمؤهلات الموجودة. إن أهمية الدلائل المرجعية للوظائف الكفاءات لا تقتصر فقط على المساعدة في تحقيق هذه الأهداف، بل تمكن كذلك من تحقيق العدالة الأجرية وضبط الأجور عن طريق تقييم الوظائف.

لذلك، يجب في إطار هذه المقاربة، رصد التطور الحاصل في الإدارة وفي مسؤولياتها ومجالات تدخلها، لمعرفة الحاجيات الحقيقية من الأطر والأعوان من حيث عددها وتكوينها وتوزيعها حسب القطاعات.

هذه المنهجية يمكن أن تقود إلى تبني مخطط توقعي، مندمج، وهو مخطط ينطلق من الأهداف المسطرة ومن التطور الحاصل بالإدارة. ومن خلال هذا المخطط يمكن للإدارة أن تبرمج مختلف العمليات الإدارية المتعلقة بالعاملين، خاصة على مستوى الحركيات والانتقالات، والإحالات على التقاعد، والترقيات، والمسؤوليات إلى غير ذلك من الوضعيات المؤثرة في سير الإدارة.

خاتمة:

وعيا بأهمية العنصر البشري في مسلسل الإصلاح والتحديث بالإدارة العمومية، انخرطت الحكومة المغربية في مجموعة من الأوراش المتعلقة بتطوير المنظومة التدبيرية للموارد البشرية بالإدارات العمومية. أثمرت هذه الجهود جملة من الإنجازات الهامة على صعيد تطوير وتحسين منظومة تدبير الموارد البشرية في مجال الوظيفة العمومية، تجسدت في إصدار مجموعة من الدلائل المرجعية التي يتعين العمل بها وتفعيلها.

فعلى الرغم من أهمية المبادرات التي اتخذتها السلطات العمومية باعتماد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، فإن عدم تفعيلها يؤدي إلى ضعف ضبط حاجيات الإدارة من العنصر البشري، ومحدودية التخطيط في المجال الوظيفي. كما أن التصنيف المعتمد يهمش مفهومي الوظيفة والكفاءة، فالنموذج المغربي لتصنيف الوظائف مستوحى بشكل كبير من نظيره الفرنسي، لا يعتمد على تحليل وتقييم الوظائف. مما أدى إلى وظيفة عمومية بلا وظائف، وإلى غياب أي تصنيف للوظائف (تم تعويضه بتصنيف للدرجات).

وفي هذا الصدد، تبرز حاليا ضرورة وضع التأطير القانوني الملائم وسن القواعد النظامية المجسدة لمقاربة الوظائف والكفاءات، وذلك من خلال تحيين وتفعيل الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات، وربط التدبير التوقعي للوظائف والكفاءات بباقي سياسات التدبير.

الهوامش:

[1] حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 12.

[2] محمد باهي، تدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، 2002، ص. 99.

[3] حسن أحمد الطعاني، التدريب، مفهومه وفعاليته، مرجع سابق، ص. 34.

[4] عبد الكريم حيضرة، تأهيل الموارد البشرية كأحد مداخل إصلاح نظام الوظيفة العمومية، مـــؤلف جمـــاعي: الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، أشغال الندوة الوطنية المنظمة يومي 21 و22 فبراير 2020 بكلية الحقوق بمراكش، منشورات مركز الدراسات في الحكامة والتنمية الترابية، طبعة 2022، ص.36.

[5] Brigitte Doriath et Cristian Goujet, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, Paris, 3ème Ed., 2007, p. 23.

[6] Hamid Bakkar, Analyse de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines : au niveau du Ministère de la Santé, travail de fin d'Etude, Institut National D'Administration Sanitaire, Août 1998, p. 9- 10.

[7] عبد العالي حور، الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات: أداة لإصلاح الوظيفة العمومية وضمان جودة التدبير الإداري، مـــؤلف جمـــاعي: الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، أشغال الندوة الوطنية المنظمة يومي 21 و22 فبراير 2020 بكلية الحقوق بمراكش، منشورات مركز الدراسات في الحكامة والتنمية الترابية، طبعة 2022، ص.58.

[8] منشور الوزير الأول رقم 8-04-د بتاريخ 12 ربيع الآخر 1425 (فاتح يونيو 2004) حول إعداد دليل مرجعي للوظائف والكفاءات بالإدارات العمومية، متوفر على موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة-بنك المعطيات القانونية-، على الرابط التالي: http://bdj.mmsp.gov.ma/Ar/، تاريخ التصفح: 07 يونيو 2023 على الساعة التاسعة ليلا.

[9] – الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات المشتركة بين الإدارات العمومية، إصدار سنة 2008، متوفر على موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، على الرابط التالي: https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/2022-05/Guide_Methodologique.pdf، تاريخ آخر تصفح: 10 يونيو 2023 على الساعة العاشرة ليلا.

[10] الدليل المنهجي لتصنيف وظائف الإدارة العمومية، إصدار سنة 2007، متوفر على موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، على الرابط التالي:

https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/2022-05/Guide_Classification.pdf، تاريخ آخر تصفح: 10 يونيو 2023 على الساعة الرابعة بعد الزوال.

[11] المصفوفة الموحدة لوظائف الإدارة العمومية، إصدار سنة 2007، متوفر على موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، على الرابط التالي:

https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/2022-05/Nomenclature.pd، تاريخ آخر تصفح: 10 يونيو 2023 على الساعة الرابعة بعد الزوال.

[12] الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، إصدار سنة 2008، متوفر على موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، على الرابط التالي:

https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/2022-05/Presentation_REC.pdf، تاريخ آخر تصفح: 10 يونيو 2023 على الساعة الخامسة بعد الزوال.

[13] الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، إصدار سنة 2016، متوفر على موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، على الرابط التالي:

https://www.mmsp.gov.ma/sites/default/files/2022-05/Guide%20GEPEEC-%202016.pdf، تاريخ آخر تصفح: 10 يونيو 2023 على الساعة الخامسة بعد الزوال.

[14] المرسوم رقم 2.11.621 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 2011، بتحديد شروط وكيفيات تنظيم مباريات التوظيف في المناصب العمومية، ج.ر. عدد 6007 مكرر بتاريخ 27 ديسمبر 2011.

[15] المرسوم رقم 2.11.681 الصادر بتاريخ 25 نوفمبر 2011 في شأن كيفيات تعيين رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح بالإدارات العمومية، ج.ر. عدد 6007 بتاريخ 27 ديسمبر 2011.

[16] المرسوم رقم 2.13.436 بتاريخ 5 غشت 2015 بتحديد كيفية تطبيق الفصل 38 المكرر من الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر بتاريخ 24 فبراير 1958 في شأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعلق بنقل الموظفين المنتمين إلى الهيئات المشتركة بين الإدارات، ج. ر. عدد 6386، بتاريخ 13 غشت 2015.

[17] القانون الإطار رقم 51.17 المتعلق بمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.19.113 في 7 ذي الحجة 1440 (9اغسطس 2019)، ج. ر. عدد 6805، بتاريخ 19 غشت 2019.

[18] القانون رقم 54.19 بمثابة ميثاق المرافق العمومية، الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.21.58 الصادر بتاريخ 14 يوليو 2021، ج. ر. عدد 7006 بتاريخ 22 يوليو 2021.

[19] عبد العالي حور، الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات: أداة لإصلاح الوظيفة العمومية وضمان جودة التدبير الإداري، مرجع سابق، ص.48.

[20] برنامج دعم إصلاح الإدارة العموميةPARAP : إعتمدته الحكومة المغربية إبتداء من سنة 2003، بمساهمة ثلاث جهات مانحة: البنك الإفريقي للتنمية، والبنك الدولي، والإتحاد الأوربي، وذلك في إطار تطوير الإقتصاد المغربي وتطوير نجاعة الإدارة.

[21] وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية، التقرير العام للجمع العادي للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية، يناير 2019، ص.2.

[22] Royaume du Maroc et Banque Mondiale, Guide méthodologique de support a la gestion des emplois et compétences, Publications du Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics, Juin 2008.

[23] Cour Des Comptes, Cour Des Comptes, Système de la fonction publique, Octobre 2017, p. 40-41.

[24] الدليل المنهجي للتدبير التوقعي للوظائف والكفاءات، إصدار سنة 2016.

[25] عبد الكريم حيضرة، تأهيل الموارد البشرية كأحد مداخل إصلاح نظام الوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص.36.

[26] أنظر التقرير السنوي المجلس الأعلى للحسابات برسم سنة 2016-2017 الجزء الأول، ص. 154.

[27] زيادة في عدد الموظفين بنسبة تفوق الزيادة في حجم نوع الموظفين الذين ينفذون الأعمال المرتبطة بتقديم الخدمات.

[28] منشور وزير الداخلية عدد 32 بتاريخ 19 يناير 2009 المتعلق بمنع تشغيل الأعوان المؤقتين وتحديد مدة تشغيل الأعوان العرضيين في ثلاثة أشهر على الأكثر. متوفر على الموقع الإلكتروني التالي:

https://www.fctmaroc.com، تاريخ التصفح : 15 غشت 2023 على الساعة 11 صباحا.

[29] المجلس الأعلى للحسابات، تقرير حول نظام الوظيفة العمومية، خلاصة، أكتوبر 2017، ص. 6.

معايير مسؤولي الموارد البشرية في اختيار موظفي السلك الدبلوماسي: دراسة من منظور سيكومتري

Human resources criteria in the selection of diplomatic staff: A Psychometric study

د. ياسر الصافي، جامعة محمد الخامس بالرباط، المغرب.

ملخص:

يسلط الضوء هذا المقال على المعايير المستعملة في اختيار موظفي السلك الدبلوماسي، بحيث أصبح من الضروري في مجموعة من وزارات الخارجية الاعتماد على أدوات القياس النفسي في انتقاء الدبلوماسيين. وعليه يبين هذا الموضوع أهمية الاختبارات السيكومترية في العملية التوظيفية والصفات والمهارات المتطلبة في موظفي وزارة الخارجة عبر العالم.

الكلمات المفتاحية: صفات الدبلوماسي، القياس النفسي، الموارد البشرية.

Abstract :

This article highlights the criteria used in the selection of diplomatic staff. In many ministries of foreign affairs, it has become necessary to rely on psychometric tools in the selection of diplomats. This topic thus demonstrates the importance of psychometric tests in the recruitment process and the qualities and skills required by the staff of the Ministry of Foreign Affairs around the world.

Keywords : qualities of a diplomat, psychometry, human resources

مقدمة:

يكون خريجي تخصص القانون العام والعلوم السياسية أمام عدة مسارات مهنية سواء في القطاع العام أو الخاص، ويتجه الكثير منهم لاجتياز مباراة وزارة الخارجية لولوج أحد الدراجات المنظمة قانونا بالوزارة، بحيث تتطلب المشاركة في المباراة أو المسابقة التوفر على الأقل على دبلوم الإجازة الأساسية

في تخصصات القانون العام والعلوم السياسية، تحديدا منها العلاقات الدولية والقانون الدولي. غير أن معظم المترشحين يجهلون الجانب الأخر الأساسي المعتمد في المباراة أو المسابقة المتمثل في دور مسؤولي الموارد البشرية في اعتماد معايير أخرى غير مرتبطة بالنقاط المحصل عليها في الشهادة أو الأجوبة المتعلقة بالمعرفة بمجال التخصص.

وعليه، ينصب دور إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص بالاهتمام بالعنصر البشري بشكل رئيسي، ويركز مسؤولو هذه الإدارات على كيفية استقطابه وطرق الانتقاء والاختيار لينتسب للمنظمة الخاصة أو المؤسسة العمومية. كما تهتم إدارة الموارد البشرية بعد الاختيار والتعيين، على تنظيم وتقييم أداء الموظفين والعمل على تحقيق الرضى الوظيفي للأفراد وتحسين جودة أعمالهم وانتاجيتهم وفاعليتهم,[1]

وفي هذا الصدد، تعمل إدارات الموارد البشرية وخاصة بمختلف وزارات الخارجية عبر العالم على إيلاء أهمية لاختيار موظفيها، لكون المهام المنوطة بعنصرها البشري هي جد حساسة في تطوير العلاقات بين الدول والأطراف الأجنبية الأخرى كما هو مبين مثلا في المادة الثالثة من اتفاقية فيينا لسنة 1961.

وعلى اعتبار أيضا أن الدبلوماسي هو ممثل لدولته في الدولة الموفد إليها، لهذا تلجأ الدول على اختيار وتعيين أشخاص تتوفر فيهم الشروط المناسبة للقيام بمهامهم في البعثة الدبلوماسية. فهؤلاء الأشخاص المكونين للبعثة، تختارهم بلادهم بمحض إرادتها وبكل حرية، لكون هذا التعيين هو من صميم صلاحية الدولة وسيادتها. وبالتالي فهي لها كامل الحرية في تنظيم بعثتها وتعيين أفرادها وذلك وفق ما تنص عليه تشريعاتها وقوانين المنظمة لشروط التعيين في سلكها الدبلوماسي.[2]

وتأتي مرحلة اختيار الموظف الدبلوماسي عبر مباراة تنظمها وزارة الخارجية، بحيث تضع مجموعة من الشروط العلنية وأخرى غير علنية تعهد بها إلى مسؤولي الموارد البشرية أو بالتعاقد مع شركات خاصة في اختيار الموارد البشرية بناء على منهجية علمية ترتكز على أسس القياس النفسي واختبارات الشخصية. فالدبلوماسي ليس كباقي الموظفين العموميين، والقصد بهذا ليس الانتقاص من باقي موظفي القطاعات الأخرى، ولكن طبيعة الوظيفة وحكمها، وضعت الموظف الدبلوماسي في دائرة

عملية صنع القرار السياسي. ولهذا يتعين عليه الاتسام بالشجاعة والأمانة والدقة والصدق، فضلا عن علم وفير وإدراك عميق متعدد الجوانب.[3]

وتأسيسا على ما سبق، يطرح التساؤل التالي: ماهي مراحل وشروط اختيار موظفي السلك الدبلوماسي من طرف إدارة الموارد البشرية بوزارة الخارجية من بين المترشحين؟

وللإجابة عن هذا التساؤل سوف نعتمد التقسيم التالي:

المطلب الأول: الموظف الدبلوماسي بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة

المطلب الثاني: دور الاختبارات السيكوميترية في اختيار الدبلوماسيين

المطلب الأول: الموظف الدبلوماسي بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة

بدأت تتطور متطلبات الموظف الدبلوماسي منذ القرون الوسطى، بحيث عرفت تحولا في قدرته الخطابية، وحضوره الثقافي والاجتماعي إلى المقدرة على مراقبة الأحداث وتحرير التقارير وابداء وجهات النظر في مسار العلاقات وعقب هذا كانت بداية ظهور الدبلوماسية الدائمة التي تطورت لاحقا لتصل للصورة الحالية، وأصبح الدبلوماسي فيها دور رئيسي من الناحية الوظيفة والدفاع عن مصالح بلده وتتبع كل كبيرة وصغيرة، الشيء الذي يستوجب توفر عدة قدرات ومهارات من ذكاء قصد التصور الشامل وتحليل وربط الظواهر، والتأثير في الطرف الآخر منطقا وسلوكا، مع ضرورة الاتزان النفسي والعاطفي؛ وهي قدرات ومهارات تصقل بمزيد من التأهيل والممارسة.[4]

إن الوظيفة الدبلوماسية هي من الوظائف العمومية بالدولة، تتأطر بقوانين وبروتوكولات داخلية، ويعد الدبلوماسي ممثلا لبلده في الدولة التي يوفد لها، بحيث تلقى عليه مسؤوليات كبيرة في هذا الجانب بتعريف بثقافة وسياسات دولته. ويرتبط مهام الدبلوماسي باتفاقيات الدولية كاتفاقية فيينا للعلاقات الدبلوماسية لعام 1961.

الفقرة الأولى: متطلبات الوظيفة الدبلوماسية العلمية

بما أن الدبلوماسية هي في آن واحد فن وعلم تتطلب ممارستها دراية واسعة ومعارف في مختلف المجالات العلمية المرتبطة بالعلاقات الدولية والقانون الدولي والجغرافيا والتاريخ وغيرها، إلى جانب المصالح القائمة بين الأشخاص الدوليين. كما تتطلب ممارسة الدبلوماسية مهارات التمثيل والتفاوض، بحيث يتعين أن يتصف الدبلوماسي بالكياسة واللباقة والقدرة على الإقناع والخضور الذهني الكامل، وهي صفات لطالما كانت لصيق بالفن.[5]

كذلك يعتبر التحصيل العلمي أمرا مهما في التوظيف الدبلوماسي عكس ما كان سابقا، حيث دأبت الدول على أن يكون الدبلوماسي جدير بثقتها قبل أن يكون ذو خبرة وتكوين الشي الذي انعكس على أدائها الدبلوماسي. فاليوم الشرط العلمي ضرورة من دراية بالقانون الدولي واتجاهات السياسة الدولية وبمؤشرات الأحداث الدولية ومغزاها، ومواقف بلاده من القضايا المختلفة. وتشترط في الوقت الحالي حصول دبلوماسييها على مؤهلات جامعية واجتيازهم قبل التعيين امتحان أو مباراة تعقدها وزارة الخارجية لهذا الغرض. وكان في السابق بعض التخصصات بعينها يتم الاقتصار عليها في الامتحان كالحقوق والتجارة والآداب، لكن الآن تغيرت الأمور وأصبحت تخصصات أخرى ضمن المباراة شرط اجتياز المرحلة الكتابة والشفوية في تخصص العلوم السياسية والاقتصادية والالمام باللغات الأجنبية الحية.[6]

وفي هذا الصدد، يمثل إتقان الدبلوماسي اللغة المحلية للدولة الموفد إليها مفتاح أساسي في أداء مهامه بشكل أفضل، وهي قناة تيسر الوصول لقلوب الكثير من مواطني ذلك البلد. وإذا كان للدول عدة لغات محلية فعليه التعلم الرسمية لتوفير مجهود تعلمها كلها، فضلا عن الحرص الدبلوماسي على الطابع الرسمي في التعامل مع الآخرين.[7]

ولا غرو أن الدبلوماسي المتقن للغة الدولة المضيفة ينال تقديرها ومحبتها، إلى جانب الفهم الصحيح لروح شعبها وثقافته، ويبرهن على رغبته الصريحة في توطيد العلاقات بين البلدين. ويساعد اتقان اللغة المحلية للبلد الموفد إليه سهولة الاتصال والتواصل مع المسؤولين وإدراك ما في سريرتهم

وحديثهم، كما توفر عليه عناء الاستعانة بالمترجم الذي ممكن أن يعد حاجزا وصعوبة في نقل الرسائل المراد بعثها.[8]

وبالنظر للدور الهام اللغات في العمل الدبلوماسي، تعمل وزارات الخارجية عبر العالم على إنشاء معاهد خاصة باللغة تكون تابعة لها، ونسوق مثال ذلك على سبيل الذكر وليس الحصر، افتتاح وزارة الخارجية البريطانية لمركز تعليم اللغات قصد توفير تكوين لغوي عالي المستوى لموظفي السلك الدبلوماسي البريطاني، بحيث توفر وزارة الخارجية بهذا البلد الاوروبي أزيد من 70.000 ساعة من التدريب على اللغة سنويا، وقريبا ثلاثة ارباع العملية التعليمية توجه للغات الأساسية كالعربية والفرنسية والروسية والاسبانية والألمانية والصينة. بينما الربع المتبقي يشمل لغات أخرى من بينها اللغة البورمية ولغة الزولو.[9] كما أن أغلب وزارات الخارجية عبر العالم تروم لتكوين الدبلوماسي في مجالات أخرى لتوسيع وتعميق معارفه في علوم ومواضيع أخرى ليصبح ملم بمختلف الأمور وأن يصبح دبلوماسي موسوعي المعرفة.[10]

عموما فإن الدبلوماسي له من الإمكانية أن يجعل بلاده في القمة ويساهم في إشعاعها وأن تتبوأ مكانة سامية ومنزلة رفيعة وذلك عبر اتصالاته الشخصية أو الجماعية بالمعاملة الطيبة والمعاشرة الحسنة وبالمظهر الحسن.[11] كما أن تتوفر فيه مجموعة من المتطلبات الشخصية والنفسية لإتمام عمليه التمثيلي وتحقيق من ورائه نتائج إيجابية لبلده فيما يخص مصالحها الحيوية.

الفقرة الثانية: المتطلبات النفسية والشخصية للدبلوماسي

من بين المتطلبات الأساسية في الممثل الدبلوماسي هي توفر مزاج هادئ على الدوام، في مختلف المجالات والعلاقات قد تحدث فوضى وقد تقود العصبية فيها إلى إحداث فرق في النتائج المتوقعة، لدى الهدوء هو ضرورة في الشخصية الدبلوماسية الممثلة للدولة أو المفاوضة. كما تترجم الثقة بالنفس من خلال الحركات والإشارات التي يقوم بها الشخص، وتعبر عن مدى ثقته بنفسه، كذلك يمكن أن نقول إن أبسط هذه الأمور هي التصرف طبيعيا من دون انعكاس القلق والخوف على الشخص، لأن عكس ذلك يظهر عدم الثقة في النفس لدى الشخص، يتصرف وكأنه مراقب ممن يحيطون به، فيترجم ذلك على

حركاته وتصرفاته وآراؤه في بعض الأحيان مخالفة لطبيعته الحقيقية، فيصبح الخوف والقلق والخجل مرافقا له في حياته.[12]

ونظرا لطبيعة الوظيفة الدبلوماسية وما يقوم به الممثل الدبلوماسي من وظائف اتصالية وتواصلية، يتعين أن يكون له منسوب على من الثقة في النفس وضبط حركة جسده حتى لا يظهر أي خوف أو قلق للأطراف الأخرى، خاصة أثناء المفوضات الدبلوماسية عقب أزمة دبلوماسية مع دولة ما أو كارثة طبيعة أو حادثة أو غيرها من الأحداث والوقائع الدولية.

وقد كتب في هذا الصدد الدبلوماسي البريطاني هارولد نيكولسون بعد الحرب العالمية الثانية بأن "الصفات الأساسية للدبلوماسي هي الصدق والاتقان والهدوء والتواضع". وقال رئيس الإدارة الدبلوماسية البريطانية اللورد جوري بووث سنة 1974 إن الدبلوماسي المثالي "يجب أن يكون قادرا على أن يختلق أي شيء، ويأكل أو يشرب أي شيء ويظهر كما لو كان يحبه، وألا يندهش من أي شيء. وأن يتم كل ما سبق دون أن يفقد القدرة على مراعاة مشاعر الآخرين أو الشجاعة". ويذكر السير كريستوفر ماير وهو سفير بريطاني سابق في الولايات المتحدة الأمريكية، أن صفات الدبلوماسي هي الفضول النهم عن الدول الأخرى والقدرة على تحليل المعطيات والإبلاغ عنها بدقة وبسرعة بما في ذلك الأخبار التي لا ترغب حكومة بلاده سماعها. والأهم من كل ذلك أن الدبلوماسي يحتاج إلى "عقل سريع البديهة، ورأس صلب، ومعدة قوية، وابتسامة حانية ونظرة باردة".[13]

والجدير بالذكر أن وزارة الخارجية السويسرية حسب الدبلوماسي المكلف بالانتقاء طورت قبل أزيد من 10 سنوات نموذج كفاءات على المقاس؛ وهو أداة لتخطيط المسار الوظيفي المرغوب من أجل التنقيب على المرشحين المناسبين وتوفير المزيد من فرص التدريب للدبلوماسيين. ويحدد النموذج عدة كفاءات خاصة، بما فيها المهارات الثقافية وحسن الضيافة، والقدرة على العمل بشكل مناسب أثناء الأزمات.[14]

وعلى العكس من هذا في مجموعة من الدول العربية، فإن هذا المنطق مغيب تماما، على اعتبار طريقة الاختيار لا تراعى فيها الجوانب العلمية والموهبة، بل بالمحاباة والتزكية، بحيث هناك ضعف في

مستوى المعرفة القانونية والسياسية والثقافية واللغوية والدولية لدى عدد كبير من الدبلوماسيين العرب، مما جعل المنظومة الدبلوماسية عند مجموعة من الدول مجرد برتوكول دولي مفروض من طرف المنظمات الدولية، لذا فطريقة الانتقاء والاختيار هذه لا تمكن من أداء المهام الدبلوماسية بشكل جيد وتحقيق النتائج المرضية والدفاع عن مصالح البلد.[15]

المطلب الثاني: دور الاختبارات السيكومترية في اختيار الدبلوماسيين

القياس النفسي هو علم يروم قياس الخصائص النفسية للأشخاص، ويعتمد في ذلك على اختبار لتقييم الأشخاص قصد فهم بعض الجوانب من شخصيتهم ومحفزاتهم والمنطق والكثير من القدرات المعرفية والسلوكية الأخرى باستعمال أدوات القياس. وحتى يكون هذا الاختبار مقياسا نفسيا يتعين أن يوحد والتحقق من صحته وفقا للمعايير العلمية والقياس النفسي المحدد من طرف لجنة الاختبارات الدولية من أجل تنفيذه.[16]

ومن الناحية التطبيقية للقياس النفسي في الأوساط المهنية، تعتبر عملية الاختيار وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، لأن نجاح أي منظمة ومن بينها وزارة الخارجية يعتمد أساسا على مدى توفر موظفين أكفاء لأداء مهامهم بالشكل المناسب.[17] ويسعى في هذا الاتجاه، مختلف مسؤولي الموارد البشرية بكل جهد انتقاء موظفين وعمال لديهم مؤهلات وكفاءات تتناسب مع المهام المنوطة بهم، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة لكون عدم تحقيق أهداف المؤسسة أو الإدارة العمومية يكبدها خسائر على عدة مستويات ويضيع عليها فرص كثيرة. فالمكانة التي يريدها أي تنظيم سواء عام أو خاص يقتضي توفر رأسمال بشري بكفاءة ذهنية وقدرات حسب التخصص ومتطلبات الوظيفة. ولن تتحقق هذه الأمور دون عملية انتقاء قوامها الموضوعية أي القدرة على القياس والتنبؤ باستخدام مؤشرات لتمييز الأفراد عن بعضهم البعض.[18]

وعليه سوف نبين أسفله دور اختبارات القياس النفسي في اختيار الموظفين، خصوصا العاملين في السلك الدبلوماسي بحكم طبيعة مهامهم التواصلية والتمثيلية.

الفقرة الأولى: دور القياس النفسي في انتقاء وتقييم مترشحي الوظيفة الدبلوماسية

كان ولا يزال موضوع دراسة الشخصية الإنسانية يحظى باهتمام كبير من طرف العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الاجتماعية والإنسانية. ويبرز علم النفس من بين تلك العلوم باعتباره علم دراسة السلوك والعمليات العقلية، بحيث ينظر للشخصية بوصفها تنظيم ديناميكي بداخل الإنسان وينظم الأجهزة النفسية والجسمية كلها التي تملي على الشخص طابعه الخاص بالسلوك والتفكير.[19] ولهذا تم ابتكار واعداد مجموعة من الاختبارات تساعد على التقييم النفسي والشخصي للفرد، خاصة في مجال العمل واختيار الموظفين لكون هناك وظائف تحتاج لمهارات وقدرات معينة لأداء المهام وتحقيق النتائج المبتغاة.

تمكن المقاييس والاختبارات السيكولوجية إدارات الموارد البشرية وكذا المختصين النفسيين في مختلف المؤسسات اتخاذ قرارات صائبة في عملية التوظيف أو الانتقاء، التكوين، الترقية، تقييم الأداء وغيرها، بحيث تساعد على اتخاذ قرار بشأن الأفراد مستند على معايير علمية وذات مصداقية. فهي تروم قدر الإمكان اختيار مترشحين قادرين على ممارسة الوظيفة والتنبؤ لهم بمدى توافق مهاراتهم وسلوكهم مع متطلبات العمل. إن هذه المقاييس والاختبارات تتيح الوصول لمعلومات هامة للحكم على الأفراد، قد يصعب اكتشافها بالوسائل الأخرى. وقد تظهر أهم ضوابط هذه الاختبارات والمقاييس في التركيز على حسن اختيار من يستخدمون الاختبارات، وعليه يكون من الضروري أن يكونوا المشرفين عليها من خلفية تخصصية في علم النفس لكون تفسير نتائجها يتطلب مستوى كبير من المهارات المهنية النفسية.[20]

ومن أجل الاختيار الأمثل، تذهب معظم وزارات الخارجية للتعاقد مع شركات خاصة في مجال التقييم النفسي والشخصي، لقد قامت هذه الشركات بتطوير أنظمة فعالة لاختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة وذلك بما يتوافق مع متطلبات الوظائف المتاحة من خبرات عملية وقدرات وسلوكيات مهنية يتم وفقها اتخاذ قرار التوظيف من خلال إجراء مقابلات شخصية تطرح فيها عدة أسئلة وأجوبتها هي مقياس لمدى توفر الشروط في المتقدم للوظيفة، بعيدا عن الاعتبارات العاطفية أو الميول لفئة دون

أخرى. وتمتاز اختباراتها في كونها مبنية على أساس علمي يجعل المترشح في جو مشابه للوظيفة الشاغرة من خلال تمارين تشبيهية تتضمن معاملات ومشكلات ومعطيات يعالجها المترشح. عبرها يتم الكشف عن مستواه وقدراته الوظيفية من خلال معالجته للمعاملات وحله للمشكلات وسلوكه نحو الأفراد، ويسمى ذلك النظام بمراكز التقويم الوظيفي.[21]

وتحقيقا لهذا، تعد الاختبارات النفسية من بين أهم الأدوات المستخدمة في الممارسة والبحث النفسيين، فهي تقدم لنا بيانات حول السمات المختلفة للأشخاص، وبما أن هذا النوع من الاختبارات كثر استعماله، نالت عملية تطويرها وإعدادها اهتماما هاما من المختصين في القياس النفسي، لما تقدمه من معطيات يمكن الاستعانة بها في صنع القرار السليم الذي يروم لتحسين العمليات التي يشيع فيها استعمال الاختبارات النفسية كالتشخيص والتعليم والانتقاء للوظائف. وبالنظر لتعدد المجالات التي تستعمل فيها الاختبارات وحساسيتها فلا بد من توفر الاختبارات على شروط متفق بشأنها تتمتع بالثقة والموضوعية والصدق عند المتخصصين والباحثين.[22] ويعد الثبات من اهم خصائص الاختبارات والمقاييس النفسية بعد الصدق لأن الصدق هو أكثر شمولية من الثبات، وهو ما جعل القول أن كل اختبار صادق هو ثابت والعكس غير صحيح بالضرورة، غير هذا القول لا يعني الاستغناء عن الثبات إذا ما تحقق صدق المقياس.[23]

وتبعا لهذا، سنرى في الفقرة الموالية بعض النماذج السيكومترية المعتمدة لاختيار مرشحي السلك الدبلوماسي في عدة بلدان.

الفقرة الثانية: نماذج الاختبارات السيكومترية الموجهة لمترشحي السلك الدبلوماسي

تتأسس عملية التوظيف باعتمادها على عدة اختبارات تروم جمع معلومات عن شخصية المترشح وسلوكه ومهاراته ومعارفه وقدراته. في غالب الأحيان يتم تسليم المترشحين مسودات الاختبارات أو عن طريق مقابلة شفوية. ويجب النظر لهذه الاختبارات باعتبارها قوة وفرصة عند تقييم صفات ومهارات المترشحين، بحيث تكون هذه الاختبارات بمثابة رفع التشكيك أو التأكد من الانطباع الذي كان له على

المترشح.[24] فهذه الاختبارات المستعملة في التوظيف سواء العادي أو الولوج للسلك الدبلوماسي تطرح نوع من التخوف عند المترشحين على الرغم أنها غير قائمة على مسألة الجواب الصحيح وغير الصحيح، كما أصبحت مجموعة من الوزارات الخارجية تعتمد على الوسائل التكنولوجية في اختيار موظفيها الجدد، وذلك من خلال الإجابة عن الاختبار في الكومبيوتر محدد بمدة زمنية تتراوح بين 10 إلى 20 دقيقة.

وتتنوع الاختبارات النفسية وتتعدد في مكان العمل، بحيث يمكن استعمال اختبارات القدرات والمهارات بما فيها اختبارات الذكاء، واختبار الاهتمامات والتوجه المهني، واختبار الشخصية. وفي هذا الصدد نسوق بعض نماذج الاختبارات التي يعتمد عليها مسؤولو الموارد البشرية في اختيار الدبلوماسيين:

اختبار الذكاء:

تهدف اختبارات الذكاء لتقييم القدرات الفكرية والمنطقية للمترشحين. وللذكاء خمسة أبعاد:

الذكاء الرياضي الرامي للقدرة على حل المشاكل الجديدة أو المجردة. وهو مرتبط نوعا ما بالتعلم وثقافة الموضوع؛ الذكاء اللفظي: هو انعكاس للخبرة والمهارات والمعارف خاصة الأكاديمية المكتسبة مع مرور الوقت؛ فضلا عن المرونة العقلية والمقدرة على التكيف والانتقال من نشاط لآخر والتركيز في معالجة المعلومات، ثم سرعة معالجة المعلومات والقدرة على الاحتفاظ بالمعلومات.[25] فالدبلوماسي يحتاج لتحليل المعطيات الإخبارية وفق معارفه الأكاديمية، كما يمكنه الذكاء اللفظي من تجنب الوقوع في استعمال مفردات أو كلمات قد يسوء فهمها مما قد يؤدي لتأويليها والتسبب في مشاكل وأزمات دبلوماسية بين البلدين.

اختبار القدرة أو الاستعداد:

يروم هذا الاختبار للتدقيق في الصفات الدالة على قدرة الشخص على اكتساب المهارات والمعلومات أو هو مجموعة من الاستجابات، كالقدرة على التكلم بلغة معينة أو القدرة على الإنتاج والإبداع في مجال معين. والقدرة أو الاستعداد ناتج عن تفاعل الوراثة مع البيئة، ويتضمن ذلك التحصيل والذكاء والميول وخصائص الشخصية وأي مهارات وقدرات أخرى تصب نحو التعلم. وبخصوص الوظيفة الرئيسية التي يقودها هذا النوع من الاختبار هي إظهار ما تعلمه الشخص؛ حيث يمكنها التنبؤ

عن النجاح مستقبلا في مهنة معينة.[26] وهو شيء مطلوب في العمل الدبلوماسي بحيث يكون على العامل في السلك الدبلوماسي تعلم لغات محلية وتحدث بها مع الأشخاص أو الوسائل الإعلامية أو دراسة تخصص معرفي يساعده في أداء مهامه كتحرير التقارير.

اختبار الشخصية:

يسعى هذا النوع من الاختبارات للحصول على معلومات حول شخصية المترشح للوظيفة ومعرفة إذا كان شخصيته مناسبة لمهام الوظيفة عبر مقابلة فردية. فهناك بعض الشخصيات تكون أكثر ملائمة لبعض الوظائف دون غيرها.[27] وهو نفس الشيء بخصوص الوظيفة الدبلوماسية بحيث يجب أن تتوفر في الدبلوماسي شخصية منفتحة على التواصل وتقبل الآخر وغيرها من الجوانب الشخصية المتطلبة في ممارسة التمثيل الدبلوماسي للدولة.

عموما هذه الاختبارات أصبحت اليوم ضرورة أساسية عند مسؤولي الموارد البشرية قبل التوظيف، وذلك بهدف الاختيار الصائب لموظفيها والمناسبين للعمل الدبلوماسي الذي تعتريه مجموعة من التحديات والمواقف التي يتعين أن يكون الدبلوماسي مستعد لها بناء على طبيعة شخصيته التي ستساعده في تجاوزها.

خاتمة:

لقد اعتمد مختلف الوزارات الخارجية عبر العالم هذه الأنواع من الاختبارات السيكولوجية قصد اختيار الأفضل من بين المترشحين لممارسة المهام الدبلوماسية، كما عمل على إنشاء معاهد دبلوماسية خاصة لتدريب وتأهيل موظفيها الجدد من أجل اكتساب الخبرات وصقل مواهبهم التي برهنوا عليها خلال الاختبارات السيكومترية.

وعليه يمكن القول، أن هذه الاختيارات توفر على مسؤولي الموارد البشرية بشكل خاص ووزارة الخارجية بشكل عام الوقت والزمن وعدم الاختيار الخاطئ بالطرق التقليدية، ونشير أن هناك بعض الأنظمة في دول الجنوب لا زالت تتعامل في الاختيار بالطرق التقليدية وأحيانا تغييبها، وذلك باختيار أشخاص من عائلات لهم الولاء التام للنظام أكثر من الكفاءة أو مقربين للسلطة بالدولة، هو ما يترجم

على أرض الواقع هزائم دبلوماسية متتالية وضعف الأداء الدبلوماسي في الدول الموفدة إليها والمنظمات الدولية.

قائمة الهوامش

1. طلال صالح الحياصات، إدارة الموارد البشرية واهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41، آذار 2022، ص:641.
2. نضيرة إدريس خوجة، شروط وإجراءات التعيين في الوظائف الدبلوماسية في ظل أحكام وقواعد القانون الدبلوماسي، الحوار المتوسطي، المجلد 2015، العدد 9-10 (s)، سبتمبر 2015، ص: 328-327.
3. عبد الخالق محسن، الدبلوماسي: صفاته ومصادر معلوماته، مجلة الدبلوماسي، العدد 5، رجب-أبريل 1985، وزارة الخارجية-معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية، ص: 57.
4. بركات موسى الحواتي، إعداد الدبلوماسي: المفهوم المنهج والدور، مجلة الدبلوماسي، العدد 5، رجب أبريل 1985، وزارة الخارجية-معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية، ص: 81.
5. وفاء ياسين نجم، الدبلوماسية وفن التفاوض السياسي، مجلة حمورابي للدراسات، العدد 39، السنة التاسعة-خريف 2021، جامعة البصرة، ص: 128.
6. عبد القادر سلامة، العلوم والمؤهلات والمهارات المطلوبة للمهنة الدبلوماسية، ندوة الاتجاهات الحديثة في التدريب الدبلوماسي، مايو 1997، معهد الدراسات الدبلوماسية-وزارة الخارجية، ص: 41-40.
7. إسلام يسري علي الحدقي، عبد الرحمن بن شيك، الحاجة اللغوية للعاملين بالمجال الدبلوماسي، مجلة الدراسات اللغوية والأدبية، ديسمبر 2016، ص: 71.
8. سعيد أبو عباه، اللغات الرسمية للدبلوماسية للكاتب: الدبلوماسي الدكتور سعيد أبو عباه، مقال منشور على موقع دنيا الوطن، اطلع عليه بتاريخ 13 يوليوز 2023 على الساعة الثامنة ليلا، رابط الموقع: https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/130796.html .
9. وزير الخارجية يفتتح مركز تعليم اللغات للدبلوماسيين بوزارة الخارجية، مقال على الموقع الرسمي للحكومة البريطانية، اطلع عليه بتاريخ 14 يوليوز 2023، على الساعة الخامسة مساء، https://www.gov.uk/government/news/foreign-secretary-boosts-language-learning-for-diplomats.ar .

10. عبد الفتاح عوض، مفهوم السياسة الخارجية والأداء الدبلوماسي، مجلة الدبلوماسي، العدد 18، دجنبر 1996، وزارة الخارجية–معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية، ص44.
11. فهد بن عبد الرحمن حمد المليكي، بين الدبلوماسي والإعلامي، مجلة الدبلوماسي، العدد 6، يوليو 1986، وزارة الخارجية–معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية، ص: 134.
12. هيئة التحرير، أهم أدوات الدبلوماسي الناجح : الثقة بالنفس، أكسير النجاح، مجلة الدبلوماسي، العدد 90، يونيو 2018، وزارة الخارجية–معهد الأمير سعود الفيصل للدراسات الدبلوماسية، ص: 38.
13. عمر البيطار، توم فليتشر، ماهي صفات الدبلوماسي الناجح، خواطر دبلوماسية— فبراير 2017، مقال على الرابط التالي اطلع عليه بتاريخ 14 يوليوز 2023 على الساعة السادة مساء، https://www.agda.ac.ae/docs/default-source/Publications/edareflectiongooddiplomatarabic.pdf?sfvrsn=2
14. ماهي مواصفات الدبلوماسي السويسري الجيد؟، اطلع على المقال بتاريخ 15 يوليوز 2023 على الساعة العاشرة ليلا، الرابط المختصر : https://2u.pw/TsJPaEX
15. أحمد محمد غيث الكواري، افتقار السلك الدبلوماسي العربي للموهبة الدبلوماسية، اطلع على المقال بتاريخ 16 يوليوز على الساعة 11 صباحا، الرابط المختصر : https://2u.pw/hjZNTGR
16. Test psychométrique, a quoi ça sert ?, article sur le site web suivant visité le 16 juillet 2023, 22H45, https://myrhline.com/type-article/recrutement/test-psychometrique/#:~:text=Un%20test%20psychom%C3%A9trique%20sert%20%C3%A0,aide%20d'instruments%20de%20mesure.
17. سهيلية شنية، تطبيق طريقة التحليل متعدد المعايير promethee في عملية اختيار الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافةCRSTRA ، رسالة ماستر في علوم التسير، الموسم الجامعي 2013–2014، ص: 34.
18. صليحة لعزالي، تفعيل القياس النفسي وأساليبه في انتقاء الموظفين ومتابعة أدائهم وتوافقهم داخل المؤسسات، مجلة العلوم الاجتماعية–جامعة الأغواط، المجلد 7، العدد 28، يناير 2018، ص: 264–265.
19. هادي خيال، الفروق في السمات الشخصية التي يقيسها اختبار كاليفورنيا للشخصية لدى بعض الفئات المهنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 32، العدد الثاني ، سنة 2016، ص: 425.
20. بوعطيط جلال الدين وسناء بوحارة، الاختبارات النفسية ودورها في تفعيل العمليات المهنية بمؤسسات العمل: الواقع والأهمية–دراسة استطلاعية بشراكة سونلغاز نموذجا–، المجلة العربية نفسانيات، العدد 50–51 صيف–خريف 2016، ص: 37.

21.زيد سلمان، إدارة اختيار الموظفين: الموظف المناسب في المكان المناسب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثانية سنة 2014، ص: 53.

22.يوسف محمد عبد الله عبد الرحمن الكندري، القياس النفسي للسمات الشخصية لدى موجهي فني التربية البدنية بدولة الكويت، مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مجلد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الأول: التربية البدنية والرياضة من الكفاية إلى الكفاءة، العدد 1، كلية التربية الرياضية جامعة مدينة السادات، أبريل 2019، ص: 375.

23.خليل إبراهيم رسول، دراسة في ثبات المقاييس والاختبارات النفسية، مجلة العلوم النفسية، العدد 11، مركز البحوث النفسية، ص: 49.

24. A quoi servent les tests de recrutement ?, article sur le site suivant visité le 17 juillet 2023, 17H43 https://www.pagepersonnel.fr/advice/candidats/cles-recherche-efficace/quoi-servent-les-tests-de-recrutement

25. Brillez aux tests de recrutement, Dunod, 2020, version électronique sur le site web suivant : https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/Feuilletage_1767.pdf

26.شذى يعقوب الشيخ وفرحان عواد جاسم الطائي، القيمة التنبؤية لاختبارات الاستعدادات الخاصة عند المتقدمين لدراسة العمارة " الطلبة المقبولين في قسم الهندسة المعمارية بجامعة الموصل كحالة دراسة"، مجلد 6، العدد 19-20-21، تشرين الثاني 2010، ص: 173.

27.ممارسة اختبارات الشخصية، مقال على الرابط التالي اطلع عليه بتاريخ 18 يوليوز 2023 على الساعة 10 صباحا، https://ahsul-ala-wazifa.com/test/personality-test/ .

احترافية المورد البشري للإدارة الضريبية كرهان لتأمين الموارد المالية للدولة

Le professionnalisme des ressources humaines de l'administration fiscale comme pari sur la sécurisation des ressources financières de l'État

ط.د. بن جاب الله محمد فوزي، جامعة صفاقس –تونس–

الملخص:

تعتبر احترافية المورد البشري بالإدارة او الضريبية امر لا مناص منه، إذا اردنا تحقيق المحافظة على الكفاءات وبطبيعة الحال المحافظة على التحصيل المالي المنوط لذات المؤسسة لا سيما لتحقيق التواجد والتواصل في تقديم خدماتها او بطريقة سليمة وجيدة وذات جدوى ومفعول إيجابي يكون له، مردود ناجح على ارض الواقع من ناحية سرعة التعاطي والطريقة والكم والكيف بطريقة حرفية وجدية و لبلوغ كل هذه الأهداف لابد من الاعتناء بالموارد البشرية والوقوف بجدية على أهميتها وماهيتها دون تطفيف او تنقيص ودراسة تركيبة إدارة الموارد البشرية وتحديد مهامها بكل دقة باعتبارها المسؤولة الأولى على خلق وتطوير الكفاءات التي تحتاجها الإدارة الضريبية في هذا العالم سريع التطور والتغير.

الكلمات المفاتيح: الموارد البشرية؛ الاحترافية؛ الكفاءات؛ الموارد المالية للدولة

Résumé

Le professionnalisme des ressources humaines en matière d'administration ou de fiscalité est considéré comme inévitable si l'on veut parvenir à la préservation des compétences et, bien entendu, à la préservation de la collecte financière confiée à la même institution, notamment pour assurer la présence et la communication dans la prestation de ses services. ou d'une manière saine, bonne, réalisable et positive qui aura un retour réussi sur le terrain. La réalité en termes de rapidité de traitement, de méthode, de quantité et de qualité de manière littérale et sérieuse. Afin d'atteindre tous ces objectifs, il est nécessaire de prendre soin des ressources humaines et de prendre au sérieux leur importance et ce qu'elles sont sans diminution ni diminution, et d'étudier la structure de la gestion des ressources humaines et de définir ses tâches avec précision car c'est la responsabilité première de créer et de développer le compétences dont l'administration fiscale a besoin, dans un monde en évolution et en évolution rapide.

Mots clés : ressources humaines ; Professionnalisme; compétences; Ressources financières de l'État

مقدمة:

تعتمد عموما الإدارة العمومية لا سيما منها الضريبية على العنصر البشري في تسيير الشأن الإداري والقيام بكل الأعمال المادية وتقديم الخدمات المطلوبة التي أنشأت من أجلها، فللإدارة الضريبية بصفة عامة اهداف خاصة يمكن حصرها في التحصيل الجبائي حيث تسعى دائما إلى تحقيقها بطرق وأساليب وإجراءات متنوعة ومختلفة تكون مرسومة ومحددة ومضبوطة ومعلومة مسبقا، خاصة من قبل الإداريين أو الموظفين الذين يسعون إلى القيام بها طيلة المدة الزمنية التي يقضونها داخل الإدارة يوميا. وتكون عادة هذه الأعمال مقسمة بين الموظفين، فلكل موظف عمل معين ومحدد يقوم به متّبعا في ذلك طبعا جميع الأساليب والإجراءات القانونية التي من المفروض احترامها حتى يكتسي العمل الإداري الرهانات المتوخاة.

ولقيام الادارة الضريبية بأعمالها على أحسن وجه يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي في ذلك وتبعا لما تقدم فإنّه لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في جذب وانتداب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات لشغل المناصب. ومهما كانت المهارات التي يتم انتدابها واختيارها فهي بحاجة الى التكوين والاحترافية والدعم بما يكفي لتنمية مداركهم ومعارفهم الشخصية وهذا ما يسمح للإدارة بالتأقلم والاستمرارية في تقديم الخدمات وتطبيق استراتيجياتها في العمل وبالتالي الرفع من القدرة على التجاوب والذي بطبيعة الحال يؤثر مباشرة على الانتاج والإنتاجية.

أهمية البحث: هذا البحث محاولة لازالة اللثام على أهمية التدرب والتكوين للعنصر البشري داخل مؤسسات الادارة الجبائية باعتباره الاداة الرئيسية في تنفيذ اهداف واستراتيجيات كل مؤسسة بغية ضمان استمرارية تقديم المرفق العام للخدمات بالجودة المطلوبة من ناحية الكم والكيف وبالجدوى والفاعلية اللازمة التي تحقق كل الغايات التي أنشأت من اجلها.

أهداف البحث: يهدف البحث الى الكشف عن أهمية الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة وإرساء السبل والطرق من أجل استمراريتها وذلك من خلال الاعتماد على التكوين وعمليات التدريب للعنصر البشري قصد تطوير وتحيين مهاراته وتجديدها مواكبة لكل التطورات التكنولوجية والتقنية وأيضا الفنية المطلوبة في التسيير والادارة.

المنهج المستخدم في البحث: قصد الإحاطة الواسعة بكل المسائل المطروحة إرتئينا الى استخدام المنهج الوصفي والتحليلي حيث نحاول التطرق في محور أول الى دور ادارة الموارد البشرية ككيان صلب الإدارة عموما ومدى تأثيرها في التسيير وتقديم الخدمات ومن ثمة تخصيص محور ثاني في أهمية التكوين والتدريب لصنع الكفاءات القادرة على المحافظة على استمرارية الادارة العمومية من جهة ومن جهة أخرى حتى تكون الموارد البشرية قادرة ايضا على تقديم الاضافة وتطوير الآليات والوسائل مواكبة للتطورات السريعة التي يشهدها العالم خاصة في تقديم الخدمات بالسرعة والجودة المطلوبتين.

المحور الاول: مهام ادارة الموارد البشرية

يمكن أن نجزم ودون مبالغة أن من أخطر وأهم الإدارات على الاطلاق هي ادارة الموارد البشرية لذلك لابد من التعرف على هذا الكيان أو المنتظم من الداخل وتحليل تركيبته وطرق تفاعله داخليا وخارجيا وهو ما سيكون محور المبحث الأول لننتقل الى المبحث الثاني للتعرض بالتحليل لمهام ادارة الموارد البشرية التي تكتسي كما أسلفنا القول اهمية بالغة باعتبار الدور الاساسي الذي تلعبه في تطور وتقدم واستمرارية نشاط الإدارة.

المبحث الاول: مفهوم ادارة الموارد البشرية

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية، من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال. نظرا لحساسية الوظيفة المنوطة بها، والتي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج. وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة.

الفقرة الأولى: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أ. تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد التي تم استقطاب لتبتي كأصل أساسي من أصول المؤسسات. لتتفاعل فيما بين وفق رؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم[1].

كما تعرف الموارد البشرية على أنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"[2] .

ب. تعريف إدارة الموارد البشرية

سنتعرض إلى بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجبة نظر الكتاب المهتمين بها:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدءا من تخطيط هذه الموارد، ومرورا بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف الادارة العمومية [3].

كما تعرف على أنها مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها[4]وبالتالي إدارة الموارد البشرية جوهرها هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. من خلال توظيف فعال لعمالة عالية المهارة، والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيير[5].

– كما يرى H. Churuden وشيرمان A. Sherman أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المؤسسة، وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية[6].

ويتضح من التعريفات السابقة أنّ إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلوها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤدون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتيجة لإنتاجاتهم في المؤسسة.

الفقرة الثانية: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية بالإدارة الضريبية

أ. أهمية ادارة الموارد البشرية بالإدارة الضريبية

تكتسي إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف الادارة العمومية العصرية أهمية كبيرة، فهي إدارة لأهم وأغلى أصول الادارة ، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة.

أولا: الأهمية على مستوى الادارة الضريبية ": إنّ إدارة الموارد البشرية لها علاقة تكاملية بينها وبين الإدارات الأخرى، فإدارة الموارد البشرية تقوم بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لكل الإدارات الأخرى كإدارات الإنتاج والتسويق. والشؤون المالية... وأي قصور في هذه التقديرات من الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار أو التعيين، أو التدريب أو التحفيز، يؤدي إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى، وبالتالي تعيق تحقيق أهداف الادارة العمومية، بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالادارة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للادارة .

ثانيا: الأهمية على المستوى القومي : تظهر أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في الإدارة على المستوى القومي في النقاط التالية :

- ✓ الموارد البشرية أساس الإستقلال والنفوذ الاقتصادي؛
- ✓ الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية؛
- ✓ العقول المبتكرة تحمض فاتورة التكنولوجيا المستوردة؛
- ✓ العقول المبادرة تعظم القيمة المضافة؛
- ✓ الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات؛
- ✓ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية؛
- ✓ استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالي؛
- ✓ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القوي.

ب. أهداف إدارة الموارد البشرية بالادارة الضريبية

يمكننا حصر الأهداف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية في ما يلي[7]:

- ✓ توفير الموارد البشرية المناسبة، بالواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- ✓ الارتقاء بإنتاجية القوى العاملة طبقا لإمكانيات المنظمة .
- ✓ تهيئة ظروف عمل مناسبة.
- ✓ تحفيز العاملين على التعاون وزيادة الإنتاج.
- ✓ بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، وتحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.
- ✓ التقييم الموضوعي لآراء وشكاوى العاملين .
- ✓ الاهتمام بمقترحات العاملين وتطبيق المناسب لهم

- ✓ تحقيق المسار المهني والوظيفي السليم للعاملين.
- ✓ حل مشكلات العاملين الخاصة بالعمل
- ✓ حل بعض المشاكل الشخصية والأسرية للعاملين .
- ✓ صيانة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها

المبحث الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية بالادارة الضريبية

يعتبر توفير الموارد البشرية أحد أهم ميادين إدارة الموارد البشرية كونه يمثل آلية تواجد الأفراد بمؤسسات الوظيفة العمومية، ومن ثم وجود إدارة لتسييرها.

الفقرة الأولى: توفير الموارد البشرية بالادارة الجبائية

كل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطاتها مطالبة طبيعيا بدراسة وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعا، وتشمل سياسة توفير الموارد البشرية على : تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية.

أولا: تخطيط الموارد البشرية

أ. **تعريف التخطيط** يعرفه فريدمان على أنه: "طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط التغييرات الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها". وبالتالي فالتخطيط هو العملية التي يتم فيها تحديد الوضع الحالي للمنظمة والانجازات التي تنوي تحقيقها والوسائل والآليات التي تستخدمها للوصول إلى تلك الإنجازات[8].

ب. **تعريف تخطيط الموارد البشرية:** يعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه: " أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها" ويعرف بأنه :"استراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة[9] .

حوصلة لما سبق، يمكن إجمال تعريف لعملية التخطيط للموارد البشرية بأنها: عملية منهجية مستمرة تقوم مها المنظمة، وتقوم على أساس التقدير الجيد للموارد البشرية اللازمة من حيث الكم والنوع، وتهدف المنظمة من خلالها إلى الحصول والتنصيب الجيد لهذه الموارد بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة.

ثانيا: استقطاب الموارد البشرية

أ. مفهوم استقطاب الموارد البشرية

يرى Davis & Werther أن مفهوم الاستقطاب هو: "عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها"[10]

وعليه يمكن القول بأن الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل . مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلي ومناسبين لنعمل في المؤسسة .

ب. أساليب ومصادر الاستقطاب

تتقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما : المصدر الداخلي والمصدر الخارجي:

1. **المصدر الداخلي:** ومن أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة :

- ✓ الترقية : هي نقل الموظف من رتبة إلى رتبة أعلى تكون شاغرة وبنفس الوظيفة لكن بصلاحيات أخرى ويفترض أن تكون أوسع وأكبر.
- ✓ النقل الداخلي : وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى أخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة.

2. **المصدر الخارجي** : للمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

- ✓ **التوظيف عن طريق المسابقات:** يتم استقطاب المورد البشري وفق هذا النموذج عن طريق مقاربة المنافسة ويتم هذا الخيار عن طريق الاعلان الذي يعتبر أهم وسيله لجدب الباحثين عن العمل لما له من صدى واسع الانتشار، ويتم التوظيف وفق أحد الوسائل المنصوص عليها بقوانين الوظيفة العمومية سواء عن طريق الاختبارات الكتابية أو عن طريق دراسات الملفات واعتماد المقابلة الشفوية.
- ✓ **الوظيف عن طريق الانتخاب:** يتم استقطاب المورد البشري وفق هذا النوع من التوظيف عن طريق المسابقات السياسية التي تسمح للمترشحين اللذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة الالتحاق

بعض الوظائف العمومية لا سيما البلديات، وهو الاسلوب الجد سلبي كون الادارة لا تملك حرية الخيار بل الخيار يرجع الى الارادة الشعبية.

- ✓ **التوظيف عن طريق التعاقد المحلي:** يتم استقطاب مورد المؤسسات والادارات العمومية أحيانا عن طريق التعاقد المؤقت لبعض المهام المهنية بامتياز حيث تلجأ الادارة العمومية لهذا النوع من التوظيف عن طريق عقود محددة المدة وذلك بعد اتباع نفس اجراءات التوظيف عن طريق المسابقات السالف طكره
- ✓ **التوظيف عن طريق التعاقد الأجنبي:** تعد هذه الطريقة استثناء قل ما تلجأ اليه مؤسسات الوظيفة العمومية، حيث يخص بعض الوظائف التي تعتمد على الخبرات والتجارب كقطاع التعليم العالي وقطاع الصحة .

ثالثا: العوامل المؤثرة على الاستقطاب

- ✓ **حجم المؤسسة:** يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير تكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبيرو العكس .
- ✓ **خبرة المؤسسة:** إن خبرة المؤسسة في مجال استقطاب الأفراد المؤهلين، تؤثر على مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم.
- ✓ **ظروف العمل:** إن لظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل.
- ✓ **اتجاه المؤسسة:** إن كانت المؤسسة تتوسع في أعمالها بصورة راكدة فالاستقطاب بها سيكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.
- ✓ **طبيعة الوظيفة الشاغرة:** توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العاملة

الفقرة الثانية: اختيار الموارد البشرية للإدارة الضريبية

أولا: مفهوم الاختيار وأهدافه

الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. أما عن أهمية الاختيار، نجد أن المنظمة تتم بسياسة الاختيار نظرا لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق أهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التدليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار

وبخصوص أهداف الاختيار، فإن المؤسسة تعمل على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها[11]:

- ✓ تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- ✓ تهيئة أسس سليمة للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب .
- ✓ تحقيق درجة عالية من الرضا بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم.

ثانيا: معايير الاختيار

تقوم المؤسسة بانتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير :

- ✓ مستوى التعليم: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي.
- ✓ الخبرة السابقة : يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين تتوفر فيهم خبرة سابقة.
- ✓ الصفات البدنية والجسمانية: نتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة،...
- ✓ الصفات الشخصية: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط .
- ✓ المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار.

المحور الثاني: احترافية المورد البشري للإدارة الضريبية ورهان التكوين

إنّ التكوين، كعامل معمول عليه للارتقاء وكأحد العناصر المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وهذا بقصد تثمينها وتنميتها التي تشغلها المؤسسة، ومن ثمّة توفير الكفاءات التي من شأنها قيادة أفعال المؤسسة مستقبلا، في وقت نتجه فيه يوما بعد يوم إلى الارتكاز على اقتصاد المعرفة.

المبحث الأوّل: مفهوم التكوين وأثاره:

ما يحدثه التكوين من آثار إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة وحتى المجتمع، وهو كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير البشرية، لذلك لابدّ من دراسة التكوين من حيث مفهومه وآثاره.

الفقرة الأولى: مفهوم التكوين

للتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشره في عميق الأهداف الموضوعة من قبل الإدارة العامة، وتتعداها إلى ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها ورفع مؤشر من مؤثرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.

فمن جهة يجب النظر للتكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم في تحسين كمية ونوعية العم المقدّم، وفي التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة، كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل، ضد التحجر بسبب تقادم المعرفة، وضد عدم التكيف الناتج عن تطور الحرف والمهن[12]. ومن جهة أخرى يعد التكوين تشاط ذا مرد ودية عبر الزمن لأجل بقاء المؤسسة، ينمي الكفاءات ويجعل من العنصر البشري مفتاح نجاح لذلك فإنّ للتكوين أثار على المؤسسة وعلى الفرد.

وهو يرمي في الأصل إلى التكوين الأساسي والأولي للمهارة و/أو المعرفة. ويشار إليه في الفكر الإداري الإنجليزي والفرنسي بالتدريب التعريفي introduction أو التدريب الانضمامي للمؤسسة induction course أو التدريب التوجيهي في المؤسسة orientation course.

أما في مفهومنا الجديد فالتكوين يأخذ بعد التوجيهي في المؤسسة التوفيق في هذه العملية التعريفية الاحتضانية للفرد، إمكاناته وقدراته ومعارفه، مع إمكانات المؤسسة ومتطلباتها، ومع متطلبات المجتمع والمحيط، وهي عملية أساسية، لأنه سوف تبنى عليها سياسات الإدارة والعمالة، الإنتاجية، العمليات التدريبية وقياسات الأداء عبر دورة حياة الفرد ودورة حياة المشروع .

ويمكن أن تكون جملة الآثار الإيجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح، والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وأولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو واقتصاد مبنى على المعرف وعلى الكفاءات البشرية[13].

أولا: على مستوى الإدارة

- يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الخالات الملائمة للبحث عن الأرباح؛
- يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم؛
- يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي؛
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم؛
- يدعم إنشاء أحس صورة عن المؤسسة؛ ويشجع الصدق، الانفتاح والثقة
- يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم؛ ويساعد على الطور التنظيمي؛
- يعمل على تحصيل المعارف؛ وتحضر أدلة التنفيذ والطرق
- يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية؛
- يسهل تطوير العمال بالنسبة للتقية من الداخل؛
- يسهل تطور مهارات القادة كما يحدث الحفز ويرفع النزاهة
- يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يملكها العمال والمسيرون
- يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها؛
- ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة؟ ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال.
- يشجع التسيير التقديري على التسيير الجاري
- يقصي التطبيقات والتصرفات الصادرة مثل إخفاء الوسائل؛
- يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة؛
- يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.

ثانيا: بالنسبة للموظف

- ✓ يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر؛
- ✓ يعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفصل التكوين؛
- ✓ يساعد الفرد على التآلف، مع الضغوطات والحرمان والنزاعات؛
- ✓ تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا؛
- ✓ يسمح التدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل؛
- ✓ يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين؛
- ✓ يمنح للمستخدم المكون إمكانات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله؛
- ✓ ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين؛
- ✓ يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة،
- ✓ على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة؛
- ✓ تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد؛
- ✓ يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين

الفقرة الثانية: الإدارة مركز التكوين باعتباره استثمار

إنّ بيئة العمل العملية والمتغيرات التي تحدث فيها تقودنا إلى التفكر المستمر والمتطور لمواجهة هذه المتغيرات المستمرة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى وجوب تطوير الدور الذي تلعبه الإدارة لتكوي وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات لمواجهة هذه التغيرات. وهناك تجربة علمية فعلية بالوردية الثانية عام 1995 لمواجهة متطلبات السوق، وفيها لعبت إدارة التكوين دورا هاما لتطبيق مفاهيم اقتصاديات وتنمية الموارد البشرية وتقديم النصح والاستشارات، وأيضا البرامج التكوينية المطلوبة لنجاح هذه التجربة[14].

أولا: الإدارة باعتبارها مركز التكوين

كنتيجة للتطور الهائل في علوم الإلكترونيات والميكانيك والتكنولوجية NTIC والحواسيب والبرمجيات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال الرقمية وظهور أنظمة التحكم في تقنيات الإنتاج أكثر تعمدا وأكثر استعانة بأجهزة الإعلام الآلي، بالإضافة إلى التحدي التكنولوجي؛ المنافسة الشرسة؟ تطور الفكر

الإداري؛ فظهور مهن جديدة وزوال مهن أخرى تزايد الاهتمام والتركيز عل المعرفة والتعلم تغير مستمر في نظام الإنتاج وتوسيع سلاسل الإنتاج مما كان له الأثر البالغ على العمالة وظهور الحاجة إلى إيجاد المهارات، تغير وتنوع أدوار الجنسين...

تحولت المؤسسة من مركز لاستقطاب اليد العاملة المتكونة إلى مركز تكوين حقيقي لكل مواردها البشرية بمختلف اختصاصاهم وظائفهم ورتبهم؛ ولا يوجد أي عامل داخل المؤسسة غير معني في منأى عن التكوين. ولا ينظر في هذه الحال إلى التكوين بمنظور ضيق، إذ لا يصبح مجرد فعل روتين وحركات متكررة أو يجسد مجرد وجود قاعة تدريس بها أدوات بيداغوجية ومكون، ولكن توسع مفهوم التكوين المطبق داخل المؤسسة ليشمل كذلك مجموع الحركات والسلوكيات والقرارات والأفعال المنتهجة من قبل الرؤساء تجاه المرؤوسين أو من قبل المشرفين على فئات محددة من العاملين.

ثانيا: التكوين باعتباره استثمار بشري

لقد أسيء فهم التكوين وضيق مفهومه، وأعتبر مجرد أعمال يؤديها المكون أو مجرد تطبيقات ميدانية روتينية أو تلقين مهارات يدوية، كما اعتبر في كثير من الأحيان كمرادف لمصطلحات أخرى مثل التأهيل، التمهين، التدريب،... ولكن التكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء والتصحيح ونقل المعارف والعلوم وتغيير السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستوين الإداري والتشغيلي، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتجي لدى المسيرين والتعريف بتقنيات ومداخل التسيير الحديثة، والتعريف أيضا بمتغيرات ومستجدات المحيط بأبعاده المختلفة ومستوياته المتعددة.

ومن هذا المنطلق يعرف التكوين بأنه نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل الأداء تشدد من أهمية أفعال التكوين كوسيلة لتكييف وتنمية الامكانات المتوفرة للمؤسسة، والتكوين اجتماعية أو وسيلة لاستدراك ما فات من الدراسة أنه مختص ومسير ومقدر كاستثمار في الرجال، إذ تقبل المؤسسة حاليا الإنفاق على أمل جلب ثمار في المستقبل[15].

لقد ظهر اصطلاح استثمار تكوين investissement formation في سنوات الستينات. وفي سنوات الثمانيات فظهر كتاب أشاع هذا الاصطلاح، وبالرغم من عدم وفرة دراسات إحصائية جادة حول العلاقة بين المجهودات المبذولة في التكوين والنجاح الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛ إلا أن هناك علاقة

ارتباط قوية بين لأهمية المعطاة للتكوين من جهة، والنجاعة والتنافسية وقدرات تكيف المؤسسة من جهة أخرى، وإلا كيف نفسر إقدام مؤسسات كبيرة وطنية ودولية على إنفاق 6، 8، 10 وحتى 12% من كتلة أجورها على التكوين بصورة واضحة بدون الحديث عن التكوين الضمني Formation informelle[16] والاستثمار في التكوين ما هو إلا تضحية حاضره بالجهد والوقت والمال (أساليب، أدوات تجهيزات، قاعات ومخابر، وبرامج؛ أجور، تنقلات ومصاريف،.. من أجل تحقيق عوائد في المستقبل، على شكل يد عاملة ماهرة وعالية الكفاءة وقادرة على مقاومة المنافسة. وباعتبار أن التكوين يقود في نهاية الأمر الديناميكية المشار إليها سابقا فإنه لن يكون في نهاية الأمر إلا استثمارا حقيقيا ولكنه في الموارد البشرية، بالنظر للآثار التي يحدثها على جميع المستويات (الفرد، المؤسسة والمجتمع) ولما يضمنه ويؤمنه من استقرار واستمرار ومرونة للمؤسسة، وإن استقرار المؤسسة واستمرارها يعني قدرتها على الحفاظ على فاعليتها رغم فقدانها لأحد أفرادها الأساسيين، وهذا لن يكون إلا بوجود رصيد الاستثمار في الموارد البشرية لشغل المناصب فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغير في محيط العمل أو ظهور وظائف جديدة، وهذا أيضا يتطلب أفرادا من ذوي المهارات المتعددة لشغل الأعمال والمناصب، التي تحتاج إليها.

ولابد مادام الأمر يتعلق باستثمار من أن يتم تقييم مردودية الاستثمار في الموارد البشرية حتى نضمن فعالية كفاءة عملية التكويني وحتى يفرز آثارا إيجابية، ويتم تدارك الأخطاء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعادة ما يستخدم في عملية التقييم الاستبيانات والمقابلات والاختبارات السيكولوجية ومؤشرات الكفاية الإنتاجية. ونورد هنا القولة المعروفة للأستاذ M,CROZIER بأنّ الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح إنه الأكثر مردودية.

المبحث الثاني: أنواع الكفاءات وعلاقتها بالواقع

هناك مجموعة من الصفات والسمات التي تميز الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة عن غيرهم من الأفراد العاديين منها :

- ✓ سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحسابات الآلية.
- ✓ القدرة عنى التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتسمية.
- ✓ القدرة على التقييم العلمي، وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلي مثل هذه القدرة.
- ✓ توافر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات... الخ لذلك توجب البحث عن أنواع الكفاءات وعلاقتها بالواقع المتغير.

الفقرة الأولى: أنواع الكفاءات

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب Celile Dejoux وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (compétence-clées) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية المواد.

أولا: الكفاءات الفردية

حسب Athey et Orth (1999) الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة يبعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية حيث يعبّر عنها (Medef) (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

وحسب Cellile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم في المعرف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...، وفي هذا الإطار نقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها: الكفاءة تمتلك ميزة عملية؛ الكفاءة هي أساس العمل؛ الكفاءة هي عملية بناء مستمرة؛ الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية ؛الكفاءة هي مكون اجتماعي؛ الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم؛ الكفاءة تمثلك وجها خفيا؛ الكفاءة ذات منفعة اقتصادية.

ويضيف Zarifian أن الكفاءة أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية[17].

إذن يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي عبارة عن مجموعة من المهارات، والسلوكيات والمعارف العلمية، والخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره، جزء منها كامن والآخر ظاهر وعلى المؤسسة أن تكتشفها وتعمل على تطويرها من أجل تسخيرها لخدمة أهدافها وأغراضها المختلفة.

ثانيا: الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي من طيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز علي الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب Boterf (2000) الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن لكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك. مصرفة الاتصال. مصرفة لتعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخيرة جماعيا.

ويضيف Amhetadt et al (2000) أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي. كما نجد علي مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: قدرة المؤسسة على تأمين منتوج للزبون الداخلي أو الخارجي بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر.

الفقرة الثانية: علاقة الكفاءات بالواقع المتحول

أثرت إفرازات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي داخل السوق، والذي انعكس مباشرة على المؤسسات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر خاصة مع ظهور التقنيات المتكورة والذكية والتي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.

أولا: علاقة الكفاءة بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى مسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاته، قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي :

- ✓ في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور واستعمال الأنترنت) والذي ولد نوع من الضغط علي المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات، ومعالجتها للاستفادة منها أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
- ✓ تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتضمن أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط.
- ✓ استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.
- ✓ ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام لانترنيت، الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين) لتتمكن المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

ثانيا: علاقة الكفاءات بالأداء

تعاني الكثير من المؤسسات من مشاكل ومعوقات داخلية تقلل، من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين وكذا ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه

المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتشغيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين[18].

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها ما يلي:

- ✓ وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.
- ✓ الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
- ✓ هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها :
- ✓ عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة.
- ✓ غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد والذي يعتبر من أهمّ عوامل النجاح
- ✓ عدم وجود تكامل وتآزر بين الكفاءات الفردية يعضها ببعض (كفاءات جماعية).
- ✓ ويمكن القول إن لأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج أي الكفاءات فتمثل عامل محفز ومساعد لتلك العملية[19].
- ✓ إن التحولات والتغييرات التي طرأت على مختلف، المستويات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية خاصة برزت معها حقيقة هامة من أجل مواكبة مختلف التطورات لاسيما على مستوى المؤسسات التي تتميز باحتدام شدة المنافسة بينها وهي أهمية امتلاك الكفاءات القدرة على خلق الميزة التنافسية والتميز والإيداع والاستمرار لها.

الهوامش

[1]– كمال بريرا، إدارة الموارد البشرية" اتجاهات وممارسات، دار المنهل لبنان، 208 ، ص23.

[2]. علي العربي "تنمية الموارد البشرية الجزائر ,دار الهدى للطباعة و النشر2001ص19

[3]- هاشم حمدي رضا, تنمية و بناء الموارد البشرية, عمان ,دار الراية للنشر و التوزيع 2010ص12

[4]- منير نوري, تسيير الموارد البشرية,الجزائر,ديوان المطبوعات الجامعية2010ص36/35

[5]- مدحت أبو نصر , إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة, القاهرة, مجموعة انيل العربية,2001ص62

[6] - H.lesca, structure et système d'informationm Mfacteurs de competitivite edi.Masson, paris, 1982, pp11-13

[7]- أحمد سيد, إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرين الإسكندرية: الدار الجامعية,2000 ص 25

[8]- مهدي حسن زويلف, إدارة الموارد البشرية, عمان, دار الفكر للطباع و التوزيع,2001 ص104

[9]- احمد عوض, الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية, الإسكندرية: الدار الجامعية,2002 ص93

[10]- زيد منير عبوي, الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط و التطوير, عمان :دار معتز للنشر2017 ص16

[11]- عمر وصفي, الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, عمان دار وائل للنشر 2005,ص 299

[12]- عبد الباري إبراهيم درة, إدارة الموارد البشرية القرن الواحد و العشرين,ط1عمان دار وائل,2008,ص163

[13]- محمد بن دليم القحطاني إدارة الموارد البشرية ط4 الرياض العبيكان للنشر2015ص96

[14]- عادل محمد زايد إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية مؤسسة الوراق 2006ص 260–266

[15]- هاشم حمدي رضا, تنمية و بناء الموارد البشرية, عمان ,دار الراية للنشر و التوزيع 2010ص12

[16] - Armand Dayan. Manuel de gestion. Edition ellepses.paris.p441

[17]- مجلة الاقتصاد الصناعي العدد جوان 2015

[18]- احمد حسني احمد، اقتصاديات تنمية الموارد البشرية وعرض حالة عملية لاعداد قادة الوردية الثانية بشركة جنرال موتورز، مصر، ص215–216.

[19]– رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص ادارة أعمال ,جامعة بومرداس؛ 2011، ص8.

المشكلات الأكاديمية والنفسية التي تواجه الصم وضعاف السمع من وجهة نظر عدد من معلمي ذوي الإعاقة السمعية

The academic and psychological problems facing the deaf and hard of hearing from the point of view of a number of teachers of people with hearing disabilities

عبد السلام سالم مسعود البوسيفي، قسم السمع والنطق – كلية التقنية الطبية صرمان – جامعة صبراتة

الملخص

تعد الإعاقة السمعية من إحدى أشد الإعاقات التي قد تصيب الإنسان والتي انتشرت مؤخرا بشكل كبير وواسع في مجتمعاتنا، فأثرت بشكل كبير على حياة الفرد، إذ حرمته من النطق والكلام بشكل كلي أو جزئي تبعا لدرجة تلك الإعاقة، كما حرمته من التواصل والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد، كما ساهمت في انخفاض مستوى التحصيل الاكاديمي لديه، كما ساعدت ايضا على انخفاض ثقته بنفسه واصابته بعدد من المشاكل النفسية والأكاديمية ، لذلك تعاظم الاهتمام في الفترة الأخيرة من الباحثين والمهتمين بعلم الإعاقة والتربية الخاصة بذوي الاحتياجات الخاصة بشكل عام والمعاقين سمعيا بشكل خاص، فعكف الكثير منهم على دراسة معاناة هذه الفئة والمشكلات التي تعترضهم ، ومن تلك الدراسات هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع في المؤسسات التعليمية وخارجها، بعينة بلغت (50) معلم ومعلمة من معلمي ذوي الإعاقة السمعية، كما استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهداف هذه الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدمت هذه الدراسة عددا من الأساليب الإحصائية منها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والوزن النسبي ومعامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفاكرونباخ، ومعامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار(ت)، حيث اسفرت نتائج هذه الدراسة عن تصدر المشكلات النفسية قائمة أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع ثم تليها المشكلات الأكاديمية، كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور/إناث).

الكلمات الرئيسية:

الصم – ضعاف السمع– الإعاقة السمعية– المشكلات النفسية– المشكلات الأكاديمية.

Abstract:
Hearing disability is one of the most severe disabilities that may affect a person, which has recently spread widely and widely in our societies. It has greatly affected the life of the individual, as it deprives him of the ability to speak and speak, in whole or in part, depending on the degree of that disability. It also deprives him of communicating and interacting with others well. It also contributed to a decrease in his level of academic achievement, and it also helped to decrease his self-confidence and caused him to suffer from a number of psychological and academic problems. Therefore, interest has increased in the recent period from researchers and those interested in the science of disability and special education for people with special needs in general and the hearing impaired in particular, so many of them devoted themselves to To study the suffering of this group and the problems they face, and one of those studies is this study, which aimed to identify the most important problems that deaf and hard of hearing children suffer from in educational institutions and outside them, with a sample of (50) male and female teachers of teachers with hearing disabilities. This study was also used The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of this study. The questionnaire was also used as a tool for collecting data and information. This study also used a number of statistical methods, including the arithmetic mean, standard deviation, percentage, relative weight, Pearson correlation coefficient, Alpha-Cronbach reliability coefficient, reliability coefficient using the split-half method, Pearson correlation coefficient, and test (T), as the results of this study resulted in psychological problems topping the list of the most important problems that deaf and hard of hearing children suffer from, followed by academic problems. The results also revealed that there were no statistically significant differences in the level of responses of the study sample members, which is attributed to the gender variable (males/ females).

المقدمة

تعاظم الاهتمام في الفترة الأخيرة من الباحثين والمهتمين ومن ذوي الاختصاص بعلم الإعاقة والتربية الخاصة، وذلك في سبيل مساعدة وتقديم يد العون لذوي الاحتياجات الخاصة لجعلهم يعيشوا حياة طبيعية الى حد ما شبيهة بحياة أقرانهم العاديين ومما لا شك فيه أن شخصية المعاق تتأثر كما تتأثر شخصية غير المعاق تماما، غير أن الأشخاص ذوي الإعاقة يكونون أكثر تأثرا وذلك لأن اعاقتهم تأثر بشكل واضح في تواصلهم وتكيفهم مع المجتمع، سواء أكان ذلك بسبب عدم تقبل أفراد المجتمع لهم أو كان ذلك السبب نابعا من شخصيتهم ، وهذا ما يسبب بطبيعة الحال مشكلات لدى الفرد المعاق[1]

ومن ضمن تلك الإعاقات الإعاقة السمعية ويُعتبر ذوو الإعاقة السمعية إحدى فئات هذا المجتمع ، وكأقرانهم من الأطفال الأسوياء لهم متطلباتهم الخاصة، حيث تتبلور مشكلة فافدي السمع في عدم مقدرتهم على التفاعل والتكيف مع بيئته ومجتمعه الذي يعيش فيه، فيؤثر ذلك على صورته التي يكونها على نفسه، لأن مشاعره وما يحس به الطفل المعاق سمعياً نحو نفسه ماهي إلا انعكاساً لمشاعر من هم محيطين به نحوه ونحو إعاقته، وهكذا فإن المعاق سمعياً يرسم صورة في عقله عن ذاته، والتي تؤثر بشكل كبير في تكوين شخصيته، وكذلك يحظى مفهوم الطفل لنفسه دوراً هاما في إصابته بالاضطرابات السلوكية بشكل عام[2].

ومن الاشياء التي لاشك فيها أن اللغة تعتبر للإنسان أحد أهم صور التواصل، كما أنها تعتبر كونها أكثر تأثرا بغياب حاسة السمع، وبشكل خاص حينما يكون هذا الفقدان كاملا.[3]

وحينما يفقد المعاق سمعيا التواصل اللغوي فإن ذلك يجعله يعانى العديد من المشكلات ، حيث أن فقدان المعاق سمعيا لمهاراته اللغوية وعدم قدرته عن التعبير عن نفسه، كما وعدم فهمه لمن يحيطون به ، يجعله يعاني من اضطرابات على المستوى الاجتماعي والانفعالي، كما أن الطفل الأصم لابد أن يتعرض في حياته كالأسوياء الى بعض المواقف التي تتطلب التواصل والكلام مع الآخرين ، فيجد نفسه غير قادرا على التعامل وفهم الآخرين، وعلى الجانب الآخر نجد أن الآخرين يجدون صعوبة بالغة في التعامل معه ، فيدفعه ذلك للعزلة والشعور بالإحباط ، او قد يدفعه لاستعمال العنف كشكل من أشكال التعبير.[4]

فاكتساب اللغة يعتمد على التقليد، وغياب هذه الحاسة يمنعه من القدرة على التقليد ومن ثم اكتساب اللغة، لذلك لجأ الكثير من المعاقين سمعيا الى عملية الكتابة لتعامل مع الآخرين ومع مجتمعاتهم ، لذلك نجد ان الكلام والنمو اللغوي لدى فاقدي السمع هو الأكثر تأثرا بغياب حاسة السمع، وإذا لم يتم تأهيلهم وتدريبهم عن طريق برامج تدريبية مكثفة، فإن المعاق سمعيا قد يفقد القدرة على الكلام نهائيا.[5]

لذا نجد أن المعاقين سمعيا يلجؤون إلى تكوين مجتمعات خاصة بهم ، نتيجة ذلك الإحباط، كما نجدهم يميلون الى بعض المهن والأعمال التي لا تتطلب التواصل اللغوي بشكل كبير ، كالرسم والخياطة والنجارة والحدادة.... الخ حيث نلاحظ أن الطفل المعاق سمعيا لا يملك المقدرة على التحدث أو يمتلك القليل من المقدرة على ذلك، كما انه لا يمتلك القدرة على تكوين الجمل ، حيث ان للأسف ان الطفل الأصم قد لا يعرف حتى اسماء الأكلات والثياب.[6]

وهذا يبين مدى تأثير فقدان حاسة السمع على حياة الانسان وخصوصا على الجانب الاجتماعي ، حيث تؤدي غياب هذه الحاسة إلى العديد من المشاكل الاجتماعية كما تفل فرص التعلم لديهم ، تي والذي يشكل عبء اضافيا عليه، وكما يؤثر غياب هذه الحاسة على نمو الفرد العقلي والمعرفي ، كما تؤثر بشكل كبير في اكتسابه للمهارات والخبرات اللازمة في حياته.[7]

كما نجدهم يواجهون صعوبة كبيرة في إقامة علاقات صداقة مع الآخرين ، ذلك لغياب القدرة على التواصل والتفاعل مع من حولهم ، والذي يؤدى بدوره الى خفض ثقة المعاق سمعيا بنفسه وتقديره لذاته.[8]

كما أن الأشخاص الصم يتعرضون أكثر من غيرهم للضغوط النفسية في حياتهم، وذلك لعدم قدرتهم على التوافق ، اما " ميدو " فيرى أنهم كثيرا ما يتجاهلون مشاعر الآخرين، ويسيئون فهم تصرفاتهم ويظهرون درجة عالية من التمركز حول الذات علاوة على أنهم يميلون للتفاعل مع من يماثلونهم في الإعاقة ، حيث يختلفون في هذا الجانب عن أفراد أي إعاقة أخرى، وربما يكون الدافع وراء ذلك هو حاجتهم إلى التفاعل اجتماعيا والشعور بالقبول ممن حولهم.[9]

كما وضح لطفي بركات أحمد، ١٩٧٨ الخصائص النفسية والاجتماعية للأطفال الصم والتي كان من أبرز ما توصلت إليه أن التعلم عن طريق الشفاه له أثره في مساعدة الأطفال الصم على حسن التكيف، فهو أفضل كثيرا من التعلم عن طريق الإشارة، كما أثبتت أن الأطفال الصم الذين لا يوجد في أسرهم أشخاص صم كانوا أقل توافقاً وتكيفاً بالنسبة لنظائرهم الذين يوجد في أسرهم من يعاني من تلك الإعاقة، وأن الكثير منهم يعانون من الشعور بالنقص والدونية وأن علاقتهم الاجتماعية في محيط الأسرة والمدرسة والبيئة المحلية كانت سيئة وغير متوافقة، وأنهم أميل للأمراض العصابية من الأطفال العاديين.[10]

ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لتسليط الضوء والتعرف اكثر على الصعوبات والمشكلات التي تواجه الطلاب ذوي الإعاقة السمعية من وجهة نظر معلميهم .

مشكلة الدراسة :

لقد أنعم الله سبحانه وتعالى على الإنسان بنعم كثيرة ، ومن تلك النعم نعمة السمع، قال الله تعالى (وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ قَلِيلًا مَّا تَشْكُرُون)[11]

وحيث لا يخلو المجتمع بل كل المجتمعات من أشخاص يعانون من إعاقة ما أو قصور أو خلل في وظائف عضو ما أو غياب حاسة ما تعيقهم من أن يحيوا حياة طبيعية وان يستفيدوا من الفرص المتاحة أمامهم كأي فرد طبيعي لا يعاني من اي إعاقة.[12]

.لذلك عكف الكثير من الباحثين والمهتمين بهذه الفئة بإجراء العديد من الدراسات التي تبحث في دراسة مشاكلهم ومعاناتهم والبحث في كيفية التخفيف عنهم تلك المعاناة.

وإذا كان الاهتمام بالأطفال الأسوياء يحظى بالاهتمام من قبل جميع المؤسسات سواء التعليمية منها والاجتماعية، فإن الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة يتطلب اهتماما وعناية اكثر من الاهتمام بالأطفال الأسوياء، وذلك لكي يستطيعوا ان يحيوا حياة طبيعية أسوة بأقرانهم العاديين.[13]

فالطفل الذي يعاني من إعاقة سمعية يتعرض لعدد كبير من المشكلات التي تؤثر بشكل كبير على نموه بشكل طبيعي، كما تؤثر على اندماجه في المجتمع وعلى تواصله مع أقرانه ومع المحيط الذي من حوله.[14]

فقدرة الطفل على التواصل والتفاعل مع البيئة المحيطة به هي التي تلعب دوراً هاماً وأساسياً في نمو وتطور بناءه النفسي وعلاقته مع ذاته من جهة وانسجامه مع مجتمعه من جهة أخرى والطفل الأصم كغيره من الأطفال بحاجة لمجتمع يستجيب له ويتفهم احتياجاته، وليس هناك ثمة صفات تميزه عن غيره " فعلى الرغم من اعتقاد البعض بان للمعاقين سمعيا سمات نفسية وانفعالية مميزة وفريدة إلى أن نتائج البحوث العلمية لا تدعم هذا الاعتقاد.[15]

إضافة إلى أنه يتأثر بشكل كبير بالسياق الاجتماعي، فالأطفال الصم يواجهون صعوبات في تكوين اصدقاء، ذلك لأن فرصهم محدودة في التفاعل مع اقرانهم لما تفرضه مشكلات التواصل لديهم، فتباين ردود الفعل التي تصدر عن رفقائهم وأسرهم والآخرين وصعوبات التواصل تؤدي إلى صعوبات في التكيف الاجتماعي وخفض تقدير الذات، حيث تظهر كنتائج خاصة عندما يشعر الطفل بالرفض من قبل الأطفال الآخرين الذين يتفاعل معهم يومياً ويعتبرون عنصراً أساسياً بالنسبة له.[16]

كما أن الأشخاص الصم لوحظ أنهم يميلون إلى التطفل أكثر من الأشخاص الطبيعيين، لذلك فانهم يكونون اكثر عرضة للضغوط نفسية في حياتهم، وذلك لأنهم لا يكونون قادرين على التوافق بشكل سريع مع واقعهم الذين يعيشون فيه، وهم بحاجة إلى جهد أكثر من غيرهم لتحقيق تفاعلات مقبولة بالنسبة لهم ، أما " ميدو " فيرى أنهم في أوقات كثيرة لا يعيرون اي اهتمام لمشاعر الآخرين، كما أنهم ويسيئون فهم تصرفاتهم ويظهرون درجة عالية من التمركز حول الذات علاوة على أنهم أكثر ميلا للتفاعل مع من يماثلونهم في الإعاقة ، وربما يكون سبب ذلك هو رغبتهم في التفاعل اجتماعيا والشعور بالقبول ممن حولهم.[17]

كما نجد أن الإعاقة السمعية تؤثر بشكل كبير أيضا على مظاهر سلوك الشخص، وهذا يؤثر بطبيعة الحال على الفرد اكاديميا واجتماعيا وكذلك يؤثر على المستوى الانفعالي وعلى جانب التواصل واللغة والكلام ، وفي ضوء ذلك تعدّ دراسة مشكلات الطلبة المعاقين سمعياً كأحد فئات التربية الخاصة لها أولوية في البحث لمعرفة تلك المشكلات، والتي تسهم في إعاقة وتعطيل أنشطتهم ما يترتب عليه سوء توافق شخصي واجتماعي وأكاديمي.[18]

وهذا ما أشارت إليه الكثير من الدراسات كدراسة حنفي (٢٠٠٢) [19]التي أشارت في نتائجها على أن اهم المشكلات التي تواجه التلاميذ الصم وضعاف السمع والتي كانت مرتبة من حيث شدتها كالآتي: أولا المشكلات الاجتماعية ثم المشكلات المرتبطة بالعدوان والتقلبات المزاجية يليها المشكلات المرتبطة بالعمليات العقلية ثم مشكلات التحصيل الدراسي والمهارات الأكاديمية وأخيرا مشكلات السلوك المضاد للمجتمع، أما دراسة هشام غراب (2007)[20] فأشارت نتائجها إلى تصدر مشكلة الخجل قائمة المشاكل النفسية التي يعاني منها الطفل المعاق، يليها مشكلة القلق، ويليها مشكلة العزلة الاجتماعية ، ويليها مشكلة عدم الدافعية نحو الدراسة، ويليها مشكلة العدوانية، أما دراسة المشهراوي وآخرون (2003)[21]فأسفرت نتائجها على أن أكثر ما يعانيه التلاميذ المعاقين سمعيا هي المشكلات المتعلقة بالجوانب التعليمية والتي تصدرت قائمة اهم التحديات التي تواجه الطلبة ذوي الإعاقة السمعية ثم المشكلات المتعلقة بالجوانب المالية ثم المشكلات المتعلقة بجانب التواصل ثم مشكلات المتعلقة بالدمج ثم المشكلات المتعلقة بالإدارة ثم المشكلات النفسية ثم المشكلات الحركية ثم مشكلات العمل ثم مشكلات الاحتلال ثم المشكلات الاجتماعية ثم المشكلات الصحية ثم المشكلات القانونية واخيرا المشكلات البيئية، أما دراسة المطرودي

(١٤٢٦)[22] فأسفرت نتائجها عن ارتفاع متوسط درجات الأهمية في جميع مشكلات المنهج حيث وقعت بين متوسطة ومهمة جدا واتفق المعلمون والمعلمات فيما يخص الأهداف على عدم ارتباط اهداف المنهج بحاجات الصم وعدم مراعاته للفروق الفردية واغفل المنهج ميول وحاجات الأطفال الصم بينما ترى المعلمات ان الأهداف لا ترتبط بحاجات المجتمع اما فيما يخص المحتوى فقد اتفق المعلمين والمعلمات على عدم وجود محتوى مستقل للتدريب السمعي وعدم مشاركة المعلمين في بناء المنهج.

ونتيجة لكل ما سبق ذكره ونظراً لما يعاينه أبنائنا من هذه الفئة من صعوبات جمّة ومشاكل كبيرة نتجت عن إصابتهم بإعاقة ضعف وفقدان لحاسة السمع التي أنتجت بدورها ضغوط وتحديات وصعوبات لا حصر على كافة المستويات والأصعدة، لذا يرى الباحث ضرورة تسليط الضوء على هذه المشكلات من أجل التعريف بها وتثقيف المجتمع بما تعانيه هذه الفئة لإيجاد كافة الحلول التي من شأنها القضاء على هذه المشكلات، وقد اطمئن الباحث لما استقر في نفسه من معلومات وملاحظات أيدت كلها أهمية هذه الدراسة التي أثبتت أن هناك حاجة ماسة للتعرف على هذه المشكلات التي تعانيها هذه الفئة.

أهمية الدراسة:

والتي تتمثل في النقاط الآتية:

1- تسليط الضوء على شريحة مهمة من ذوي الاحتياجات الخاصة ألا وهي فئة الصم وضعاف السمع.
2- رصد الواقع الميداني للمشكلات التي يعاني منها الصم وضعاف السمع داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.
3- تنبيه الباحثين إلى أهمية إجراء مثل هذه الدراسات لما لها من أهمية بالغة في تخفيف المعاناة عن أبناءنا الصم وضعاف السمع .
4- تحسيس الرأي العام داخل المجتمع الليبي بما يعانيه حاملي هذه الإعاقة.
5- ندرة مثل هذه الدراسات في بئتنا المحلية التي تهتم بفئة ذوي الاعاقة السمعية، والتي تبحث في ما تعانيه هذه الفئة من صعوبات وتحديات داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.
6- إرساء قاعدة معرفية تنطلق على أساسها العديد من الدراسات لدراسة هذه المشكلات وتشخيصها بشكل جيد وعلاجها.
7- توظيف والاستفادة من نتائج هذه الدراسة لبناء حياة أفضل أسوة بأقرانهم العاديين.

أهداف الدراسة:

والتي تتمثل في الكشف عن أهم المشكلات التي يعاني منها الصم وضعاف السمع ، والذي انبثق منه عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. الكشف عن أهم المشكلات التي يعاني منها الصم وضعاف السمع من الناحية الأكاديمية.
2. الكشف عن أهم المشكلات التي يعاني منها الصم وضعاف السمع من الناحية النفسية.

تساؤلات الدراسة:

والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي : ما المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع؟ والذي انبثقت منه الأسئلة التالية:

1. ما المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع من الناحية الأكاديمية ؟.
2. ما المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع من الناحية النفسية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟

مصطلحات الدراسة:

والتي تتمثل في المصطلحات الآتية:

ضعاف السمع: هم الأشخاص الذين يعانون من النقص الجزئي أو الكلى في القدرة على سماع الأصوات أو فهمها.[23]

التعريف الإجرائي لضعاف السمع: هم عدد من التلاميذ الذين يعانون من نقص في درجة السمع لديهم وتتباين درجة إعاقتهم بين الارتفاع والانخفاض .

الصمم :هو فقدان القدرة على السمع من 90 ديسبل أو أكثر ، تحول دون اعتماد الفرد على حاسة السمع في فهم الكلام سواء باستخدام السماعات أو بدون استخدامها.[24]

التعريف الإجرائي للصمم: هو فقدان القدرة على السمع كلياً، فإما أن يُولد به الشخص أو يكون مكتسباً نتيجة لحادث أو إصابة ما، والذي يؤثر بشكل كبير على تعلّم اللغة والنطق والكلام.

المشكلات : هي عبارة عن موقف من الصعوبات التي تواجه الأفراد ويتطلب وجود إطار للعمل على حلها.[25]

التعريف الإجرائي للمشكلات: هي التحديات والصعوبات التي تواجه الطلبة الصم وضعاف السمع.

التعريف الإجرائي للمشكلات النفسية: هي الدرجة التي يحصل عليها الطالب المعاق سمعيا على مقياس المشكلات النفسية، والتي تتمثل في المشكلات التي يتعرض لها الطفل الأصم وضعيف السمع على المستوى النفسي، والتي تنبع من فقدان حاسة السمع.

التعريف الإجرائي للمشكلات الأكاديمية: هي الدرجة التي يحصل عليها الطالب المعاق سمعيا على مقياس المشكلات الأكاديمية، والتي تتمثل في المشكلات التي يتعرض لها الطفل الأصم وضعيف السمع على المستوى الأكاديمي، والتي تنبع من فقدان حاسة السمع.

الإعاقة السمعية:- هي أي نوع أو درجة من الفقدان السمعي والتي تصنّف ضمن بسيط، متوسط، شديد وشديد جداً.[26]

التعريف الإجرائي للإعاقة السمعية: هي ضعف أو فقدان حاسة السمع كليا أو جزئيا.

الدراسات السابقة:

والتي تتمثل في الدراسات الاتية:

دراسة محمد صوالحة (1999)[27]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدي انتشار المشكلات النفسية والاجتماعية لدى المعوقين (الصم) الملتحقين بمدرسة الأمل للصم في مدينة اربد ، بعينة بلغت (101) طفل ، وأسفرت النتائج عن أن هناك وجود لفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ، والعمر، لصالح الذكور الأكبر سنا في جانب المشكلات المتعلقة بالجوانب السلوكية ، بينما لم تسفر نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات السلوكية الشخصية التحصيلية، والتي تعزى لأثر التفاعل بين الجنس ، والعمر.

دراسة منى حسين الدهان (٢٠٠١)[28]:

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الشعور بالوحدة النفسية لعدد من الأطفال من ذوي الإعاقة ومقارنتهم بالأسوياء، بعينة بلغت (٧٢) طفل عادي و(٥٢) طفل متخلف عقلياً ،و(٦٤) طفل معاق سمعياً ، واستخدمت الدراسة لذلك مقياس الشعور بالوحدة النفسية، واسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للشعور بالوحدة النفسية، بين الطفل العادي والطفل المعاق سمعيا والطفل الذي يعاني من تخلف عقلي، حيث أظهرت النتائج أن الأطفال الصم أكثر شعورا بالوحدة النفسية من كل الأطفال الآخرين.

دراسة حنفي (٢٠٠٢) [29]:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يعانيها التلاميذ المعاقين سمعيا من وجهة نظر عدد من معلمي المرحلة الابتدائية وفق عدد من المتغيرات وهي الجنس وسنوات الخبرة ومدى شدة الإعاقة بعينة بلغت (١٩١) من معلمي ذوي الإعاقة السمعية بمدينة الزقازيق، واستخدمت الدراسة لذلك قائمة تقدير المعلمين لمشكلات المعاقين سمعيا كأداة للدراسة ، واسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن اهم المشكلات التي تواجه التلاميذ الصم وضعاف السمع كانت مرتبة من حيث شدتها كالآتي : أولا المشكلات الاجتماعية ثم المشكلات المرتبطة بالعدوان والتقلبات المزاجية يليها المشكلات المرتبطة بالعمليات العقلية

ثم مشكلات التحصيل الدراسي والمهارات الأكاديمية وأخيرا مشكلات السلوك المضاد للمجتمع، كما أسفرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمات ومعلمي الصم عن معلمي ضعاف السمع ومعلمي المرحلة التعليمية الأعلى ٩- ١٢ سنة عن الأدنى (٦ -9) سنة والأكثر خبرة عن الأقل خبرة في إدراكهم للمشكلات.

دراسة المشهراوي وآخرون (2003)[30]:

حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على المشكلات التي تعترض التلاميذ المعاقين سمعيا في مدارس الصم بمحافظة غزة ، بعينة بلغت (86) معلم ومعلمة، واسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أن أكثر ما يعانيه التلاميذ المعاقين سمعيا هي المشكلات المتعلقة بالجوانب التعليمية والتي تصدرت قائمة اهم التحديات التي تواجه الطلبة ذوي الإعاقة السمعية ثم المشكلات المتعلقة بالجوانب المالية ثم المشكلات المتعلقة بجانب التواصل ثم مشكلات المتعلقة بالدمج ثم المشكلات المتعلقة بالإدارة ثم المشكلات النفسية ثم المشكلات الحركية ثم مشكلات العمل ثم مشكلات الاحتلال ثم المشكلات الاجتماعية ثم المشكلات الصحية ثم المشكلات القانونية واخيرا المشكلات البيئية.

دراسة سمية جميل (2003)[31] :

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المشكلات التي يعاني منها الأطفال المعوقين سمعيا بالمقارنة مع الأطفال المعاقين بصريا، بعينة بلغت(100) تلميذ وتلميذة، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التلاميذ المعوقين سمعيا والتلاميذ المعلقين بصريا في المشكلات النفسية لصالح الأطفال ذوو الإعاقة البصرية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التلاميذ المعاقين سمعيا والتلاميذ المعاقين بصريا في الجانب المتعلق بالمشكلات الاجتماعية، كذلك أسفرت نتائج هذه الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التلاميذ المعاقين سمعيا والتلاميذ المعاقين بصريا في المشكلات المتعلقة بالصداقة والمشكلات التعليمية.

دراسة المطرودي (2006) [32]:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشكلات مناهج الأطفال الصم في المملكة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات واستخدمت الدراسة الاستبانة لذلك، بعينة بلغت (١٥٩) معلم ومعلمة ، واسفرت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع متوسط درجات الأهمية في جميع مشكلات المنهج حيث وقعت بين متوسطة ومهمة جدا واتفق المعلمون والمعلمات فيما يخص الأهداف على عدم ارتباط اهداف المنهج بحاجات الصم وعدم مراعاته للفروق الفردية واغفل المنهج ميول وحاجات الأطفال الصم بينما ترى المعلمات ان الأهداف لا ترتبط بحاجات المجتمع اما فيما يخص المحتوى فقد اتفق المعلمين والمعلمات على عدم وجود محتوى مستقل للتدريب السمعي وعدم مشاركة المعلمين في بناء المنهج.

دراسة هشام غراب (2007)[33]:

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل النفسية التي يعاني منها الأطفال ذوي الإعاقة الدارسين بالمدارس الجامعة بمحافظة غزة، بعينة بلغت (125) طفل، وأسفرت نتائج هذه الدراسة عن تصدر مشكلة الخجل قائمة المشاكل النفسية التي يعاني منها الطفل المعاق، يليها مشكلة القلق، ويليها مشكلة العزلة الاجتماعية، ويليها مشكلة عدم الدافعية نحو الدراسة، ويليها مشكلة العدوانية، كما أسفرت نتائج هذه الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جانب المشاكل النفسية والتي تعزى لمتغير العمر في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية والمتعلقة بالعدوانية تبعا لمتغير العمر، لصالح الأطفال الأقل عمرا ، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات النفسية تبعا لمتغير الجنس ، كما أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات النفسية تبعا لنوع الإعاقة – حركية ، وسمعية ، وبصرية ومنغولي – لصالح الأطفال المنغوليين.

التعليق على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

اتفقت كل الدراسات السابقة على دراسة المشكلات والتحديات التي تعترض التلاميذ المعاقين على اختلاف إعاقتهم، والذي يوافق الهدف من هذه الدراسة، كما استخدمت كل الدراسات السابقة عددا من المقاييس وأداة الاستبانة لبلوغ هذا الهدف ، أما هذه الدراسة فاستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، أما عن أعداد عينات هذه الدراسات فتباينت أعدادها بين الارتفاع والانخفاض فكانت أعلاها (191) معلم في دراسة حنفي (2002) وأقلها (86) معلم في دراسة المشهراوي وآخرون (2003)، أما عن هذه الدراسة فأخذت مركزا متوسطا بين أعداد العينات حيث بلغت عينة هذه الدراسة (50) معلم ومعلمة من معلمي ذوي الإعاقة السمعية، أما عن نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة فاتفقت كل الدراسات على وجود عدد من المشكلات والتحديات التي تواجه الطفل المعاق بشكل عام والطفل المعاق سمعيا بشكل خاص والمتمثلة في عدة جوانب نفسية واقتصادية واجتماعية وسلوكية وإدارية وبيئية واكاديمية مع اختلاف بسيط في ترتيب هذه المشكلات من دراسة لأخرى من حيث درجة توافق أفراد كل عينة وشدة تأثيرها على الأطفال المعاقين.

إجراءات الدراسة :

وللإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

مجتمع الدراسة : والذي يعرف على أنه (هو مجموعة من العناصر أو الأحداث المتشابهة التي تكون بجميع عناصرها موضوعا لدراسة علمية ما).[34]

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي الصم وضعاف السمع في ليبيا.

عينة الدراسة: حيث تعرف على أنها(هي مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي، يتم اختيارها بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً للمجتمع الإحصائي التي سحبت منه)[35]

حيث تم اختيارها عن طريق تواصل الباحث مع عدد من المعلمين وتتمثل في:

1-العينة الاستطلاعية: وتشمل على عدد (10) من معلمي الصم وضعاف السمع.

2-العينة الفعلية: وتشمل علي عدد (50) من معلمي ذوي الإعاقة السمعية الصم وضعاف السمع في عدد من مراكز الصم وضعاف السمع .

عينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية
مركز الأمل للصم وضعاف السمع بطرابلس	20	%40
مركز الامل للصم وضعاف السمع بسبها	20	%40
مركز الأمل للصم وضعاف السمع ببنغازي	10	%20
العدد الإجمالي	50	%100

الجدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة الفعلية

أداة الدراسة:

وتتمثل أداة الدراسة في الاستبانة حيث اشتملت الاستبانة على عدد (21) فقرة أخذت هذه الاستبانة من دراسة بعنوان: "واقع مشكلات الأطفال الصم وضعاف السمع في مرحلة ما قبل المدرسة من وجهة نظر المعلمين والوالدين" للباحثين جابر بن علي الحاجي، علي عبد رب النبي حنفي، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المجلد الثالث، العدد 9، أكتوبر 2019.

صدق وثبات أداة الدراسة :

1- **الصدق الظاهري:** حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة لإبداء الرأي في فقراته بعدد (5) محكمين ثم أخذ آرائهم بعين الاعتبار.

2- **صدق الاتساق الداخلي:** والذي يعرف على أنه (هو قياس الارتباط بين العناصر المختلفة في نفس الاختبار أو نفس المقياس الفرعي في اختبار أكبر في الإحصائيات والبحوث، وهو يقيس ما إذا كانت عدة بنود تقترح قياس نفس البناء العام تنتج درجات مماثلة)[36].

حيث تم تطبيق المقياس على عينة استطلاعية قوامها (10) من معلمي الصم وضعاف السمع، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب مدى ارتباط كل عبارة بأداة الدراسة، فكانت النتائج كالتالي:

المحور الأول:- المشكلات الأكاديمية			المحور الثاني:- المشكلات النفسية		
رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	0.836	0.05	1	0.769	0.01
2	0.737	0.01	2	0.657	0.01
3	0.794	0.01	3	0.847	0.01
4	0.837	0.01	4	0.693	0.01
5	0.674	0.01	5	0.748	0.01
6	0.783	0.01	6	0.749	0.01
7	0.723	0.01	7	0.849	0.01
8	0.832	0.01	8	0.836	0.01
9	0.678	0.01	9	0.858	0.01
10	0.784	0.01	10	0.786	0.01
			11	0.856	
معامل الارتباط الكلي	**0.767**	**0.01**	**معامل الارتباط الكلي**	**0.786**	**0.01**

الجدول رقم (2) يوضح مدى ارتباط كل عبارة بالاستبانة باستخدام معامل الارتباط بيرسون

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

ثبات اداة الدراسة :

ولحساب ثبات الاستبانة تم استعمال كلا من:-

1- **معامل ألفاكرونباخ:-** تم استخدام معامل الثبات (الفاكرونباخ) لحساب ثبات محاور الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة الاستطلاعية كما هو موضح بالجدول التالي :-

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
المشكلات الأكاديمية	10	0.854
المشكلات النفسية	11	0.785
الدرجة الكلية	**21**	0.819

جدول رقم (3) يوضح حساب ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل الثبات الفاكرونباخ

من خلال نتائج الجدول السابق نستطيع القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

2-باستخدام معامل الثبات جتمان :-

محاور الاستبانة	الثبات جثمان
المشكلات الأكاديمية	0.847
المشكلات النفسية	0.784
الدرجة الكلية	0.815

جدول رقم (4) يوضح حساب ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل الثبات جتمان

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بمعامل جثمان تراوحت بين (0.784) و (0.847) حيث تؤكد هذه القيم على أن أبعاد الاستبانة تمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

جمع البيانات : ويقصد بجمع البيانات (هي عملية جمع وقياس المعلومات حول المتغيرات المستهدفة في نظام قائم، والذي يمكن الفرد بعد ذلك من الإجابة على الأسئلة ذات الصلة وتقييم النتائج)[37]

حيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة حيث تم إرسالها ورقيا لعدد من معلمي الصم وضعاف السمع في عدد من مراكز الصم وضعاف السمع وتم إرجاع عدد (50)استبانة من عدد (50) استبانة موزعة .

تحليل بيانات : ويقصد بها (هي عملية الفحص والتدقيق للبيانات، وتمشيطها لتكون أكثر دقة، واعادة تشكيلها، وتخزينها أيضا لنحصل ونستنبط في النهاية على معلومات يمكن على اساسها اتخاذ وتحديد القرارات)[38]

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها والتحقق من فرضياتها قام الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات الإحصائية وقد استخدم الباحث لذلك الأساليب الإحصائية الآتية المتوسط الحسابي الانحراف المعياري والوزن النسبي والنسبة المئوية والتوزيع التكراري واختبار (ت).

نتائج الدراسة:

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيس التالي: ما هي أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع؟ والذي انبثقت منه الأسئلة التالية وهي:

ما هي أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع من الناحية الأكاديمية ؟.

ما هي أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع من الناحية النفسية؟

نتائج السؤال الأول:

والذي يتمثل في:

ما هي أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع من الناحية الأكاديمية ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا المحور فكانت النتائج كالآتي:

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه العينة	درجة التوافق
مشاكل في اللغة التعبيرية	31 / 19	%62 / %38	1.62	0.48	%81	موافق	كبيرة
صعوبة إيصال المفردات اللغوية المجردة	41 / 9	%82 / %18	1.82	0.38	%91	موافق	كبيرة جداً
مشاكل في الكتابة	40 / 10	%80 / %20	1.8	0.4	%90	موافق	كبيرة جداً
مشاكل في اللغة الاستقبالية	46 / 4	%92 / %8	1.92	0.26	%96	موافق	كبيرة جداً
مشاكل في الرياضيات	28 / 22	%56 / %44	1.56	0.5	%78	موافق	كبيرة
ضعف التحصيل	10 / 40	%20 / %80	1.2	0.4	%60	غير موافق	متوسطة
تركيز موضوعات المنهج على الجوانب النظرية	33 / 17	%66 / %34	1.66	0.46	%83	موافق	كبيرة
البيئة المدرسية غير مهيأة للتعليم	35 / 15	%70 / %30	1.7	0.45	%85	موافق	كبيرة جداً
ضعف التعاون بين المنزل والمدرسة	32 / 18	%64 / %36	1.64	0.47	%82	موافق	كبيرة
عدم تركيز المناهج على جوانب حل المشكلات	37 / 3	%94 / %6	1.94	0.22	%97	موافق	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي العام			1.68	0.40	%84.3	موافق	كبيرة جدا

الجدول رقم (5) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات محور المشكلات الأكاديمية

ويتضح من الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (1.68) والانحراف المعياري العام قد بلغ (0.40) والوزن النسبي العام (84.3%) حيث جاءت جميع استجابات افراد العينة بالموافقة على جميع فقرات هذا المحور، وتؤكد على أن الطالب المعاق سمعيا يعاني من عدد من المشاكل الأكاديمية، نتيجة لفقدان حاسة السمع وما ينبثق عنها من صعوبات واشكاليات، حيث جاءت استجابات أفراد العينة الأكثر ارتفاعا على فقرات هذا المحور كالآتي:-

العبارة العاشرة: (عدم تركيز المناهج على جوانب حل المشكلات)حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بالموافقة، بمتوسط حسابي (1.94) وبانحراف معياري (0.22) وبوزن نسبي (97%)

حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بنسبة كبيرة جدا، حيث تأتي هذه العبارة في المرتبة (الأولى) من حيث درجة التوافق .

العبارة الرابعة: (مشاكل في اللغة الاستقبالية) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بالموافقة، بمتوسط حسابي (1.92) وبانحراف معياري (0.26) وبوزن نسبي (96%) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بنسبة كبيرة جدا، حيث تأتي هذه العبارة في المرتبة (الثانية) من حيث درجة التوافق.

العبارة الثانية: (صعوبة إيصال المفردات اللغوية المجردة) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بالموافقة، بمتوسط حسابي (1.82) وبانحراف معياري (0.38) وبوزن نسبي (91%) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بنسبة كبيرة جدا، حيث تأتي هذه العبارة في المرتبة (الثالثة) من حيث درجة التوافق.

نتائج السؤال الثاني :

والذي يتمثل في:

ما هي أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع من الناحية النفسية ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل فقرة من فقرات هذا المحور فكانت النتائج كالآتي:

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه العينة	درجة التوافق
العناد	49/1	%98/2	1.98	0.14	%99	موافق	كبيرة جداً
سرعة الانفعال والغضب	38/12	%76/24	1.76	0.42	%88	موافق	كبيرة جداً
الشعور بالخجل	44/6	%88/%12	1.88	0.31	%94	موافق	كبيرة جداً
عدم الامتثال للأوامر	48/2	%96/%4	1.96	0.17	%98	موافق	كبيرة جداً
انخفاض تقدير الذات	38/12	%76/%24	1.76	0.42	%88	موافق	كبيرة جداً
مشكلات في التوافق النفسي	20/30	%40/%60	1.4	0.48	%70	غير موافق	متوسطة
التمركز حول الذات	15/35	%30/%70	1.3	0.45	%65	غير موافق	متوسطة
عدم تقبل الطفل لإعاقته	39/11	%78/%22	1.78	0.41	%89	موافق	كبيرة جداً
ميل بعض الأطفال للعزلة	42/8	%84/%16	1.84	0.36	%92	موافق	كبيرة جداً
انخفاض الارتباط العاطفي	34/16	%68/%32	1.68	0.46	%84	موافق	كبيرة
الخوف من الآخرين	49/1	%98/%2	1.98	0.14	%99	موافق	كبيرة جداً
المتوسط الحسابي العام			1.75	0.34	%87.81	موافق	كبيرة جدا

الجدول رقم (6) يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجات استجابة أفراد العينة على فقرات محور المشكلات النفسية

ويتضح من الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور قد بلغ (1.75) والانحراف المعياري العام قد بلغ (0.34) والوزن النسبي العام قد بلغ (87.81%) حيث جاءت جميع استجابات افراد العينة بالموافقة على جميع فقرات هذا المحور، وتؤكد على أن الطالب المعاق سمعيا يعاني من عدد من المشاكل النفسية، نتيجة لفقدان حاسة السمع وما ينبثق عنها من صعوبات واشكاليات، حيث جاءت استجابات أفراد العينة الأكثر ارتفاعا على فقرات الاستبانة كالآتي:-

العبارة الأولى: (العناد)حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بالموافقة، بمتوسط حسابي (1.98) وبانحراف معياري (0.14) وبوزن نسبي (99%) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بنسبة كبيرة جدا، حيث تأتي هذه العبارة في المرتبة (الأولى) من حيث درجة التوافق .

العبارة الحادية عشر: (الخوف من الآخرين) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بالموافقة، بمتوسط حسابي (1.98) وبانحراف معياري (0.14) وبوزن نسبي (99%) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بنسبة كبيرة جدا، حيث تأتي هذه العبارة في المرتبة (الأولى) أيضا كسابقتها من حيث درجة التوافق.

العبارة الرابعة: (عدم الامتثال للأوامر) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بالموافقة، بمتوسط حسابي (1.96) وبانحراف معياري (0.17) وبوزن نسبي (98%) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بنسبة كبيرة جدا، حيث تأتي هذه العبارة في المرتبة (الثانية) من حيث درجة التوافق.

العبارة الثالثة: (الشعور بالخجل) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بالموافقة، بمتوسط حسابي (1.88) وبانحراف معياري (0.31) وبوزن نسبي (94%) حيث جاءت استجابات أفراد العينة على هذه الفقرة بنسبة كبيرة جدا، حيث تأتي هذه العبارة في المرتبة (الثالثة) من حيث درجة التوافق.

السؤال الرئيس :-

والذي ينص على:

- ما هي أهم المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع ؟

وللإجابة عن هذه السؤال تم حساب المتوسط الكلي لاستجابات أفراد العينة وذلك بالاعتماد على قيم المتوسطات الحسابية للمحاور التي اشتملت عليها أداة الدراسة (الاستبانة) ,فكانت النتائج كالاتي:

محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه العينة	درجة التوافق	الرتبة

المشكلات الأكاديمية	1.68	0.40	%84.3	موافق	كبيرة	الثانية
المشكلات النفسية	1.75	0.34	%87.81	موافق	كبيرة جدا	الأولى
المتوسط الحسابي العام	1.71	0.37	%86.05	موافق	كبيرة جدا	

الجدول رقم (7) يوضح النتائج الكلية لاستجابات افراد العينة حول المشكلات التي يعاني منها الأطفال الصم وضعاف السمع

ويتضح من الجدول السابق بأن المتوسط الحسابي العام للاستبانة قد بلغ (1.71) والانحراف المعياري العام للاستبانة قد بلغ (0.37) والوزن النسبي العام قد بلغ (86.05%) حيث جاءت جميع استجابات افراد العينة بالموافقة على جميع فقرات الاستبانة، وبدرجة توافق كبيرة جدا، لتؤكد على أن الطالب المعاق سمعيا يعاني من عدد من المشاكل على عدد من المستويات والاصعدة، نتيجة لفقدان حاسة السمع وما ينبثق عنها من صعوبات واشكاليات.

وجاءت استجابات افراد العينة على محاور الاستبانة كالتالي :-

المحور الأول :- المشكلات الأكاديمية: حيث جاءت استجابات افراد العينة على هذا المحور بالموافقة وبدرجة كبيرة جداً ، بمتوسط حسابي (1.68) وبانحراف معياري (0.40) وبوزن نسبي (84.3%) حيث جاء هذا المحور من حيث درجة التوافق في المرتبة (الثانية) .

المحور الثاني :- المشكلات النفسية : حيث جاءت استجابات افراد العينة على هذا المحور بالموافقة وبدرجة كبيرة جدا، بمتوسط حسابي (1.75) وبانحراف معياري (0.34) وبوزن نسبي (87.81%) حيث جاء هذا المحور من حيث درجة التوافق في المرتبة (الأولى) .

وبعد الطواف في فصول هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة تبين لنا مدى اهمية هذه الدراسات وخاصة لفئة الصم وضعاف السمع ، ورغم اختلاف كل نتائج هذه الدراسات من حيث ترتيب هذه المشكلات وشدة تأثيرها على الطفل المعاق سمعيا الا انه لا نجد أي اختلاف في وجود هذه المشكلات في حياة الطفل المعاق سمعيا ، وعليه يرى الباحث ضرورة الاهتمام بذوي الإعاقة السمعية ومحاولة علاج كل تلك المشكلات والتخفيف من معاناة أبنائنا من هذه الفئة.

السؤال الثالث :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟

.وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) ودرجة الحرية ومستوى المعنوية ودرجة الحرية لاستجابات أفراد عينة الدراسة فكانت النتائج كالآتي :

محاور الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى المعنوية
المشكلات الأكاديمية	ذكور		29.2	6.2	0.487	58	0.628
	إناث		28.2	8.0			
المشكلات النفسية	ذكور		52.4	2.5	0.511	58	0.611
	إناث		51.9	3.5			

الجدول رقم (8) يوضح استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحديد وجود فروق او عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس

يتضح من النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) والتي تعزى لمتغير الجنس (ذكور / إناث) ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث ان الذكور والإناث يتعرضون لذات الصعوبات والضغوط والمشكلات والظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والنفسية والأسرية والأكاديمية.

التوصيات:

1- على جميع المسؤولين على رعاية هذه الفئة اتخاذ جميع التدابير اللازمة للقضاء على التحديات التي تواجه أبنائنا من الصم وضعاف السمع.
2- تقديم كافة الدعم المادي والمعنوي لهذه الفئة ومساعدتهم في تخطي كل تلك المشكلات .
3- العمل على تكوين لجان مختصة كلٌ في مجال عمله لرسم خطط لعلاج تلك الاضطرابات والمشكلات والسلوكيات التي يعاني منها الأصم وضعيف السمع.
4- العمل على توعية أفراد المجتمع بمفهوم الإعاقة السمعية وما تسببه من مشاكل تعمل على عدم السماح لهذا الطفل المصاب بهذه الإعاقة من العيش بشكل طبيعي مما يؤثر سلباً على حياته بشكل عام.
5- توفير المعينات السمعية والاهتمام ببرامج التدريب السمعي وتدريبات النطق والكلام.
6- الكشف المبكر عن هذه الإعاقة.

7- العمل على دمج المعاقين سمعيا داخل المؤسسات التعليمية وخارجها.
8- توفير أخصائي نفسي واجتماعي في كل مراكز تأهيل وتعليم ذوي الإعاقة السمعية.
9- إشراك المعاقين سمعيا في النوادي الرياضية والترفيهية.
10- تعديل المناهج بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات الطلاب الصم وضعاف السمع.

المقترحات :

يقترح الباحث :

1- إجراء العديد من الدراسات التي تبحث في موضوع الدراسة بشكل اكثر دقة واكثر تعمقا.
2-على المسؤولين في الهرم التعليمي والمسؤولين على فئة الصم وضعاف السمع اخذ نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة والتي ستليها بعين الاعتبار ووضعها في إطار البحث.
3-تكوين عدد من اللجان العلمية والمتخصصة في كل مجال على حدة لوضع كافة الحلول الممكنة لمعالجة كل تلك المشكلات التي تحول دون السماح للطفل الأصم وضعيف السمع من تلقي العلم والتعليم بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية من رفع لكفاءة الطالب وزيادة قدراته ومهارته وصقل ودعم مواهبهم ، ووضع هذه الحلول في إطار التنفيذ.

الهوامش

1. رامي أسعد ومحمد الحلو، السمات المميزة لشخصيات المعاقين سمعيا وبصريًا وحركيا في ضوء بعض المتغيرات ، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني (2007) ص: 875 – 924 ، يونيه.
2. عبدالفتاح غريب، مفهوم الذات في مرحلة المراهقة وعلاقته بالاكتئاب، دراسة مقارنة بين مصر والإمارات العربية، القاهرة، مصر، بحوث المؤتمر الثامن لعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، (1992) ،ص:91.
3. جمال الخطيب (٢٠٠٥) مقدمة في الإعاقة السمعية ط3 ، دار الفكر، عمان، الأردن، ص:78.
4. زينب محمود شقير (٢٠٠١) اضطرابات اللغة والتواصل ، ط3 ، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، ص:270.
5. جمال الخطيب، منى الحديدي، الخصائص السيكولوجية للأطفال المعوقين سمعياً في الأردن دراسة استطلاعية ، حولية كلية التربية ، جامعة قطر، العدد (١٣) ، قطر، 1996، ص: 407.
6. مندل ايوجين وفيرنون ماكي، ترجمة عادل الأشول، إنهم ينمون في صمت الطفل الأصم وأسرته ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر،1974، ص: 115.
7. عبد المطلب القريطي (1996) سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة وتربيتهم ، دار الفكر العربي، القاهرة، ص:،137-136

8. ابراهيم عبد الله فرج الزريقات (٢٠٠٣) الإعاقة السمعية، دار وائل، عمان، الأردن، ص: 181.
9. جمال الخطيب (2005)، مرجع تم ذكره سابقا، ص: 83-84.

10. لطفي بركات احمد (١٩٧٨) الفكر التربوي في رعاية الطفل الأصم الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، القاهرة.
11. القرآن الكريم، سورة النحل الآية" 78.
12. عبدالرحمن أبوبكر، إخلاص محمد وضياء الدين، سيكولوجية المعاقين (الخصائص النفسية والاجتماعية وطرق التأهيل والإرشاد والعلاج النفسي) ود مدني، سلسلة الكتاب الجامعي، (2) شركة الجزيرة للطباعة، 2011، ص: 77
13. أحمد محمد جاد المولى (٢٠١٦). تحسين اتجاهات طلاب جامعة الجوف نحو دمج الأطفال ذوي الإعاقات المتوسطة والشديدة في المدارس العادية مجلة العلوم النفسية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
14. إسماعيل بلال إبراهيم الدرديري (٢٠١٥) التوافق النفسي الاجتماعي لدى التلاميذ ذوي الإعاقة السمعية وعلاقته ببعض المتغيرات معهد الأمل لتعليم وتأهيل الصم الخرطوم ، رسالة ماجيستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
15. جمال الخطيب (2005) مرجع تم ذكره سابقا، ص:84.
16. ابراهيم عبد الله فرج الزريقات (٢٠٠٣) مرجع تم ذكره سابقا، ص:181.
17. جمال الخطيب (2005)، مرجع تم ذكره سابقا، ص: 83-84.
18. أحمد محمد عبدالله، مشكلات الطلبة المعاقين سمعياً في مدينة جدة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية 1(151)، 2012، ص: 234-235.
19. علي عبد النبي حنفي، مشكلات المعاقين سمعيا كما يدركها المعلمين وفق بعض المتغيرات بحث منشور بمجلة كلية التربية بنها جامعة الزقازيق المجلد (١٢) العدد (٥٣) بأكتوبر ٢٠٠٢ ص: ١٣١- ١٨١
20. هشام احمد غراب، المشكلات النفسية لدى الأطفال المعوقين في المدارس الجامعة من وجهة نظر معلميهم بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها "، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة ، سلسلة الدراسات لإنسانية ، المجلد الخامس عشر، 2007، العدد الأول ، يناير

21. إبراهيم المشهراوي وباسم كراز، المشكلات التي يواجهها المعوقون سمعيا في مدارس الصم بمحافظات غزة "، مؤتمر التربية الخاصة للمعوقين – الواقع والمأمول ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة – فلسطين، 2003.
22. خالد المطرودي، مشكلات منهج معاهد الأمل للصم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات – رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض، 1426ه.
23. محمود حامد، مشكلات تطبيق مناهج التعليم العام على طلاب ذوي الاحتياجات الخاصة (الصم وضعاف السمع) من وجهة نظر معلميهم بمنطقة عسير، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ع(10)، مج (36) 2021.
24. نعمات عبدالمجيد موسى (2012) الإعاقة السمعية، مكتبة المتنبي للطباعة والنشر : عمان، ص:17.
25. فوزية عبد الرحمن مطلق الثبيتي، تحديد صعوبات حل المشكلات الرياضية اللفظية لدى تلميذات الصف الرابع الابتدائي من وجهة نظر معلمات ومشرفات الرياضيات بمدينة الطائف رسالة ماجيستير كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، (2011).

26. إبراهيم عبدالله فرج الزريقات (2003) مرجع تم ذكره سابقا، ص : 56 .
27. محمد أحمد صوالحة، المشكلات النفسية والاجتماعية لدى عينة من الأطفال المعوقين سمعيا (الصم) في الأردن، مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية والتربوية ، المجلد الخامس عشر، 1999.
28. منى حسين الدهان، الوحدة النفسية لدى كل من الطفل العادي والأصم والمتخلف عقلياً ، مجلة دراسات نفسية ، العدد 111، القاهرة، 2001.
29. علي عبد النبي حنفي(2002) مرجع تم ذكره سابقا.
30. إبراهيم المشهراوي وباسم كراز(2003) مرجع تم ذكره سابقا.
31. سمية طه جميل، دراسة مشكلات الأطفال المعاقين سمعيا وبصريًا وبعض المتغيرات المرتبطة بها، مجلة الإرشاد النفسي ، تصدر عن مركز الإرشاد النفسي ، كلية التربية جامعة عين شمس ، العدد السادس السنة الحادية عشر، 2003.
32. خالد المطرودي(1426ه) مرجع تم ذكره سابقا.
33. هشام احمد غراب (2007) مرجع تم ذكره سابقا.
34. الموقع الإلكتروني (ar.m.wikipedia.org).
35. الموقع الإلكتروني مرجع تم ذكره سابقا.
36. الموقع الإلكتروني مرجع تم ذكره سابقا.
37. الموقع الإلكتروني مرجع تم ذكره سابقا.
38. الموقع الإلكتروني مرجع تم ذكره سابقا.

The impact of empowerment on the work teams in the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat Exploratory study

أثر التمكين على فرق العمل بمديرية التربية لولاية الأغواط دراسة استطلاعية

Khadra Khemloul, PhD student. University of Amar Thliji Laghouat, (Algeria)
Laboratory of Social Empowerment and Sustainable Development in the Saharan Environment

gasselaoud Zineb, PhD student. University of Amar Thliji Laghouat, (Algeria)
Laboratory of Social Empowerment and Sustainable Development in the Saharan Environment

Abstract:

The interest in the human resource is one of the priorities of contemporary organizations, where there are many studies and scientific research for various modern organizational phenomena such as empowerment and work teams as variables that contribute to the development, management and management of employees in organizations. Therefore, our exploratory study aimed to find out the impact of empowerment on the work teams of the employees of the Directorate of Education of the state of Laghouat, through which the intellectual and literary references of the two variables were addressed: empowerment and work teams in order to familiarize themselves with the theoretical aspect of the study through the descriptive analytical approach, and based on the data of the questionnaire represented in the triple Likert scale distributed to 30 random respondents from the employees of the Directorate of Education for the state of Laghouat. Based on some statistical methods such as Pearson's correlation coefficient, arithmetic averages and standard deviations, the results of the study concluded that there is a positive relationship for all dimensions of empowerment: (meaning of work, work efficiency, work development independence of work) on the work teams in the Directorate of Education of the state of Laghouat.

Keywords: Enabled ;Work Efficiency ;Work Development ; Teams

ملخص:

ان الاهتمام بالمورد البشري من أوليات المنظمات المعاصرة حيث تعددت الدراسات والابحاث العلمية لمختف الظواهر التنظيمية الحديثة كالتمكين وفرق العمل باعتبارهما متغيرين يساهمان في تطوير وتسيير وادارة العاملين بالمنظمات. لذلك هدفت دراستنا الاستطلاعية الى معرفة اثر التمكين على فرق العمل لدى العاملين بمديرية التربية لولاية الاغواط، تم من خلالها التطرق الى المرجعيات الفكرية والادبية للمتغيرين: التمكين وفرق العمل وذلك للإلمام بالجانب النظري للدراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي وبالاعتماد على بيانات الاستبيان المتمثل في مقياس ليكرت الثلاثي الموزع على 30 مبحوثا عشوائيا من العاملين بمديرية التربية لولاية الاغواط. وبالاستناد على بعض الاختبارات الاحصائية لمعامل الارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية توصلت نتائج الدراسة الى انه توجد علاقة طردية موجبة لجميع أبعاد التمكين: (معنى العمل، كفاءة العمل، تطوير العمل، استقلالية العمل) على فرق العمل بمديرية التربية لولاية الاغواط.

الكلمات المفتاحية: تمكين، كفاءة العمل، تطوير العمل، فرق العمل.

Introduction:

The human resource, the human element, the workforce, the employee, all these names were given to the worker employed in organizations in the references of organizational thought, and this reflects the great importance of the individual working in organizations, which considers him the main engine of their success, such as the material resources, technology and logistics supporting him .

The success of any organization also depends on the interest in organizational behavior to enhance confidence, achieve stability and provide an organizational climate commensurate with the activity of any organization, and therefore the task of developing and managing human resources faces great challenges, whether in the internal environment on the basis of the internal system of the organization and related to all administrative and organizational processes or the external environment on the basis of other formats and the different variables of socio-political and economic formats ... etc. and even globalization.

From this standpoint, we find that many and multiple topics require scientific research, including empowerment, which is one of the modern topics, which focuses on the development of workers at various levels, involving them in decision-making with the principle of work efficiency and making them feel responsible through independence at work and delegation of authority, such as making workers feel the meaning of work and their role in completing tasks and thus reaching goals.

Empowerment, like other organizational topics, has to do with other variables such as training and training, promotion, creativity and others such as work teams, work teams as a concept and organizational practice that suggests us cooperation, participation and morale raising in addition to the exchange of experiences.

Therefore, we have the question of the forms: Is there a statistically significant impact of empowerment and work teams for the employees of the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat? at significance level a=0.05.

Curriculum used :

The descriptive and analytical approach was relied on in its style (theoretical and field), because it is an approach that helps the comprehensive and deep analysis of the problem under research and because it is the approach that is characterized by the accurate description of the relevant information, at the level of descriptive study, a desk survey was conducted and access to theoretical and field research, while at the level of analytical field research, a field study was conducted with the analysis of all data and the use of appropriate statistical methods to address it.

Objectives of the study:

•Identify the concepts of empowerment and work teams in the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat

•Highlighting the dimensions of the concepts of empowerment and work teams in the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat

• Revealing the influential relationship between empowerment and work teams in the Directorate of Education of the Wilayat of Laghouat

General hypothesis :

There is a statistically significant effect between empowerment and work teams for employees in the Directorate of Education of the Wilayat of Laghouat at the level of significance a = 0.05

Sub-hypotheses:

First hypothesis:

There is a statistically significant effect between the meaning of work and the work teams of the employees of the Directorate of Education of the state of Laghouat at the level of significance a = 0.05

Second hypothesis:

There is a statistically significant effect between the efficiency of work and the work teams of the employees of the Directorate of Education of the state of Laghouat at the level of significance a = 0.05

Third hypothesis:

There is a statistically significant effect between the development of work and work teams for employees of the Directorate of Education of the state of Laghouat at the level of significance a = 0.05

Fourth hypothesis:

There is a statistically significant effect between the independence of work and the work teams of the employees of the Directorate of Education of the state of Laghouat at the level of significance a = 0.05

The first topic:

Empowerment is one of the modern methods in managing the behavior of employees, and therefore will be addressed in this section to the concept of empowerment from the perspectives of some thinkers in the field of organizational behavior of organizations, addressing the four dimensions of empowerment: the meaning of work, work efficiency, independence of work, work development, and at the end of the section we will address the benefits of work.

The first requirement: the concept of empowerment:

Although empowerment is a broad and modern concept, by referring to the theoretical literature, we find that there is a difference in the angles and points of view that define it, some of them see empowerment from a strategic angle and some of them see it from the angle of a developmental administrative practice for employees, and therefore we will mention the most important definitions that dealt with the concept of empowerment.

Effendi believes that administrative empowerment is to give employees the freedom to make decisions with active participation in the management of the organizations in which they work, creative dedication and responsibili[1]

And see elmelouk[1]. Empowerment is to strengthen the front line of the organization and encourage employees to be creative at work.

Abu Bakr said[2] empowerment is sharing information, changing organizational structures, strengthening work teams, encouraging and motivating individuals to improve initiative and accept risks.

After reviewing the previous definitions, a definition of the concept of empowerment can be determined, as it is an administrative practice that contributes to enhancing the role of the individual in the organization through participation in decision-making, motivation responsibility and the preparation of all the requirements for performing work successfully and effectively.

The second requirement: the dimensions of empowering employees:

Velthouse 1990 indicates that empowerment consists of four main dimensions[3]:

Section I: Autonomy :(Self-Determination)

It is the degree of freedom of the individual to choose ways to do his work, independence reflects the individual's sense of freedom towards the way he performs his work, and the degree of allowing him to change the tangible and intangible aspects of the organization so that the freedom of choice includes causal responsibility for personal events and both Maayaa and

Andrews indicate that independence means freedom to initiate and continue behaviors and work processes[4] Both Deci & Ryan have identified that independence in individuals leads to increased flexibility, innovation and spirit of initiative and that the perception of the individual That people and events around him restrict his independence leads to negative feelings that affect his work to a decrease in the individual's self-esteem.[5]

Subchapter II: Efficiency:

Efficiency means that individuals believe that they have the skills necessary to perform their tasks well, and this dimension is considered one of the pillars of the concept of empowerment, providing the individual with greater responsibilities and powers that the individual considers empowerment unless he has an element of confidence in his ability to succeed in controlling those responsibilities,[6] and Bandura has noted that low self-efficacy competence leads to avoiding situations that require his skills and this behavior limits the development of Both Gist & Mitchell believe that training individuals has a positive impact on increasing scientific skills and knowledge that contribute to supporting confidence and the ability to assume responsibilities and increase the individual's sense of self-efficacy.[7]

Section III: Meaning of Work :(Meaningfulness)

In the sense of the individual's awareness that the tasks he performs are meaningful and valuable to him and the organization as a whole, the meaning of work and means a sense of the existence of the purpose and goal of the personal link of individuals to work through the internal care of the individual in the affairs of the job or its own task, and the low presence of meaning to work makes the individual feel isolated and not linked to the core events of the job, where Sjoberg sees et.al that increasing the individual's sense of the value of the job leads to commitment and desire to participate[8], and Bass indicates that This dimension is considered one of the outputs of empowerment and not one of its components, as empowering individuals by giving them greater powers and responsibilities in decision-making ultimately leads them to increase practical knowledge in the performance of the job, which leads to the individual's sense of the importance of his work in achieving the goals of the organization.[9]

Section IV: Development of Work :(Development of Job)

It is the belief of the individual that he has a role in the decisions taken and in the policies set by the organization, especially those related to his work.The development of work means the realization that it has an impact on the core decisions within the organization and both Al-Maayaa and Andrews believe that after development reflects the belief of individuals that they can influence the system in which they work by influencing the outputs, and the individual's sense of lack of role in influencing the course of your job leads to job alienation[10]. William believes that the individual's feeling of his inability to influence decisions leads to a sense of diminishing role in achieving the goals of the organization, which leads the individual in the end to his sense of functional responsibility and low and low self-esteem and lack of enthusiasm to take the initiative and take the initiative and take the risk.[11]

Third Requirement: Benefits of Empowerment:

David Spatz believes that administrative empowerment benefits both the organization and the release and has proposed a set of advantages that can be obtained by adopting this modern income and paralyzing these distinctions.[12]

•Creates an incentive to reduce the level of organizational errors and to develop the spirit of personal responsibility of individuals for their actions .

•Gives greater opportunities for creativity and innovation, and unleashes its potential through the sense of ownership of the job by individuals .

• Helps in the continuous development and improvement of processes and products through continuous learning from mistakes and nutrition

Apostate behavior .

•Increase external customer satisfaction by owning an internal customer (workers) who has a sense of satisfaction with the job and his subordinates.

•Make decisions with high accuracy and speed by expanding the field of freedom for individuals.

•Reducing the rate of absence and work and reducing lost time.

•Increasing productivity rates for the continuous feeling of individuals, pride and self-pride and that his job is the same as theirs with a great impact on the organization .

•Reduce the pressure exerted on individuals through the use of methods that encourage the openness of management that self-management teams are accustomed to .

• Senior management feels comfortable with empowering middle and lower management personnel, allowing them to take more time for the strategic planning process and search for maximizing market share.

•Increase senior management's time to grow senior management's sales and revenues.

•Maintaining and searching for raising competitiveness and making it continuous for a long time by maintaining market share.

•Create trust and cooperation between different administrative levels.

The second topic: the concept of work teams:

Work teams are considered one of the priorities of human resources management that receive great attention, as the success of any organization is not achieved except with the stability of its teams of employees, and therefore in this section the concept of work teams, the importance and objectives of work teams, the advantages of work teams will be addressed.

The first requirement: the concept of work teams:

Work teams are defined as: "a group of individuals who are associated with a specific activity and seek to achieve a specific goal or goals, and are united by social, ideological or professional harmony, and through this they exchange feelings and feelings and act according to a common perspective of standards and feelings".[13]

It is also defined as "a group of people who focus on a task and coordinate, and each of them contributes his or her own talents, abilities, and personal energies to the work they perform[14].

2013defined Renny as "a group of people who interact, influence each other, and show interrelationships in terms of workflow, goals, and results, to achieve common goals".

Through the previous definitions, it is clear that work teams are individuals who possess skills and abilities, work in a collective spirit and in a coordinated and cooperative manner interact with each other and exchange knowledge to achieve results that contribute to the success and continuity of the institution .

The second requirement: the importance and objectives of the work team:

Following the method of working with teams has a major role in improving and developing the individual performance of the worker and the institution, as the work teams achieve better results, and this is confirmed by some studies, we try to highlight the importance of this method **in the following points:**

•Get high-level results.

•Make more quality joint decisions due to the diversity of expertise and experience to solve the problems they face while performing tasks .

•Raising the individual level of the worker due to communication and exchange of ideas and skills between team members and increase their efficiency.

•Increase the sense of belonging and loyalty among team members, a sense of responsibility

• The work generated by the team reduces the cost and increases the profit of time.

According to Saber Ibrahim Khalaf 2020, teamwork helps build strong bonds between presidents and individuals by creating a smoother and more flexible structure by developing a friendly environment between both members and leaders.

It also encourages flexibility by working and communicating together, and allows the team to enumerate points of view and their differences, helps solve problems by combining various solutions, abilities and talents present in the team. Improves productivity, motivates workers and creates a healthy environment among team members.[15]

By adopting the team method, the Foundation also aims to:

Providing the appropriate environment for the completion of tasks, i.e. providing the appropriate and supportive atmosphere to provide high-level performance.

•Spreading the spirit of trust and cooperation among workers, and providing open communication between levels and parts of the organization and between superiors and subordinates.[16]

•Increase the capabilities and energies of individuals and raise morale.

• Open a space for dialogue and discussion between members and officials and listen to their concerns.

•Give workers the opportunity to submit suggestions and express their opinions on work-related matters

After addressing the importance and objectives of using work teams within any organization, we conclude that the organizations' dependence on the team style is a result of the benefits that they may reap from the outputs of this method, which is to reduce the burden on leaders and presidents by distributing tasks to members and involving them in matters related to management and organization to reduce and reduce pressure, and this is what individuals feel their belonging to the institution and increases their responsibility and raises their motivation to work, and of course this reflects on increasing the rate of productivity.

Presidents seek to achieve the greatest amount of goals and complete work on time, so they use teams, interact and cooperate to obtain new ideas and innovative solutions, and work on harmony, coordination of efforts and integration of roles to achieve the desired common goals.

Third requirement: Advantages of effective work teams :

To know the effectiveness of the team, it must be taken into account that this team has the basic requirements that distinguish it from the rest of the teams.

•Trust between members and belief in achieving goals.

•Commitment and discipline.

•Working in a team spirit and cooperating to achieve the common goals.

•The need for the leader to pay attention to team members, support and motivate them, whether financially or morally.

• The leader encourages and engages members.

Ashraf Gomaa pointed out that there are several points that make the team successful and increase its effectiveness, namely.[17]

•Number: The team must consist of a reasonable number.

•Skill and abilities: the need to pay attention to the training of members to increase their competencies.

•Access to information for all members, i.e. transparency in the casting of information.

•Giving sufficient powers and autonomy to members.

•Provide an incentive system to enhance the team's motivation to perform

He also mentioned that the advantages of the difference are :

•Clarity of goals, i.e. setting a specific and specific goal that is clear to work to achieve it.

•Having comfort during work thanks to the informal climate
• Cooperation and participation between members and effective discussion.
•Listening, listening to opinions, respecting ideas, and giving opportunity and freedom of expression and expression of views without sensitivity, and this is what Ashraf calls civilized difference.
•Openness, mutual trust and open communication.
Reciprocal leadership, which is that the leader adopts a leadership style that allows dialogue consultation, exchange of opinions and positive participation of members

Third Theme: Methodological Procedures of the Study:

First Requirement: Fields of Study:

The exploratory study was conducted in the Directorate of Education of the Wilayat of Laghouat, where a questionnaire was randomly distributed to 30 researchers from the employees of the institution under study, during the period 01 March 2023 until 30 June 2023 .

Second Requirement: Study Tool:

The questionnaire was relied on in the form of the triple Likert scale, which was divided **into six axes:**

The first axis: personal data
The second axis: the meaning of work
Third Theme: Work Efficiency
Fourth Theme: Work Development
Fifth Theme: Independence of Work
Sixth Theme: Work Teams

Third Requirement: Statistical Methods:

After the process of collecting the information and in order to convert it into statistical data to analyze its results, the statistical package of the program was used. SPSS and relying on **the following statistical methods:**

Arithmetic averages and standard deviations for each axis in order to know the trends and responses of the respondents.

Pearson correlation coefficient test to find out the statistical significance and level of significance of the relationship between the dimensions of the independent variable, which is empowerment, and the dependent variable, which is the work difference .

Fourth Theme: Presentation, Analysis and Discussion of Data

The first requirement: testing the validity and stability of the study tool

Table (01): Test of the Cronbach alpha coefficient for the validity and consistency of the statements of the Likert triple scale questionnaire:

Axles	Number of paragraphs	Alpha de Cronbach
Empowerment	16	**0,818**
Teams	12	**0,746**
Empowerment and Teams	28	**0,952**

Source: SPSS output

The above table shows the values of the truthfulness and stability of the paragraphs of the Likert triple scale questionnaire, where honesty and comprehensiveness are intended to identify all the elements that must be included in this analysis on the one hand, and on the other hand the clarity of its paragraphs and vocabulary so that it is understandable to everyone who uses it, and the researchers have made sure of the sincerity of the study tool by conducting the Alpha Cronbach test, according to the values of the table, the value of measuring the empowerment axis reached 81%, while the value of measuring the work teams axis reached 74%. About the value of measuring the two axes as a whole, it reached 95%, and this indicates that the scale

has a very great credibility in measuring the two variables on the same community and at any time.

Second Requirement: Presentation, analysis and discussion of personal data:

Analysis and discussion of personal data:

Table No. (02): Distribution of sample members by age groups:

		Duplicate	Percentages
Age Groups	Less than 30	10	33,3%
	From 30 -40	16	53,3%
	From 40 – 50	4	13,3%
	Total	30	100%

Source: SPSS output

The above table shows the distribution of the sample members by age groups, where the respondents were distributed by 16 respondents from the age group of 30-40 by 53.3%, while the number of the age group less than 30 by 10 respondents by 33.3%, while the least numerous group was from the age group of 40-50 researchers by 13.3%.

What the statistical data indicate is that the career orientation of the youth group for educational service because of its lofty social and moral obligations and goals reflects the presence of this group strongly in the field of education **.**

Table No. (03): Shows the distribution of sample members according to professional experience:

		Duplicate	Percentages
Professional Experience	Less than 05 years	13	43,3%
	From 05 to 10 years	16	53,3%
	From 10 to 15 years old	1	3,3%
	Total	30	100%

Source: SPSS output

The above table, which shows the distribution of sample members according to professional experience, shows that 16 researchers represent the category of professional experience from 05 to 10 years by 53.3%, while less than 05 years came with 13 researchers by 43.3%, while the respondents from the category of 10 to 15 years were represented by one researcher by 3.3%.

Third Requirement: Presenting, analyzing and discussing the respondents' responses to the empowerment axis:

Table No. (04): Shows the responses of the members of the study sample to the axis of the meaning of work

Paragraphs of the meaning of work	Arithmetic mean	Standard deviation	Level of meaning of work
My work assignments have meaning .and value to me	2,30	0,74	medium
I am proud of the efforts I make in my work	2,23	0,67	medium
I feel like I'm using my time to do .work	2,30	0,70	medium
The management of the institution makes me feel important as an active and important element	2,50	0,62	High

The axis as a whole	2.33	0.68	medium

Source: SPSS output

Table (04) shows: The responses of the members of the study sample to the axis of the meaning of work, where the responses of the employees came to a paragraph that makes me feel the management of the institution of my importance as an active and important element at a high level, with an arithmetic average of 2.50 and a standard deviation representing 0.62 and their responses to the first and third paragraphs came that my work tasks have meaning and value for me and that I feel that I use my time in the implementation of my work with average responses of 2.30 and a standard deviation represented in 0.74 As for the workers' requests for the second paragraph, I am proud of the efforts that I do it in my work, it came with an average of 2.23 and a standard deviation of 0.67.

It is noticeable through the responses of the workers to the axis of the meaning of work that the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat makes the workers feel their importance as an active and important element .

Table (05): Shows the responses of the study sample to the work efficiency axis

Work efficiency paragraphs	Arithmetic mean	Standard deviation	Work efficiency level
I can deal with problems that require individual attention	2,70	0,59	High
I have the ability to diagnose the strengths and weaknesses of the organization	2,36	0,80	medium
I have great potential in the ways I do my job	2,40	0,89	High
I am confident in my personal abilities to accomplish my work	2,23	0,56	medium
The axis as a whole	2.42	710.	High

Source: SPSS output

The above table shows the responses of employees to the work efficiency axis, where the phrase I can deal with problems that require immediate attention came at a high level with an arithmetic mean of 2.70 and a standard deviation of 0.95. While the responses of employees are also high for the statement I have great potential in the ways in which I perform my work with an average of 2.40 and a standard deviation of 0.89.As for their responses to the statement I have the ability to diagnose the strengths and weaknesses of the organization with a value of 2.36 and a deviation of 0.80.

As for the statement that I am confident in my personal abilities to accomplish my work, the employees' responses were average of 2.23 and a standard deviation of 0.56 .

It is noticeable through the responses of the workers to the axis of work efficiency, the workers stated that the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat can deal with problems that require immediate attention and that they have great potential in the ways in which they perform their work **.**

Table No. (06): Shows the responses of the members of the study sample to the axis of work development

Work Development Paragraphs	Arithmetic mean	Standard deviation	Level of business development

I have enough opportunity of independence and freedom in how I carry .out my work	2,40	0,67	medium
I feel free to create the style that I think is .right for my work	2,36	0,71	medium
I can change the ways I do my job when I .want to	2,20	0,66	Medium
.I am free to schedule my work	2,06	0,63	medium
The axis as a whole	2.25	0.67	medium

Source: SPSS output

Table (06) shows: The responses of the members of the study sample to the axis of work development, where their responses came to the phrase I have enough opportunity of independence and freedom in how to implement my work at an average level of 2.40 and a standard deviation of 0.67, while the responses of workers came to the phrase I feel full freedom to invent the method that I think is appropriate for my work with an average level of 2.36 and a standard deviation estimated at 0.71 As for the phrase I can change the ways in which I perform my work when I want to do so at an average level of 2.20 And a standard deviation of 0.66, as for the phrase I am free to schedule the completion of my work at an average level of 2.06 and a standard deviation of 0.63.

It is noticeable from the responses of the workers to the axis of work development that the employees of the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat have the freedom to carry out their work in an innovative manner appropriate to perform their tasks, and they also acknowledge that they can perform their work in the ways they wish according to special schedules for their completion.

Table No. (07): Shows the responses of the members of the study sample to the axis of independence of work

Independence of work paragraphs	Arithmetic mean	Standard deviation	Level of work autonomy
I feel that I have a great impact on the development of work in the institution	2,50	0,62	High
My contributions have had a positive impact on the development of the .institution	2,16	0,64	medium
I play a key role in making changes aimed at developing the organization	2,23	0,56	medium
The results of my work contribute to enhancing the jobs of others in the organization	2,60	0,56	High
The axis as a whole	2.37	0.60	Medium

Source: SPSS output

Table (07) shows: respondents' responses to the axis of work independence, where their responses to the phrase contribute to the results of my work in enhancing the jobs of others in the institution at a high level of 2.60 and a standard deviation estimated at 0.56. While their responses to the phrase I feel that I have a great impact on the development of work in the institution came at a high level of 2.50 and a standard deviation estimated at 0.62, as for the phrase I contribute a key role in making changes aimed at the development of the institution, their responses came at an average level of 2.23 and a standard deviation estimated at 0.56, as

for the phrase my contributions achieved a positive impact on the development of the institution with an average level of 2.16 and a standard deviation of 0.64.

It is noticeable through the responses of workers to the axis of work development, we find that the employees of the Directorate of Education of the state of Laghouat that the results of their work contribute to strengthening the jobs of others in the same institution .

Fourth requirement: Presenting, analyzing and discussing the respondents' responses to the work teams axis:

Table No. (08): Shows the responses of the study sample members to the work teams axis

Teams Paragraphs	Arithmetic mean	Standard deviation	Team Level
Team members have the ability to take responsibility	2,50	0,50	High
There is communication between my .team members and the administrator	2,46	0,62	High
The Foundation is keen to involve team members in decision-making	2,10	0,66	Medium
Team members collaborate while performing their tasks	2,10	0,66	Medium
The Foundation encourages teamwork	2,40	0,89	High
There is interaction between my team members	2,23	0,56	Medium
Team members exchange information on an ongoing basis	2,40	0,67	High
Team members are interested in achieving common goals	2,36	0,71	Medium
There is harmony and commitment among team members	2,20	0,66	Medium
The line manager motivates team members	2,23	0,67	Medium
The direct supervisor directs the team members	2,30	0,70	medium
There is cohesion among the team members	2,50	0,62	High
The axis as a whole	2.31	0.66	medium

Source: SPSS output

The above table shows the responses of the members of the study sample to the axis of work teams, where the responses of the workers came to the phrase there is cohesion between team members and team members have the ability to assume responsibility at a high level of 2.50 and a deviation estimated at 0.60 / 0.50 respectively. Continuously at a high level with an arithmetic mean of 2.40 and a standard deviation of 0.89/0.67 respectively.

As for the responses of employees to the phrases, team members are interested in achieving common goals, and the direct supervisor directs team members, and there is interaction between team members, and the direct supervisor motivates team members, team members cooperate during the performance of their tasks at an average level with a value ranging between 2.36 and 2.10 and a deviation ranging between 0.71 and 0.56.

What is noticeable through the responses of employees to the axis of work teams, the workers confirmed that there is cohesion between the members of the work teams and they have

the ability to take responsibility and that there is communication between team members and the official, as the employees of the institution acknowledged that the latter encourages team work and the exchange of information continuously.

Third Theme: Testing the hypotheses of the study:

The first requirement: Pearson correlation coefficient test:

Table (09): Pearson's correlation coefficient test for all axes

Axles	Pearson's correlation coefficient	Morale level	N
Meaning of work	**0,620	0.000	30
Work efficiency	**0,671	0.000	30
Work Development	**0,752	0.000	30
Independence of work	**0.667	0.000	30
Empowerment with teams	**0,465	0.010	30

At significance level 0.01** Source: SPSS output

The above table shows Pearson's correlation coefficients between the empowerment variable and the work teams variable, where we find that the general hypothesis: There is a statistically significant relationship for empowerment and work teams in the Directorate of Education of the wilayat of Laghouat at the level of 0.01 = α. It was achieved with a correlation coefficient of 0.465** at a significance level of 0.010, which indicates a strong positive positive relationship between empowerment and work teams.

The first sub-hypothesis:

There is a statistically significant relationship to the meaning of work and the work difference of the Directorate of Education of the state of Laghouat at the level of 0.00 = α. It has been achieved with a correlation coefficient estimated at 0.620 * * at the level of significance 0.000 and this indicates a strong positive positive relationship between the meaning of work and the work difference.

The second sub-hypothesis:

There is a statistically significant relationship for the efficiency of work and work teams in the Directorate of Education of the state of Laghouat at the level of 0.00 = α, has been achieved with a correlation coefficient estimated at 0.671 ** at the level of significance 0.000, and this indicates a strong positive positive relationship between the efficiency and the work teams.

The third sub-hypothesis:

There is a statistically significant relationship with the development of work and work teams 0,752** in the Directorate of Education of the wilaya of Laghouat at the level of 0.00 = α. It was achieved with a correlation coefficient estimated at the level of significance of 0.000, which indicates a strong positive positive relationship between efficiency and work teams.

Fourth sub-hypothesis:

There is a statistically significant relationship with the independence of work and work teams 0.667 ** in the Directorate of Education of the state of Laghouat at the level of 0.00 = α. It was achieved with a correlation coefficient estimated at the level of significance of 0.000, which indicates a strong positive positive relationship between the independence of work and work teams.

Conclusion:

The findings of our survey are that there is an impact of empowerment on work teams, and this confirms the great importance of the need to develop human resources, pay attention

to work teams, enhance the efficiency of workers and involve them in taking responsibility and making decisions related to work, in addition to delegating part of the authority to make them active partners in organizations. Achieving cooperation, participation and raising morale, thus becoming a supportive force for the organization with effective efficiency and creativity. The study recommends that institutions, especially service ones, pay attention to empowering work teams and urging them to innovate by activating the competencies of their members and leaving room for freedom and independence in working within a team with an aspect of control, and the study also recommends raising morale and appreciating active workers with high capabilities.

Margins:

[1]elmelouk Jalal Saad, The Impact of Empowerment Strategy on Enhancing Organizational Creativity, An Analytical Study at the University of Mosul, PhD Thesis (unpublished), Iraq, College of Administration and Economics, University of Mosul, 2002, p. 10.

[2] Abu Bakr Faten, Open Management Systems: A Modern Approach to Achieving Transparency of Organizations, Atriac for Publishing and Distribution, Cairo, Arab Republic of Egypt, 2001, p. 95.

[3] Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse,Cognitive Elements of Empowerment : An Inetrpretive Model Of Instrinsic Task Motivation , Academy of ManagementReview :1990 . .699

[4] Al-Maayaa Adel, Rami Andraos, Management with Trust and Empowerment, Modern Book World, Jordan, 2008, p. 133.

[5] E.L Deci & Ryan" Self Determination in Work Organization ".Journal of Applied psychology 592-580 :(1989) 74

[6] A.Bandura" .Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change ". Psychological Review205-191 :(1977) 84

[7] M.E.Gist& T.R.Mitchell" .Self Efficacy :A Theoretical Analysis of ItsDeterminates And Malleability ".Academy Of Management Review1992 ،205-183

[8] L.G. Sjoberg, et al" .Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood ".Journal of Personality Assessment312-307 :(1983) 47

[9] M.M.Bass" .Bass And Stogdill's Handbook Of Leadership ".Theory Research AnManagerial Applications: Free Press23 :1990 ،

[10] Al-Ma'ayah Adel, Rami Andraos, op. cit., p. 134.

[11] William Umiker" .Empowerment The Latest Motivation Strategy ".Health Care Supervisor ،11n10 :(1992) 02

[12] David Spatz" .Team-building in construction ". Practice Periodical on Structural Design and Construction105-93 :(2000) 05

[13] Ghani Al-Daham Tanai Al-Zubaidi, Alak Hafez Abdel Nasser, and Hussein Walid Hussein Abbas. Organizational behavior management. 1st Edition, Dar Ghaida for Publishing and Distribution. Amman, 2015, p. 62

[14] Nikki Hayes, translated by Sorour Ali Ibrahim Sorour, Team Management Success Strategy, Mars Publishing House, Saudi Arabia, 2005, p. 52.

[15] Ibrahim Khalaf Saber. Team Spirit and Teamwork, 1st Edition, Janadriyah Publishing and Distribution, Amman, 2020, pp. 36-37.

[16] Amira Mohammed Al-Naama Ali, The work team and its impact on achieving competitive advantage: An applied study on Zain Sudan in the period 2007-2008, Journal of Omdurman Islamic University, December 31, 2010, 105.

[17] Ashraf Fadil Juma. Continuous improvement teams in the total quality system. Folder. Kingdom of Saudi Arabia: Saudi National Quality Committee, 1st Edition 2005, p. 107.