

دورية دولية محكمة



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

International scientific
periodical journal

مجلة

تنمية الموارد البشرية
للابحاث والأبحاث

مجلة تنمية الموارد البشرية

المركز الديمقراطي العربي



رقم التسجيل: VR.3373.6323.B

ISSN (Online) 2625-5596

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



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

مجلة

تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

Journal

Human resources development for studies and research

دورية علمية دولية محكمة An International Peer-Reviewed Journal

عضو في الجمعية الدولية للمجلات العلمية المحكمة
A member of the International Association of Peer-Reviewed Scientific Journals

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث مجلة دولية محكمة متعددة اللغات (العربية، الفرنسية، الإنجليزية، الألمانية) تصدر عن المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين. تعنى بنشر الدراسات والأبحاث في مجال الموارد البشرية، سواء كانت هذه الدراسات ذات بعد وطني، إقليمي أو دولي تصدر المجلة بشكل دوري (فصلية: تصدر في نهاية أبريل، جويلية، أكتوبر، جانفي) ولها هيئة علمية دولية فاعلة تشرف على عملها وتشمل مجموعة كبيرة لأفضل الأكاديميين من عدة دول، حيث تشرف على تحكيم الأبحاث الواردة إلى المجلة. وتستند المجلة إلى ميثاق أخلاقي لقواعد النشر فيها، وإلى لائحة داخلية تنظّم عمل التحكيم، كما تعتمد مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث في انتقاء محتويات أعدادها المواصفات الشكلية والموضوعية للمجلات الدولية المحكمة. الرقم التسلسلي المعياري

Nationales ISSN-Zentrum für Deutschland

ISSN (Online) 2625-5596

قواعد البيانات التي تنتمي إليها المجلة Databases to which the journal is indexed

- المكتبة الوطنية الألمانية DNB
- الفهرس الألماني الموحد للدوريات ZDB

المركز الديمقراطي العربي

لدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

DAC Democratic Arabic Center GmbH

Democratic Arab Center for Strategic, Political & Economic Studies

Berlin / Germany

Berlin 10315 Gensinger Str: 112

Tél: 0049-Code Germany(030- 54884375/ 030- 91499898/ 030- 86450098) - Mobile: 00491742783717

العدد الثلاثون

أكتوبر 2025



المركز الديمقراطي العربي
للدراسات الاستراتيجية، الاقتصادية والسياسية
Democratic Arab Center
for Strategic, Political & Economic Studies

مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث

Human resources development for studies and research

رئيس المركز الديمقراطي العربي

أ. عمار شرعان

رئيس التحرير

د. منير بن دريدي، جامعة سوق أهراس-الجزائر

نائب رئيس التحرير

د. ممدوح غالب أحمد بري - جامعة النجاح الوطنية - نابلس - فلسطين

رئيس اللجنة العلمية:

أ.د. طرابلسي عبد الحق، 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

البريد الإلكتروني للمجلة development@democraticac.de

رابط المجلة على موقع المركز الديمقراطي العربي - برلين https://www.democraticac.de/?page_id=53375

International Standard Serial Number

ISSN (ONLINE) 2625-5596

آراء الواردة في المجلة تلزم أصحابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي هيئة التحرير

اللجنة العلمية للمجلة

- أ.د. محمد كريم فريحة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. فاتح عمارة، جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر.
- أ.د. سامي حمادي، الجامعة العربية -الأمريكية المفتوحة شمال امريكا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- أ.د. حاجي دوران، جامعة أيدين، تركيا.
- أ.د. مصطفى كمال شان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. عادل ريان محمد ريان، جامعة أسيوط-مصر.
- أ.د. علي أرسلان، جامعة سكاريا-تركيا.
- أ.د. لعجال عدالة، جامعة مستغانم، الجزائر.
- أ.د. محمد غمري الشوافي، جامعة الزقازيق -مصر.
- Dr. Nadera Nassif, President Global Schooling Systems, USA.
- د. بن دريدي منير، 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 تيايبي، جامعة محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس-الجزائر.
- د. بن صويلح ليليا، جامعة قالم، الجزائر.
- د. بحري صابر، جامعة سطيف، الجزائر.
- د. بن عون بودالي، جامعة ثليجي عمارالاغواط، الجزائر.
- د. تفرات يزيد، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- د. منصور عبد القادر منصور، جامعة الاقصى بغزة، فلسطين.
- د. معتز سوبجاي، جامعة الجنان، لبنان.
- د. أحلام نوري منشد فليح، وزارة التربية العراقية، العراق.

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، خدمانية، 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 الأصلية 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 الآخر قد يكون تقني، سلوكي، تنظيمي، تسييري...الخ.

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

شروط وضوابط النشر الخاصة في – مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث

- لغات مقالات هذه المجلة: العربية، الإنجليزية، الفرنسية، الألمانية.
- إعداد الصفحة: الورق مقاس A4، مع ترك مسافة 2 سم لكافة أبعاد الورقة، والتباعد بين الأسطر single. وعند بداية كل فقرة، يترك فراغ بمقدار (1 سم).
- خطوط الكتابة: استخدام Sakka Majalla بحجم خط (16) للغة العربية وكذلك للعناوين الفرعية ولكن بخط غامق، و Time new Roman لباقي اللغات المعتمدة في المجلة، وبحجم الخط (12) للمتن، وكذلك للعناوين الفرعية ولكن بخط غامق.
- لا يستخدم في البحث نظام الفصول: الفصل الأول، والفصل الثاني، بل يستخدم الترقيم ابتداء من المقدمة، أي أن المقدمة سيسند لها الرقم واحد وهكذا لباقي الفقرات التي سيسند لها الأرقام بحسب تسلسلها، وإذا كانت هناك فقرات فرعية ضمن الفقرة الرئيسية فيتم ترقيمها اعتماداً على رقم الفقرة ورقم تسلسلها (مثلاً ضمن المقدمة التي رقمها واحد توجد فقرات فرعية فالأولى سيكون رقمها كمايلي 1.1 والثانية 1.2 وهكذا). أي سترقم العناوين الأساسية بأرقام أساسية والعناوين الفرعية بأرقام فرعية مثال (1-، 1-1، 2-، 2-2-). ويفضل أن يكون الترقيم يدوياً وليس آلياً.
- يبوب البحث على النحو التالي:
 - 1- عنوان البحث يظهر في منتصف أعلى الصفحة الأولى من البحث، واسم الباحث (أو الباحثين)، وجهة الدراسة أو العمل، والبلد الذي ينتمي إليه، والعنوان (العناوين)، والبريد الإلكتروني.
 - 2- ثم الملخص Abstract، الملخص باللغة المعتمدة في البحث وكذلك باللغة الإنكليزية، وإن أمكن باللغة العربية أيضاً. يتألف الملخص من مئة وخمسين كلمة تقريباً، ويحتوي على هدف البحث وأهميته، وأسباب اختيار البحث، والجديد الذي سيضيفه عن الأبحاث السابقة، ومنهج البحث وطريقته (في الجمع والفرز، وفي استخدام البيانات والمعلومات، أو من التقنيات أو وسائل البحث والإحصاء وغيرها)، وملحة عن النتائج، ثم عرض ترتيب الفقرات التي ستبني المقدمة.
 - 3- ثم الكلمات المفتاحية الدالة (key words)، تمثل المواضيع الأساسية بالبحث، ويفضل ألا تكون من العنوان.
 - 4- ثم المقدمة Introduction: تتضمن أهمية البحث وأهدافه وفائدته، جديده وتميزه عن الأعمال السابقة (البيان الإضافية في البحث)، وبيان الأسباب الداعية للبحث، وتأثيره.
 - 5- المتن: عرض المعلومات والبيانات والمناقشة والتحليل. ويجب أن يكون تسلسل الأعمال منسجماً بشكل جيد بما يساعد على المتابعة، وعرض الأشكال والصور التفصيلية الواضحة.
 - 6- النتائج والمقترحات. بعرض مساهمات هذا البحث، ومقارنتها بالبحوث المشابهة السابقة، وبيان ما يميزه عنها، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، سلباً أو إيجاباً، وإذا كان هناك انحرافات بالنتائج فينبغي توضيح أسباب هذه الانحرافات. تُعرض هذه النتائج بشكل مختصر ومركّز.
- إرفاق نبذة عن سيرة ذاتية للباحث أو الباحثين المشاركين في نهاية البحث.
- حجم البحث لا يقل عن 10 صفحات ولا يزيد عن 25 صفحة بما فيها الرسوم والأشكال والجداول.
- أن يتبع المؤلف الأصول العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة البحوث وخاصة فيما يتعلق بإثبات مصادر المعلومات وتوثيق الاقتباس واحترام الأمانة العلمية في تهميش المراجع والمصادر.
- ترتب المراجع والهوامش في نهاية المقال بحسب الطرق المنهجية المتعارف عليها ووفقاً للتسلسل العلمي المنهجي وبطريقة يدوية.

- المراجع والهوامش تكتب بطريقة APA على الشكل الآتي:
في المتن يكتب بين قوسين: لقب الكاتب والسنة والصفحة (اللقب: السنة... ص..).
وتكتب المعلومات الكاملة في آخر المقال على هذا النحو: اسم ولقب الكاتب، عنوان الكتاب، الجزء، دار النشر، الطبعة، بلد النشر، سنة النشر، الصفحة.
- أسلوب عرض المراجع:
- الكتب: اسم المؤلف أو المؤلفين، (سنة النشر)، عنوان الكتاب، اسم المترجم أو المحرر، الطبعة، الناشر، مكان النشر، رقم الصفحة.
- الدوريات والمجلات والتقارير: اسم المؤلف أو المؤلفين، (سنة النشر)، عنوان الدراسة أو المقالة، اسم المجلة، العدد، رقم الصفحة.
- مقالات الجرائد الإخبارية: اسم المؤلف، عنوان المقالة، اسم الجريدة، تاريخ النشر.
- المنشورات الإلكترونية: اسم الكاتب، عنوان المقال أو التقرير، اسم السلسلة إن وجدت، اسم الموقع الإلكتروني، تاريخ النشر إن وجد.
- في حين يستشهد بالمرجع في قائمة المصادر والمراجع بالنسبة لمقالات الجرائد والمنشورات الإلكترونية بإزالة تاريخ المشاهدة والنشر.
- في حالة عدم معرفة اسم الكاتب أو المجلة نكتب بين قوسين (د.ن) وهي تعني دون ناشر.
- في حال عدم معرفة تاريخ النشر نكتب بين قوسين (د.ت) في القوسين الخاصين بالتاريخ وهي تعني دون تاريخ.
- كتابة المراجع باللغة الأجنبية يكون بنفس الطريقة التي تكتب بها المراجع باللغة العربية.
- لا تقسم قائمة المراجع إلى كتب ومجلات وموسوعات بل ترتب ترتيباً أبجدياً حسب أسماء المؤلفين.
- توضع المراجع باللغة العربية أولاً وبعدها المراجع الأجنبية.
- الصور والأشكال والجداول:
- يتم ترقيم الجداول والرسوم التوضيحية وغيرها بحسب ورودها في البحث، مع ذكر العنوان في الأعلى للجدول والأسفل للشكل.
- ترقيم الجداول ترقيماً متسلسلاً مستقلاً عن ترقيم الأشكال خلال المتن، ويكون لكل منها عنوانه أعلى الجدول ومصدره أسفله.
- جميع الصور والجداول المستخدمة في البحث لا يجوز أن تكون أعرض من (11 سم). حجم الخط داخل الجداول لا تتجاوز (10).

المحتويات

الصفحة

المقال

الصفحة

عنوان المقال

- 08 1. القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية
Servant Leadership and Its Impact on Enhancing Social Responsibility in the Ministry of Social Development in the Southern Governorates in Palestine
د. إسلام عصام هلالو.....
- 34 2. القيادة وتأثيرها على جودة وتطوير التعليم والتكوين
Leadership and Its Impact on the Quality and Development of Education and Training
أ.د. صابرة مختار.....
- 51 3. عنوان الدراسة: المقهى الشعبي كفضاء لإنتاج رأس المال الاجتماعي: الاستقلالية المقيدة وآليات التحويل في السياق المغربي
The Popular Café as a Space for Social Capital Production: Constrained Autonomy and Conversion Mechanisms in the Moroccan Context
د. لعويد محمد.....
- 79 4. تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة التحديات القانونية وآليات المحاسبة
المدرس عبد الحسن ناجي المحنة.....
- 110 06. From Traditional Leadership to Knowledge Leadership: Features of the New Role in the Knowledge Economy
من القيادة التقليدية إلى قيادة المعرفة: ملامح الدور الجديد في اقتصاد المعرفة
Dr.djokhdem Moussa, Dr. BendJeddou Abdelkader

القيادة الخادمة وأثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

Servant Leadership and Its Impact on Enhancing Social Responsibility in the Ministry of Social Development in the Southern Governorates in Palestine

د. إسلام عصام هلول، أستاذ مساعد/ كلية الإدارة والتمويل/ جامعة الأقصى/ فلسطين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الخادمة بأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين الذين يشغلون مناصب إشرافية في الوزارة بطريقة المسح الشامل وعددهم (138) موظفاً، تم استرجاع (98) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل بنسبة استرداد (71%). بيّنت نتائج الدراسة أن هناك تصوراً بدرجة مرتفعة لدى القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية حول توافر ممارسة القيادة الخادمة حيث بلغ الوزن النسبي (79.7%)، وبيّنت النتائج أن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية كان مرتفعاً وبوزن نسبي (71.7%). وأشارت النتائج أن أبعاد القيادة الخادمة لم تؤثر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ما عدا بُعد الالتزام بتطوير المجتمع أظهر أثراً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.

وأوصت الدراسة بضرورة استمرارية تطبيق مفهوم القيادة الخادمة والعمل على ترسيخ أهميتها وفوائدها لدى القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية، والمراجعة المستمرة لاحتياجات الموظفين والعمل على تمكينهم، وتوفير برامج تدريبية تساعد العاملين في تنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستويات سلوكيات المسؤولية الاجتماعية من خلال زيادة تشجيع المديرين للعاملين على المشاركة التطوعية، وإضافتها كجزء أساسي من التقييم السنوي للعاملين.

الكلمات الدالة: القيادة الخادمة، المسؤولية الاجتماعية، وزارة التنمية الاجتماعية.

Abstract

This study aimed to know the impact of Servant leadership with its dimensions (Conceptual skills, empowerment, subordinates first, ethical behavior, and commitment to community development) on Enhancing social responsibility within the Ministry of Social Development in the southern governorates of Palestine. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical approach has been used and the study population consisted of all administrators who holding

supervisory positions in the Ministry, using a comprehensive survey method, totaling (138) employees. (98) questionnaires were retrieved, of which all have been valid for analysis, with a response rate of 71%.

The study findings show that there is a high degree of perception among administrative leaders in the Ministry of Social Development regarding the availability of servant leadership practices, with a relative weight of 79.7%. The findings also demonstrated that the level of social responsibility within the Ministry of Social Development was high, with a relative weight of 71.7%. The findings pointed out that dimensions of servant leadership didn't have a significant impact on enhancing social responsibility except for the dimension of commitment to community development, which showed a significant impact on enhancing social responsibility.

The study recommended the necessity of maintaining the continuous application of the servant leadership concept and working to solidify its importance and benefits among the administrative leaders in the Ministry of Social Development, and to continuously review the needs of employees and work to empower them. Providing training programs that help employees in developing their skills and knowledge about the characteristics of servant leadership, its benefits, and its impact on enhancing social responsibility. In addition, the study also recommends the importance of enhancing levels of social responsibility behaviors by increasing managerial encouragement for voluntary participation among employees, and adding it as an integral part of the annual performance evaluation for the employees.

Keywords: Servant Leadership, Social Responsibility, Ministry of Social Development .

المقدمة

تُعد القيادة أحد المفاهيم الجوهرية في مجالي الإدارة والعلوم الاجتماعية، نظراً لأهميتها البالغة في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمات، وتأثيرها المباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية. وبصرف النظر عن حجم المنظمة أو طبيعتها، تظل القيادة عنصراً أساسياً في عمليات الإدارة والتطوير المؤسسي. إذ تتمثل الوظيفة المركزية لها في تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو العمل الجماعي المنسجم مع رؤية المنظمة ورسالتها. وبالرغم من تعدد التعريفات النظرية لمفهوم القيادة، إلا أنها تلتقي في كونها عملية ديناميكية يُمارس من خلالها القائد تأثيراً مقصوداً ومنظماً على سلوك الآخرين داخل بيئة العمل.

وتُعد القيادة الخادمة مفهوماً قيادياً نشأ في شكل مقال بعنوان "القائد كخادم" صاغ فيه Greenleaf (1970) مصطلح "القائد هو خادم"، والذي أشار فيه إلى فكرة جوهرية مختلفة عن غيرها من نظريات القيادة المعروفة مثل القيادة التحويلية أو التبادلية أو غيرها، حيث وصف فيها فلسفة جديدة للقيادة تتمثل بالخادم كقائد، إذ يبدأ بالشعور الطبيعي بأن المرء يريد أن يخدم أولاً، ثم يأتي الاختيار الواعي ليجع الشخص يطمح إلى القيادة. وعلى الرغم من أنّ القيادة الخادمة تشترك في خصائص مماثلة مع نظريات القيادة الأخرى، إلا أنها تتميز بدمج الدافع لأن تكون قائداً مع الحاجة إلى خدمة الآخرين، كما أنها أسلوب القيادة الأكثر وضوحاً الذي يبرز أهمية نمو وتطوير التابعين، دون أن تكون بالضرورة مرتبطة بنتائج المنظمة (Walumbwa et al., 2010)، كما تفترض هذه النظرية أن القائد الإداري يمارس السلوك القيادي مع التابعين له معتمداً في ذلك على ما يحمله في داخله من حب وحكمة وإيثار للآخرين، وليس على ما يمتلك من السلطة والقوة. والقائد الخادم يدعم باستمرار الأفراد العاملين معه، ويساعدهم في إشباع حاجاتهم، وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة، أي أنه يعطي قيمة أكبر لخدمة الآخرين والتضحية من أجلهم (الحاج، والغويري، 2021).

وتُعتبر المسؤولية الاجتماعية التزام أخلاقي يجب على المنظمة القيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع، ومراعاة الحقوق الإنسانية والعدالة، وتلبيةً لاحتياجات الأفراد والمجتمع وحمايتهم من أي ضرر قد تساهم فيه بيئة الأعمال (الشمري، 2022: 23). وتختلف طبيعة المسؤولية الاجتماعية في القطاع العام عن القطاع الخاص، إذ تركز في القطاع العام بشكل أكبر على تحقيق رفاهية المجتمع وضمان حقوق المواطنين، بالإضافة إلى التزامها بالقوانين والتنظيمات التي تحكم الأداء الحكومي (Moon, 2007). ويؤكد Kim & Lee (2012) أن تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العامة يُسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، ودعم التنمية المستدامة، وتحسين صورة المؤسسة لدى الرأي العام.

وتُعد وزارة التنمية الاجتماعية إحدى الركائز الأساسية في منظومة الحماية الاجتماعية في دولة فلسطين، حيث تتولى مسؤولية صياغة وتنفيذ السياسات والبرامج الاجتماعية التي تهدف إلى تمكين الفئات المهمشة والضعيفة، وتعزيز العدالة الاجتماعية والاندماج المجتمعي. وتقوم الوزارة بدور محوري في تقديم خدمات الرعاية والحماية والإغاثة الاجتماعية، وتُعد الوزارة كذلك جهة مركزية في التنسيق مع المنظمات

الأهلية والدولية، من أجل بناء شراكات فعّالة في مجالات الحماية الاجتماعية والتنمية البشرية، بما يعزز قدرة الأفراد والأسر على الصمود وتحقيق الاعتماد على الذات (وزارة التنمية الاجتماعية، 2023).

وفي هذه الدراسة، ومن منطلق أهمية القيادة الخادمة بأبعادها المختلفة، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فسوف تبحث تأثير القيادة الخادمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث تعتبر وزارة التنمية الاجتماعية من أهم الوزارات التي تُعنى بتقديم الخدمات والمساعدات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد تساهم نتائج هذا البحث في زيادة توعية القيادات العاملة في وزارة التنمية الاجتماعية بمفهوم القيادة الخادمة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. ومن ثم فإن هذه الدراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر ممارسة القيادة الخادمة بدلالة أبعادها: (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية إلى تعزيز التماسك الاجتماعي وتوفير الحماية الاجتماعية للأسر الفقيرة والفئات المهمشة من خلال البرامج التي يتم تنفيذها بالتنسيق والتعاون مع المؤسسات المحلية والدولية العاملة في المجال الإنساني. وفي مقابلة أجراها الباحث مع مدير عام وحدة الجمعيات الخيرية في وزارة التنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية (مقابلة شخصية، 1 أغسطس، 2025م)، أوضح أن الوزارة تبذل جهوداً كبيرة في القيام بمسؤوليتها الاجتماعية خصوصاً في ظل الظروف الاستثنائية الناتجة عن الحرب المستمرة منذ أكتوبر 2023، والتي أدت إلى تدمير جميع مقرات الوزارة وفقدان عدد من كوادرها، إضافة إلى النزوح الواسع للسكان وغياب البيئة التنظيمية الفاعلة. ومع ذلك تبرز تحديات مديانية هيكلية كبيرة من بينها القيود المفروضة على الموارد، وانقسام المرجعيات الإدارية، وضعف التنسيق بين الجهات المعنية، وهو ما يعيق قيام الوزارة بمسؤوليتها الاجتماعية بالكفاءة المطلوبة. وقد برزت مشكلة الدراسة من خلال متابعة الباحث للواقع الميداني وتفاعل السكان مع أداء الوزارة، وملاحظته لوجود ضعف ملموس في ممارسة وزارة التنمية الاجتماعية لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه سكان قطاع غزة، لا سيما في ظل تصاعد الأزمات الإنسانية، وعدم كفاءة الاستجابات المؤسسية. ولتعزيز الشعور بالمشكلة قام الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والتي أظهرت وجود ضعف في تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، حيث أشارت نتائج دراسة صَبَّار وعبد القادر (2023) أنّ مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في بلديات محافظة الخليل كان متوسطاً، فيما أوصت دراسة خميسة (2022) بضرورة توحيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في دولة فلسطين وبما يتناسب مع الحالة الفلسطينية على أن يتم اعتماده من كافة الأطراف والقطاعات ذات العلاقة. وفي ذات السياق أوصت دراسة الشافعي (2015) بالعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بغزة، ودعت دراسة أبو ماضي (2015) إلى تفعيلها داخل مؤسسات القطاع

العام. ومن جهة أخرى، فقد أشار عسيري (2019) إلى أن أنماط القيادة التقليدية لم تعد قادرة على مواجهة مشاكل العمل وصعوباته في ظل ما شهده علم القيادة من تطورات وتغيرات متسارعة، مما يدفع باتجاه تبني نماذج قيادية بديلة أكثر فاعلية وإنسانية، وعلى رأسها القيادة الخادمة.

وفي ضوء ما سبق فقد تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر ممارسة القيادة الخادمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟ وللإجابة على هذا السؤال، سيتم تناول الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة في وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل يوجد أثر بين القيادة الخادمة بدلالة أبعادها: (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الخادمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية، وبناءً على ذلك، فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:
1. التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الخادمة في وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 2. تبين مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 3. الكشف عن أثر ممارسة القيادة الخادمة بدلالة أبعادها: (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تبرز الأهمية النظرية للدراسة من أصالة الموضوع الذي تناوله، حيث تسعى هذه الدراسة لتقديم إضافة نوعية للمكتبة العربية والدراسات المحلية حول القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية، حيث تُعد هذه الدراسة -في حدود علم الباحث- من الدراسات النادرة التي بحثت عن أثر القيادة الخادمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، لذا يأمل الباحث أن يصبح هذا البحث مرجعاً غنياً للإثراء المعرفي حول المتغيرات التي تم تناولها، وأيضاً قد تُسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في ذات المجال.
- بينما تبرز الأهمية العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث تعتبر وزارة التنمية الاجتماعية من أهم الوزارات التي تُعنى بتقديم الخدمات والمساعدات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد تساهم نتائج هذا البحث في زيادة توعية القيادات العاملة في وزارة التنمية الاجتماعية بمفهوم القيادة الخادمة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، كما يُمكن استخدام النتائج والتوصيات من أجل العمل على تحسين جودة حياة الفئات المهمشة في ظل الظروف الإنسانية الصعبة التي يعانيها قطاع غزة.

الإطار النظري وتطوير الفرضيات:**أولاً: القيادة الخادمة:**

تُعرّف القيادة على أنها قدرة القائد على احتواء المواقف والسيطرة عليها، والتفاعل مع العاملين وتكوين فرق العمل، وتوظيف خبراته في حل المشكلات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف (العثماني، 2023: 125)، ويعرفها القحطاني (2016) بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة. وتم تقديم مفهوم القيادة الخادمة لأول مرة من قبل Greenleaf (1970)، حيث أشار إلى

أنها نوع من سلوكيات القائد ورغبته الفطرية في تقديم الخدمة للآخرين. ويرى Liden et al. (2008: 161) أن القائد الخادم يعمل على خدمة الموظفين، ومساعدتهم، والاستماع إليهم، والاهتمام بهم مع التركيز على تنمية تطورهم الشخصي وتحقيق مصالحهم الشخصية. بينما أشارت Eva et al. (2019: 114) بأن القيادة الخادمة عبارة عن نهج موجه للآخرين في القيادة يتجلى من خلال التفضيل الفردي والشخصي لاحتياجات الموظف ورغبته، وإعادة توجيه اهتمامهم نحو الآخرين داخل المنظمة والمجتمع بشكل أكبر. ويعرفها الحارثي (2022: 140) بأنها الأعمال القيادية التي تهدف إلى دعم العاملين في مجال العمل، وتقديم الخدمات لهم ومساعدتهم لأداء مهامهم بطريقة أكثر كفاءة وأعلى جودة وإبداع مستمر، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة ككل. كما عرفها Sahawneh & Benuto (2018) بأنها نمط من أنماط القيادة يُركّز على تمكين العاملين ومساعدتهم على النمو الذاتي، ويوفر لهم التنمية المهنية المستمرة، ويُلبّي احتياجاتهم ومطالبهم، وتقديم مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية. وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن القيادة الخادمة تُعبّر عن الرغبة الصادقة لدى القائد وقدرته على تطوير وخدمة وتمكين مرؤوسيه، والعمل على تحقيق أهدافهم الشخصية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة والتي تُعد أهداف مشتركة بين القائد الخادم والمرؤوسين.

أهمية القيادة الخادمة:

تلعب القيادة الخادمة دوراً هاماً في تلبية احتياجات المنظمات واستشراف مستقبلها، حيث تهتم بتنمية الموارد البشرية وتلبية احتياجاتهم الذاتية وزرع خاصية التعلم المستمر لديهم (Van, 2011)، وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في قدرتها على الاهتمام بدرجة كبيرة بالمرؤوسين، ومنحهم الحرية والاستقلالية، والاعتراف بإنجازاتهم والمجهودات التي يبذلونها في سبيل المصلحة العامة للمنظمة (حلي، 2016). كذلك توفر المناخ الملائم لتعزيز السلوكيات الإيجابية للمرؤوسين، مثل مساعدة بعضهم البعض، والتقليل من الصراعات التي تقع بين الموظفين (Hunter et al., 2013). ويرى الباحث أن أهمية القيادة الخادمة تكمن في أنها قد تُسهم في إحداث التغيير ليس فقط على مستوى المنظمات، بل على مستوى المجتمع في المدى البعيد، حيث تعمل على غرس مفاهيم التعاون والعمل الجماعي وخدمة الآخرين في عقلية الموظفين مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

أبعاد القيادة الخادمة:

لم يتفق الباحثون على تحديد أبعاد القيادة الخادمة في دراساتهم المختلفة، وذلك لأن تلك الأبعاد مرتبطة بعدة عوامل منها اختلاف اتجاهات الباحثين الأكاديمية وخبراتهم العملية، واختلاف بيئات العمل التي تم فيها إجراء الدراسات المختلفة، بالإضافة إلى اختلاف الأهداف التي تسعى تلك الدراسات لتحقيقها. فقد قدّم Spears (2005) عشرة أبعاد للقيادة الخادمة، تمثلت في (الاستماع، التعاطف، الشفاء، الوعي، الإقناع، تكوين الرؤية، البصيرة، الإشراف، الالتزام بارتقاء الآخرين، بناء مجتمع مترابط). وتوصل John et al. (2006) إلى تحديد خمسة أبعاد أساسية للقيادة الخادمة تتمثل في (الإيثار، الاحتواء العاطفي، الحكمة، القدرة على التأثير، خدمة المجتمع). بينما قدّم Liden et al. (2008) نموذجاً للقيادة الخادمة والذي

يتضمن سبع ممارسات للقيادة الخادمة تضمنت (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع). وفي هذه الدراسة، اختار الباحث بعض الأبعاد لممارسات القيادة الخادمة لتناسبها مع موضوع الدراسة وهدفها الأساسي والمجتمع الذي تناولته الدراسة الحالية. وهذه الأبعاد هي كما يلي (Liden et al. 2008):

- المهارات المفاهيمية: وتعني الحصول على المعرفة الشاملة والكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها، ومهام القادة فيها، بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب يُمكنه من تسهيل ومساعدة الآخرين خصوصاً المسؤولين المباشرين.
 - التمكين: ويهدف إلى تحفيز وتشجيع المرؤوسين والتيسير لهم لتحديد المشاكل والعمل على حلها، وتحديد (كيف ومتى؟) يتم إنجاز الأنشطة والمهام وتكليفات العمل بجودة وكفاءة عالية، مع تفويض الصلاحيات والقبول بالمساءلة.
 - الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: وتتمثل في التزام القائد الخادم بالتطوير الشخصي والوظيفي للمرؤوسين، ومساعدتهم في الحصول على الأدوات والموارد التي تمكّنهم من القيام بعملهم بصورة أفضل، وتلبية احتياجاتهم كافة من العمل واعتبارها من أهم الأولويات.
 - التصرف بأخلاق: وتتمثل في أن يكون القائد الخادم صادقاً مع نفسه ونزيهاً وملتزماً بأخلاقيات التعامل مع الآخرين، وهذا يظهر في آلية التعامل مع المرؤوسين والمبنية على الشفافية والصراحة والصدق والعدالة.
 - الالتزام بتطوير المجتمع: أصبح القائد الخادم هو الذي يلتزم بالتخطيط الفعال لتحقيق ما يتوقعه منه المجتمع، من خلال برامج وخدمات معدة لخدمة مجتمعه، كذلك الوعي الحقيقي لتطوير وتحسين ومساعدة المجتمع على كافة المستويات اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وغيرها.
- الخصائص الأساسية للقائد الخادم:**

حدّد Blanchard et al. (2021)، و Greenleaf (1970) مجموعة من الخصائص الأساسية للقائد الخادم، منها:

- الإحساس بمشاعر الآخرين ومعاملتهم باحترام وتقدير.
- الاهتمام بالاستماع دائماً للمرؤوسين وتقديم الدعم لهم في حل مشكلاتهم واتخاذ القرارات.
- الوعي العميق بالأمور وإدراك نقاط القوة والضعف للمرؤوسين، والعمل على تعزيز نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف.
- التفكير الاستراتيجي والتركيز على الأهداف بعيدة المدى.
- بناء بيئة عمل صحية ومناخ تنظيمي هادئ يعتمد على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية:

يُعتبر العام 1923 هو العام الذي ظهر فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في إدارة الأعمال، عندما أشار العالم Sheldon في كتابه فلسفة الإدارة إلى أن مسؤولية أي منظمة هي بالأساس مسؤولية اجتماعية، وأن التزام إدارة المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة هو الجزء الهام من فن استخدام الأساليب العلمية لإدارة الأعمال. وشهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا زال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، فقد عرّف Drucker (1977) المسؤولية الاجتماعية على أنها "الالتزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه". بينما عرّفها Holmes (1985) على أنها التزام المنظمات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها. وعرّفها الاتحاد الأوروبي بأنها: مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات بيئية واجتماعية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على نحو تطوعي، أي أنها مفهوم تطوعي لا يلزمه سنّ قوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسؤولياتها تجاه المجتمع (يونس والعمرى، 2017: 262). أما الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فقد اعتمد تعريف المسؤولية الاجتماعية كتعبير عن ثقافة الالتزام بالمسؤولية ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وتوفير الدعم والمساندة تجاه التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة، الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويرى الباحث بأن المسؤولية الاجتماعية تركز على إيجاد نوع من التوازن ما بين مصلحة المنظمة وعملاؤها وبين المجتمع ككل، وذلك من خلال حرص المنظمات على عدم التعمّد بإلحاق الضرر بالمجتمع نتيجة أعمالها ونشاطاتها من ناحية، والعمل في سبيل مصلحة المجتمع ورفاهيته من ناحية أخرى.

أهمية المسؤولية الاجتماعية:

أشار كل من يونس والعمرى (2017) والبكري (2001: 53) إلى أهم الفوائد والمكاسب التي تعود على المنظمات عند تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتمثل فيما يلي:

- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع، مما ينعكس إيجابياً عليها.
 - تحسين بيئة العمل للموظفين داخل المنظمة مما يساهم بولائهم وتعزيز انتمائهم للمنظمة.
 - تعزيز وجود منتجات المنظمة في السوق بين المنافسين.
 - تساهم في تعزيز التكافل الاجتماعية للمجتمع والعدالة الاجتماعية.
 - تحسن جودة الحياة والرفاهية للمجتمع، كما تساهم في تعزيز الاستقرار في المجتمع.
- ويرى الباحث أن التزام المنظمات بتطبيق وتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعمل على تحقيق فوائد ربحية ومالية واجتماعية للمنظمة، وتعزيز سمعة المنظمة، كما أن ذلك سيعزز درجة الرضا لدى أصحاب المصالح، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

تطوير الفرضيات

تشير الأدبيات العلمية إلى وجود اهتمام ملموس ومتزايد بالعلاقة بين نظريات القيادة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث تُعدّ الأخيرة أحد المفاهيم المحورية في سياق الإدارة المعاصرة، وتوظّف المسؤولية الاجتماعية اليوم كاستراتيجية وهدف رئيسي تسعى إليه المنظمات لا سيّما في ظل الضغوط المتزايدة التي تواجهها للتعبير عن التزامها المجتمعي في بيئة سوقية تشهد ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى الوعي بقضايا المسؤولية الاجتماعية والحوكمة والممارسات الأخلاقية (Tourky et al., 2019). وفي هذا السياق، أُجريت العديد من الدراسات التي بحثت في العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث أكدت دراسة Roh. et al. (2023) الدور المحوري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في دعم مبادرات القيادة الخادمة، كما دعت إلى دمجها بشكل شامل في الاستراتيجيات التنظيمية لتعزيز بيئات عمل سليمة. كما دعت الدراسة إلى التبني الشامل للقيادة الخادمة مدعومة بمبادرات المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية لتعزيز بيئات عمل آمنة نفسياً والحد من سلوكيات الموظفين السلبية. وقد أكد Christensen et al. (2014) على أهمية خصائص القائد وسلوكياته القيادية في التأثير على بناء المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وأشار إلى الحاجة إلى مزيد من البحث في القيادة الخادمة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وقام Wu et al. (2015) بأخذ عينات من منظماتٍ صينية، ووجدوا أن القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي تؤثر إيجاباً على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. كما أظهرت نتائج دراسة Zieba (2020) وجود تأثير مباشر كبير للقيادة الخدمية على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وجاءت دراسة الشافعي (2015) حول الأنماط القيادية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، بالإضافة إلى الكشف عن مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القائد الديمقراطي والمسؤولية الاجتماعية، بينما لا توجد علاقة بين نمط القائد الأوتوقراطي ونمط القائد الترسلي والمسؤولية الاجتماعية.

بناءً على ما سبق واستناداً إلى الدراسات السابقة يُمكن تطوير الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الخادمة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المهارات المفاهيمية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاهتمام بالمرؤوسين أولاً وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التصرف بأخلاق وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع وتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية
- الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

أولاً: الدراسة السابقة التي تناولت موضوع القيادة الخادمة:

هدفت دراسة العدوان والبطاينة (2025) إلى التعرف إلى أثر القيادة الخادمة بأبعادها (وضع المرؤوسين أولاً، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، خلق قيمة للمجتمع، التمكين، التواضع) في التميز التشغيلي في القطاع العام الأردني، وتم استخدام المنهج الكمي من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على (331) موظفاً في (7) مؤسسات حكومية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في القطاع العام الأردني، كما أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة من خلال بُعديها (خلق قيمة للمجتمع، والتواضع) تؤثر بشكل إيجابي على التميز التشغيلي، بالإضافة إلى وجود تأثير ضعيف لُبُعد (وضع المرؤوسين أولاً) في تحقيق التميز التشغيلي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد (مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والتمكين) في التميز التشغيلي. بينما هدفت دراسة طواف والمصباحي (2024) إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الأدوية، ومعرفة أهم أبعاد القيادة الخادمة الأكثر قدرة على تحقيق العدالة التنظيمية في الشركة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (217) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على العدالة التنظيمية، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى القيادة الخادمة في شركة ناتكو جاء بدرجة مرتفعة. فيما اهتمت دراسة الصوالحي وآخرون (2023) إلى معرفة واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية من خلال دراسة طبقت على الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الأقصى، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في جامعة الأقصى جاءت مرتفعة، ووجود حرص من قبل المسؤولين بالجامعة على تكافؤ السلطة والمسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين. وأجرى لطرش وبن يحيى (2022) دراسة بعنوان دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وهدفت للتحقق من تأثير القيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة عينة بشركة الاسمنت بالجزائر، وبيّنت النتائج وجود دور إيجابي للقيادة الخادمة في الرضا الوظيفي للعاملين، كما أنّ ممارسات القيادة الخادمة جاءت بدرجة متوسطة. واستهدفت دراسة Yasir (2022) فهم العلاقة بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية والانحراف الوظيفي لدى الممرضات في مستشفيات القطاع العام في باكستان، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تُقلل الانحراف الوظيفي وتُعزز العدالة التنظيمية، وأن العدالة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة والانحراف الوظيفي. وسعت دراسة فاضل (2021) إلى قياس أثر القيادة

الخدمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن والبالغ عددهم (3) شركات وهي (زين، أورنج، أمنية). وبيّنت نتائج الدراسة وجود أثر دالّ إحصائياً للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن واقع ممارسة القيادة الخادمة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن جاءت مرتفعة. وفي دراسة قام بها Howladar & Rahman (2021) هدفت للتعرف على الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش، كشفت النتائج عن وجود أثر مباشر للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وفي دراسة قام بها Bilal et al. (2020) بهدف التعرف على أثر أسلوب القيادة الخادمة لدى قادة المشاريع على فعالية فرق العمل في المشاريع، وقد شارك في الدراسة (58) فريقاً يعملون في ثلاث مؤسسات قائمة على المشاريع، حيث أشارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي على فعالية فرق العمل من خلال وضوح أهداف الفريق ووضوح العمليات. وهدفت دراسة الدهليز وغالي (2018) إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات قطاع غزة الأربعة الكبرى (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين)، وكشفت النتائج أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة كانت متوسطة، كما كشفت النتائج أيضاً وجود أثر دالّ إحصائياً بين ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية ومستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. وسعت دراسة شرّاب (2018) إلى اختبار أثر القيادة الخادمة في فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات قطاع غزة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة جاءت متوسطة، كذلك وجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الخادمة وفعالية فرق العمل، كما بيّنت النتائج أثراً لبعض أبعاد القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل مثل (التمكين، والمهارات الفكرية، ومساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والاهتمام بالمجتمع المحلي).

ثانياً: الدراسة السابقة التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية:

وبخصوص المسؤولية الاجتماعية فقد أجرى صبار وعبد القادر (2023) دراسة هدفت إلى معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في بلديات محافظة الخليل؛ وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاهتمام في المسؤولية الاجتماعية في بلديات محافظة الخليل جاء بدرجة موافقة متوسطة، كما وضّحت النتائج أن البلدية تسهم في دعم المشاريع التنموية في المجتمع، كما أنها تعمل على تحسين صورتها لدى المجتمع بحل بعض المشكلات الاجتماعية. وهدفت دراسة خمايسة (2022) إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في استدامة القطاع الرياضي في فلسطين، وكشفت النتائج عدم وجود وعي وثقافة كافيين لدى منظومة القطاع الرياضي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص لاستدامة القطاع الرياضي الفلسطيني والتي تعتبر أداة من أدوات التنمية المستدامة. وسعت دراسة الصاوي والدبّاغ (2021) إلى توصيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان، بالإضافة إلى تحديد كيفية تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام

بممارسات إدارة الموارد البشرية الخضر، وجاءت نتائج الدراسة لواقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية محاييدة تميل إلى الموافقة بدرجة قليلة، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات الموارد البشرية الخضر وممارسات المسؤولية الاجتماعية. فيما اهتمت دراسة لبد (2021) بمعرفة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في رفع كفاءة الموظفين في المنظمات غير الحكومية الطبية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ممارسة للمسؤولية الاجتماعية بمستوى كبير، كما أظهرت وجود علاقة طردية متوسطة بين المسؤولية الاجتماعية وكفاءة العاملين في المنظمات غير الحكومية الصحية بالمحافظات الجنوبية. وهدفت دراسة أبو ماضي (2015) إلى معرفة أثر استخدام المسؤولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، كما هدفت إلى تطوير الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بما يخدم المجتمع الفلسطيني، وكشفت الدراسة أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر في أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، كذلك وجود علاقة طردية بين الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية ومستوى أداء المؤسسة العامة.

ثالثاً: الفجوة البحثية:

استناداً لما سبق، تُعتبر الدراسة الحالية مكتملة لما جاءت به تلك الدراسات، إذ أن الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الخادمة من عدة جوانب فمنها ما ركّز على القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي مثل دراسة (لطرش وبن يحيى، 2022). وتناول (فاضل، 2021) تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، بينما جاءت دراسة (Howladar & Rahman, 2021) للتعرف على الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية. وهدفت دراسة (العدوان والبطاينة، 2025) إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في التميز التشغيلي. ولم يجد الباحث على حد علمه أي من الدراسات السابقة التي ربطت بين المتغيرين، حيث ركزت الدراسة الحالية على دراسة الأثر بين القيادة الخادمة كمتغير مستقل والمسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو البيئة التي تم تطبيق الدراسة عليها، حيث تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على بيئة عمل حكومية (وزارة التنمية الاجتماعية)، في حين تناولت الدراسة السابقة قطاعات مختلفة مثل الشركات، والتعليم، والإنتاج، وغيرها من مؤسسات القطاع الخاص.

منهجية الدراسة:

جرى في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يركّز على وصف الظاهرة المتمثلة في مشكلة هذه الدراسة، وتحليل بياناتها والآراء التي طرحت حولها، بحيث يجري الاهتمام بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً ورقمياً.

وتكوّن مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية في وزارة التنمية الاجتماعية وعددهم (138) شخصاً. ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة، اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات من عناصر مجتمع الدراسة؛ عن طريق توزيع الاستبانات الخاصة بالدراسة على جميع أفراد

مجتمع الدراسة الذين لهم المسميات الوظيفية التالية: (مدير دائرة، رئيس قسم، مدير عام)، وتم استرداد (98) استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد بلغت (71%). والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	57	58.1
	أنثى	41	41.9
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	6	6.1
	30 إلى أقل من 40 سنة	41	41.8
	40 إلى أقل من 50 سنة	42	42.9
	50 سنة فأكثر	9	9.2
المؤهل العلمي	دبلوم	12	12.2
	بكالوريوس	56	57.2
	دراسات عليا	30	30.6
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	10	10.2
	من 5 - أقل من 10 سنوات	26	26.5
	10 سنوات فأكثر	62	63.3
المسمى الوظيفي	مدير عام	7	7.1
	مدير دائرة	33	33.7
	رئيس قسم	58	59.2
المجموع		98	100.0

أداة الدراسة، ومصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت الدراسة مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، وهما: المصادر الثانوية، حيث تم الاعتماد على المراجع، والدوريات، والمقالات، والكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة. أما المصدر الآخر فيمثل المصادر الأولية التي تمثلت في تطوير استبانة خاصة تم استخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بعد مراجعة أسئلة وأهداف ومتغيرات وفرضيات الدراسة، ودراسة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية عن مجتمع الدراسة، والتي تضمنت (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: (20) فقرة لمحور القيادة الخادمة وأبعادها، وقد تم قياس هذا المتغير بخمسة أبعاد، واشتمل كل بُعد على 4 فقرات، وهذه الأبعاد هي: المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع.

القسم الثالث: خُصصَ لقياس المتغير التابع، وهو تعزيز المسؤولية الاجتماعية، واشتمل على 14 فقرة. وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تتراوح الدرجات من 1 (غير موافق بشدة) إلى 5 (موافق بشدة).

صدق الأداة وثباتها:

من أجل التحقق من الصدق الظاهري للأداة، تم عرضها على مجموعة من المختصين والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء وعددهم (5) لإبداء آرائهم حول مدى وضوحها وتسلسلها وتمثيل أسئلتها لمتغيرات الدراسة، والحصول على مقترحاتهم لتطويرها. ونتيجةً لهذا الإجراء، تمَّ تعديل الاستبانة وفقاً لملاحظاتهم حتى استقرت في صورتها النهائية على (34) فقرة. وقد جرى فحص الاتساق الداخلي لأداة الدراسة واحتساب معاملات الارتباط لكل فقرة مع المجال الذي تنتمي إليه. فقد أظهرت النتائج أن درجات كل فقرة من فقرات البُعد الأول (المهارات المفاهيمية) مع الدرجة الكلية للمحور تتراوح بين (0.79-0.86)، وللْبُعد الثاني (التمكين) بين (0.85-0.89)، وللْبُعد الثالث (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) بين (0.69-0.85)، وللْبُعد الرابع (التصرف بأخلاق) بين (0.75-0.87)، وللْبُعد الخامس (الالتزام بتطوير المجتمع) بين (0.82-0.90)، وبلغت لمحور المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) بين (0.56-0.85)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق البنائي، حيث يبيّن مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج الواردة في جدول (2) أن معامل الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للأداة تتراوح بين (0.64-0.82)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد تحقق الصدق البنائي لأداة الدراسة.

كما تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا، وأشارت النتائج أن جميع القيم كانت تفوق الحد الأدنى وهو 0.60 لمعامل ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمتغير القيادة الخادمة (0.95) ومتغير المسؤولية الاجتماعية (0.91) الأمر الذي يؤكد ثبات متغيرات الدراسة. ونتيجة لذلك، فإن اختبارات الصدق والثبات التي أجريت على أداة الدراسة (الاستبانة) تشير إلى صدقها في قياس المتغيرات المحددة وثباتها بشكل متسق وموثوق به بدرجة عالية. وبناءً على هذه النتائج يمكن اعتبار الاستبانة أداة قياس مناسبة وفعالة لاستخدامها في هذه الدراسة، ويمكن تطبيقها بثقة على المشاركين.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

أولاً: تحليل ومناقشة نتائج السؤال الأول الذي مفاده: ما مستوى ممارسة القيادة الخادمة في وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

جدول (2): نتائج تحليل محور القيادة الخادمة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الترتيب
1	المهارات المفاهيمية	4.20	0.59	84.1	1
2	التمكين	3.88	0.75	77.6	4
3	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	3.84	0.67	76.8	5
4	التصرف بأخلاق	4.10	0.70	82.1	2
5	الالتزام بتطوير المجتمع	3.90	0.67	77.9	3
	الدرجة الكلية	3.99	0.59	79.7	

يتبين من جدول (2) أنَّ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير القيادة الخادمة جاء بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ (3.99)، والوزن النسبي الكلي (79.7%)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.84-4.20) على مقياس (ليكرت) الخماسي، وتُشير هذه النتائج إلى أنَّ مستوى تصورات العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية حول توافر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها جاء من وجهة نظر مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة. واحتلَّ بُعد (المهارات المفاهيمية) المرتبة الأولى بوزن نسبي (84.1%)، بينما جاء بُعد (التصرف بأخلاق) في المرتبة الثانية بوزن نسبي (82.1%)، ثمَّ بُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (77.9%)، وجاء بُعد

(التمكين) في المرتبة الرابعة بوزن نسبي (77.6%)، في حين جاء بُعد (الاهتمام بالمرؤوسين أولاً) في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي (76.8%).

ويمكن تفسير ذلك بأن هناك وعياً وإدراكاً لدى القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية لمفهوم القيادة الخادمة بجميع أبعادها، ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لجميع أبعاد القيادة الخادمة إلى درجة المعرفة الكافية والفهم العميق التي يتمتع بها المسؤولون في الوزارة حول أهداف الوزارة وقوانينها والمهام الموكلة لهم، إذ أنّ المشاركين في الدراسة الحالية كانوا من ذوي الخبرة الكبيرة؛ حيث بلغت نسبة من لديهم خدمة في الوزارة أكثر من 10 سنوات (63.3%)، ونسبة الحاصلين على مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه) (30.6%)؛ مما يشير إلى أنّهم مرّوا بخبرات علمية وعملية كثيرة، ساهمت في تنمية مستوى معرفتهم لمفهوم القيادة الخادمة، بالإضافة إلى معرفتهم وإدراكهم برسالة وأهداف الوزارة والتي تسعى إلى توفير الحماية الاجتماعية لأفراد المجتمع والعمل على تمكينهم، والمساهمة في تحسين وتطوير برامج وخدمات اجتماعية لأفراد المجتمع لتدعيم صمودهم والمحافظة على التماسك والتضامن الاجتماعي، وهو ما يشكل أساس القيادة الخادمة؛ مما يشير إلى أنّ نتائج الدراسة الحالية والتي أظهرت أنّ مستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى أصحاب المناصب القيادية والإشرافية في الوزارة كان مرتفعاً ينسجم مع رؤية ورسالة وطبيعة عمل وزارة التنمية الاجتماعية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (طوّاف والمصباحي، 2024) والتي بيّنت أنّ مستوى القيادة الخادمة في شركة ناتكو جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك تتفق مع دراسة (فاضل، 2021) والتي كشفت نتائجها أنّ واقع ممارسة القيادة الخادمة في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن جاءت مرتفعة. بينما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (العدوان والبطاينة، 2025) التي توصّلت إلى وجود مستوى متوسط لممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في القطاع العام الأردني، كما اختلفت مع دراسة (الدهليز وغالي، 2018) والتي أظهرت أنّ مستوى ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين جاءت في المستوى المتوسط وبوزن نسبي (65.7%)، كذلك اختلفت مع دراسة (شُرّاب، 2018) حيث وضّحت النتائج أنّ مستوى ممارسة القيادة الخادمة في البلديات الكبرى بمحافظة غزة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي (52.60%).

ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج السؤال الثاني الذي مفاده: ما مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية؟

جدول (3): نتائج تحليل محاور المسؤولية الاجتماعية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تمارس الوزارة أعمالها بما يتوافق مع القيم	4.17	0.72	83.4	1

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الأخلاقية للمجتمع المحلي.				
2	تساهم الوزارة في توفير خدمات أقل تكلفة للمجتمع.	3.83	0.78	76.6	2
3	توفر الوزارة إجراءات السلامة المهنية لموظفيها.	3.60	0.97	72.0	9
4	تعمل الوزارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين.	3.71	0.93	74.2	5
5	تحرص الوزارة على تحقيق التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع.	3.78	0.86	75.7	3
6	تعزز الوزارة الثقافة الوطنية والهوية الفلسطينية لدى موظفيها.	3.74	0.78	74.8	4
7	توجه الوزارة العاملين فيها نحو المشاركة الفاعلة في أنشطة المجتمع.	3.65	0.89	72.9	6
8	تقدم الوزارة استشارات إدارية وفنية لمؤسسات المجتمع المحلي.	3.62	0.84	72.3	7
9	تفسح الوزارة المجال لكوادرها المتخصصة للمساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي.	3.62	0.90	72.3	8
10	تقترح الوزارة حلولاً مهنية لمشكلات المجتمع الاقتصادية.	3.15	0.87	63.1	13
11	تشارك الوزارة المؤسسات الإنتاجية في المجتمع المحلي في إجراء البحوث والدراسات التي تطلبها.	3.54	0.77	70.8	10
12	تهتم الوزارة بعقد ورش عمل وأيام دراسية تتعلق بخدمة المجتمع.	3.48	0.77	69.5	11
13	تساهم الوزارة في التخفيف من نسب البطالة داخل المجتمع.	3.11	0.85	62.2	14
14	تدعم الوزارة مبادرات الرياديين التي تسعى لخدمة المجتمع المحلي.	3.20	0.89	64.0	12

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	م
	71.7	0.57	3.58	الدرجة الكلية	

يتبين من جدول (3) أنَّ المتوسط الحسابي الكلي لمتغيّر المسؤولية الاجتماعية جاء مرتفعاً؛ إذ بلغ (3.58)، والوزن النسبي (71.7%)، وتراوحَت المتوسطات الحسابية بين (3.11-4.17) على مقياس (ليكرت) الخماسي؛ الأمر الذي يشير إلى أنَّ مستوى المسؤولية الاجتماعية في وزارة التنمية الاجتماعية جاء من وجهة نظر المبحوثين بدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن رؤية ورسالة وزارة التنمية الاجتماعية قائمة على أساس تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية وتحسين الوضع الاجتماعي لأفراد المجتمع، والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، من خلال برامج الحماية والرعاية والوقاية والتمكين والتوعية، وبما يضمن الشفافية والعدالة، وتشترك الوزارة في سبيل تحقيق ذلك مع الوزارات والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمنظمات الدولية.

وحصلت الفقرة الأولى والتي تنصُّ على: "تمارس الوزارة أعمالها بما يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي"، والفقرة الثانية التي تنص على (تساهم الوزارة في توفير خدمات أقل تكلفة للمجتمع) على أعلى ترتيب ضمن محور المسؤولية الاجتماعية، وبدرجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، مما يدل على فهم أفراد العينة لطبيعة عملهم وإدراكهم للواجبات والمسؤوليات الملقاة على كاهلهم في تحقيق أهداف ورؤية الوزارة.

بينما حصلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على (تساهم الوزارة في التخفيف من نسب البطالة داخل المجتمع)، والفقرة رقم (10) التي تنص على (تقترح الوزارة حلولاً مهنية لمشكلات المجتمع الاقتصادية) على أدنى ترتيب ضمن فقرات محور المسؤولية الاجتماعية، ويمكن تفسير ذلك بسبب الوضع الاقتصادي والاجتماعي الصعب في المحافظات الجنوبية، والحصار المفروض على قطاع غزة وفرض القيود على الحسابات البنكية وبعض الصادرات والواردات، ولكن بالرغم من هذه الصعوبات إلا أنَّ الوزارة ومن خلال وحدة الجمعيات وتنمية المجتمع المحلي في الوزارة تعمل على الإشراف والمتابعة والتوجيه للعمل الخيري في قطاع غزة، وذلك من خلال تقديم إعفاءات ضريبية للجمعيات الخيرية، ومنح الموافقات على تسهيل دخول مساعدات لهذه الجمعيات، كما أن الوزارة توفر برنامجاً محوسباً متاحاً لاستخدام كافة مزودي الخدمات الاجتماعية (جمعيات محلية- مؤسسات دولية- مبادرات مجتمعية) للاستفادة منه والاستئناس بمعلوماته المتاحة في تقديم خدماتهم ومساعداتهم بهدف وصولها لمستحقيها وفق توزيع عادل يضمن الحد من تكرار بعض الخدمات أو ازدواجيتها في فترة محددة لنفس الأشخاص.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2022) والتي بيّنت أن مستوى توافر عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة أبار حائل للمياه بالملكة العربية السعودية جاءت مرتفعة (89.26%)، كذلك تتفق مع دراسة (الشافعي، 2016) والتي أظهرت أنَّ مستوى المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة جاءت مرتفعة (79.31%). كما اتّفقت مع دراسة (أبو ماضي، 2015) والتي بيّنت أن درجة توافر المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة جاءت مرتفعة وبوزن نسبي

(80.02%). بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الصاوي والدباغ، 2021) والتي بينت أن واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل العاملين في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان جاءت متوسطة (64%).

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

لغايات اختبار فرضيات الدراسة؛ تم استخدام طريقة stepwise لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، ويمكن استنتاج ما يلي:

جدول (4): نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة الخادمة في المسؤولية الاجتماعية

المتغير	قيمة المعامل	قيمة (T)	(Sig.)	قيمة (F)	R ² للنموذج
المقدار الثابت	2.16	5.655	0.000	14.084	0.18
الالتزام بتطوير المجتمع	0.36	3.753	0.000		
المهارات المفاهيمية	0.17	1.159	0.251		
التمكين	0.09	0.593	0.555		
الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	0.05	0.346	0.730		
التصرف بأخلاق	0.02	0.144	0.886		

يوضح الجدول (4) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.084)، كما بلغت قيمة مُعامل التحديد ($R^2=0.18$). وهذه النتيجة تدل على أن محور الالتزام بتطوير المجتمع فسّر 18% من التباين الكلي في المسؤولية الاجتماعية، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية} = 2.16 + (0.36 \times \text{الالتزام بتطوير المجتمع})$$

ومما سبق يتبين أن هناك أثراً لممارسات القيادة الخادمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية، ولكن هذا الأثر جاء بدرجة ضعيفة. كما أظهرت النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات الفرعية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى وزارة التنمية الاجتماعية، بينما لم تظهر وجود أثر لباقي الأبعاد (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق) حيث أن القيمة الاحتمالية لهذه المحاور جاءت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذا تم استبعاد هذه المتغيرات لعدم وجود تأثير دال إحصائياً حسب طريقة stepwise مع المسؤولية الاجتماعية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاحتياجات تفوق القدرات، حيث أن الواقع الاقتصادي والاجتماعي

صعب في المحافظات الجنوبية خصوصاً في ظل الحرب المستمرة على قطاع غزة، والحصار المفروض على القطاع منذ سنوات، هذه العوامل وغيرها أدت إلى أن احتياجات الفقراء والفئات المهمشة تفوق قدرات وإمكانات وزارة التنمية الاجتماعية، حيث وصلت نسبة البطالة في قطاع غزة إلى 45.3% معظمهم من حملة الشهادات الجامعية، كما تتجاوز نسبة الفقر 53% في قطاع غزة، وذلك حسب تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام 2022. ورغم ذلك يسعى العاملون داخل الوزارة دائماً إلى تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجههم لأن لديهم وعي وإدراك لحجم المسؤولية والمهام الملقة على عاتقهم، وأن جوهر عملهم داخل وزارة التنمية الاجتماعية يدعم بالأساس هذا الوعي وهذا الإدراك، حيث تعمل الوزارة على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين الموظفين، كما أنها تحرص على تحقيق التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع، بالإضافة إلى أن الوزارة تقدم استشارات إدارية وفنية لمؤسسات المجتمع المحلي، وتفسح المجال لكوادرها المتخصصة للمساهمة في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (طواف والمصباحي، 2024) التي أشارت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة على العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية، كما اتفقت النتائج مع دراسة (الدهليز وغالي، 2018) التي أثبتت وجود أثر بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الجامعات العاملة في قطاع غزة، كما تتفق مع دراسة (شراب، 2018) التي بينت وجود أثر للقيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظة غزة، واتفقت أيضاً مع دراسة (فاضل، 2021) التي توصلت إلى أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للقيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات؛ حسب الآتي:
1. استمرارية قيام القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية بتطبيق مفهوم القيادة الخادمة والعمل على ترسيخ أهميتها وفوائدها.
 2. الاهتمام بعقد ورش عمل وأيام دراسية تتعلق بخدمة المجتمع، والعمل على المشاركة مع الجمعيات الخيرية والتعاونية للوصول إلى رسم استراتيجية تنظيم وإدارة العمل الخيري على كافة المستويات.
 3. ضرورة تقديم الدعم الكافي لمبادرات الرياديين التي تسعى لخدمة المجتمع المحلي.
 4. المراجعة المستمرة لاحتياجات العاملين والعمل على تمكينهم، وتوفير برامج تدريبية تساعد العاملين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
 5. تعزيز مستويات سلوكيات المسؤولية الاجتماعية من خلال زيادة تشجيع المديرين للعاملين على المشاركة التطوعية، وإضافتها كجزء أساسي من التقييم السنوي للعاملين.
 6. إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوعات القيادة الخادمة وتطبيقها على قطاعات أخرى لمعرفة مدى قدرة ممارسات القيادة الخادمة على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في تلك القطاعات.

محددات الدراسة:

1. اقتصرَت الدراسة الحالية على تناول خمسة أبعاد للمتغير المستقل القيادة الخادمة وهي (المهارات المفاهيمية، التمكين، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطوير المجتمع)، كما اتخذت المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع، لذا تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية الميدانية حول دراسة أثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعاد أخرى على متغيرات أخرى مثل إدارة الأزمات، المرونة التنظيمية، الابتكار الإداري. وكذلك إجراء دراسات تربط المسؤولية الاجتماعية بأنماط القيادة المختلفة.
2. اقتصرَت الدراسة الحالية على جميع العاملين أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية في وزارة التنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، مما يصعب تعميم نتائج الدراسة على الوزارات الأخرى، وخاصة في المحافظات الشمالية الفلسطينية، لذا تقترح الدراسة أن تتبنى الدراسات المستقبلية إجراء دراسات في قطاعات أخرى مثل: التعليم، والصحة، والقطاع الخاص، ... وغيرها، حتى يُمكن تعميم هذه النتائج، مما يُساهم في إثراء أدبيات متغيرات الدراسة.
3. اقتصرَت الدراسة الحالية على قياس تأثير القيادة الخادمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، ولم تتطرق إلى تحليل الفروق من حيث اختلاف المتغيرات الشخصية والديمقراطية بين متغيرات الدراسة، كذلك لم تتناول تأثير متغيرات وسيطة لتفسير التأثيرات التي تضمنتها الدراسة، لذا تقترح الدراسة أن تأخذ الدراسات المستقبلية ذلك في الاعتبار.
4. من محددات الدراسة أيضاً، قيام الدراسة الحالية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، لذا تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في الموضوع نفسه، ولكن بطرق قياس أخرى غير ذلك.

المراجع

- أبو ماضي، كامل. (2015). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23(2)، 61-88.
- البكري، تامر. (2001). *التسويق والمسؤولية الاجتماعية*. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الحاج، عبد الملك، والغويري، إيهال. (2021). "ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية"، *مجلة رؤية اقتصادية*، 11(1)، 339-360.
- الحارثي، عبد الله سعيد. (2022). دور القيادة الخادمة في تحسين أداء إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(18)، 133-154.
- حلي، منال. (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية للقيادة الخادمة وعلاقتها بالتنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديريها ومعلميها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجّاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

- خمایسة، محمد. (2022). دور المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في استدامة القطاع الرياضي في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.
- الدهليز، خالد؛ وغالي، محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14 (3)، 465-494.
- الشافعي، نضال. (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- شُرَاب، سلامة. (2018). أثر القيادة الخادمة على فعالية فرق العمل في البلديات الكبرى بمحافظات غزة من وجهة نظر الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الشمري، منال. (2022). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز استدامة منظمات الأعمال. *مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية*، 3 (2)، 21-48.
- الصاوي، محمود؛ والدباغ، تماضر. (2021). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (2)، 73-94.
- صَبَّار، رزان؛ وعبد القادر، حسين. (2023). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحكم الرشيد في بلديات محافظة الخليل. *مجلة أبحاث للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 6 (1)، 45-68.
- الصوالحي، عماد؛ والعبادسة، شيماء؛ والشاعر، ياسمين؛ ومقداد، شيماء؛ وعقل، عبد الله. (2023). واقع تطبيق سلوكيات القيادة الخادمة في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7 (1)، 24-38.
- طواف، عبد الخالق؛ والمصباحي، إلهام. (2024). أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الأدوية بأمانة العاصمة. *Emirati Journal of Business, Economics, & Social Studies*, 3(2)، 34-46.
- العثماني، محمد خميس. (2023). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحسين مستوى أداء العاملين بالتطبيق على القيادة العامة لشرطة الشارقة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 19 (1)، 1-19.
<https://doi.org/10.35516/jjba.v19i1.744>
- العدوان، شاكرو. والبطاينة، هشام. (2023). أثر القيادة الخادمة في التميز التشغيلي: حالة من القطاع العام الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 21 (3)، 345-372.
- عسيري، محمد. (2019). تطوير أداء قادة مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 11 (38)، 117-150.

- فاضل، ليلي. (2021). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القحطاني، سالم. (2016). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. ط3، مكتبة المتنبي، الرياض.
- لبد، منى. (2021). أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في رفع كفاءة العاملين في المنظمات غير الحكومية الصحية: دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- لطرش، محمد؛ وبن يحيى، إبراهيم. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 6(1)، 82-99.
- وزارة التنمية الاجتماعية. الخطة الاستراتيجية لوزارة التنمية الاجتماعية 2022-2024. رام الله: وزارة التنمية الاجتماعية - دولة فلسطين.
- يونس، زين. والعمرى، أصيلة. (2017). التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كأحد مرتكزات استدامة المشروع المقاولاتي: بين المقومات والمعوقات. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، (2)، 260-269.

References

- Bilal, A., Siddiquei, A., Asadullah, M. A., Awan, H. M., & Asmi, F. (2020). Servant Leadership: A New Perspective to Explore Project Leadership and Team Effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 699–715. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1975>
- Blanchard, K. & Broadwell, R. (2021). Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking Responsibility for Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>.
- Drucker, Peter F., (1977), An Introductory view of Management, Harper's College Press, U.S.A.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Greenleaf, R. (1970). The servant as leader. In W. C. Zimmerli, K. Richter, & M. Holzinger (Eds.), *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 79–85). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6
- Holmes, Sundra, (1985), Corporate Social; Performance and Present Areas of Commitment, *Academy of Management Journal*, Vol. 20.
- Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: the mediating effect of organizational commitment. *The South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83.
- Hunter, M., Neubert, J, Perry, J, Witt, A, Penney, M, & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>

- John, (. E., Barbuto, J., & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
 - Liden, C, Wayne, J, Zhao, H, & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), PP 161-177.
 - Moon, J. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. *Sustainable Development*, 15(5), 296–306. <https://doi.org/10.1002/sd.346>.
 - Roh, T.; Kim, M.-J.; Hong, Y. (2023). Does Servant Leadership Decrease Bad Behaviors? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Effect of Corporate Social Responsibility. *Sustainability*, 15(22), 15901. <https://doi.org/10.3390/su152215901>.
 - Sahawneh, F. & Benuto, L. (2018). The Relationship between Instructor Servant Leadership Behaviors and Satisfaction with Instructors in an online Setting, *Online Learning*, 22 (1): 107-129.
 - Spears, L. C. (2005). “The Understanding and Practice of Servant Leadership”. *International Journal of Servant Leadership*, 1(1), 29-46 5.
 - Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2019). The Role of Corporate Identity in CSR Implementation: An Integrative Framework. *Journal of Business Research*.
 - Van Dierendonck, D, & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
 - Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529.
 - Wołczek, P. (2014). The Concept of Corporate Social Responsibility and Sustainable Development. pp. 157-166. *Salzburg: European Academy of Science and Arts*. Retrieved from <http://ekorozwoj.pol.lublin.pl/no17/u.pdf>.
 - Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H. K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 819-831. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2108-9>.
 - Yasir, M., & Jan, A. (2022). Servant Leadership in Relation to Organizational Justice and Workplace Deviance in Public Hospitals. *Leadership in Health Services*, 36(2), 164-185.
- Zieba, Kyle. (2020). Servant Leadership and Corporate Social Responsibility: The Mediating Effect of Organizational Ethical Cu

القيادة وتأثيرها على جودة وتطوير التعليم والتكوين

Leadership and Its Impact on the Quality and Development of Education and Training

أ.د. صابرة مختار، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

ملخص

تمثل المنافسة على المنظومة التعليمية والتكوينية تبني استراتيجية فعالة في التسيير مما تحقق القيادة من خلاله الجودة الشاملة لضمان الاستمرارية والبقاء، والمنظومة التعليمية والتكوينية لا تستثنى عن هذه القاعدة، فهي منظومة تسعى إلى بناء وتطوير القدرات المعرفية والعملية لتلقيها لرفع كفاءتهم استعدادا لدخول سوق العمل والمساهمة في مجهودات التنمية المستدامة.

تشكل إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية وفلسفة إدارية تقوم على استغلال مختلف الإمكانيات المتاحة للمؤسسات التعليمية والتكوينية على مختلف مراحلها قصد التحسين الدائم لأدائها. ولقد أدى تطبيق هذه الفلسفة في قطاعات الصناعة والخدمات إلى تحسين الأداء من خلال سد الفجوات منها: تخفيض التكاليف، تقليص العيوب، تحسين جودة المخرجات... هذا النجاح الذي حققته هذه القطاعات دفع بالمنظومات التعليمية والتكوينية، خاصة منها الدول المتقدمة، إلى اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو ما سمح لها بتحقيق نتائج جيدة، وكان ذلك دافعا للعديد من المنظومات التعليمية والتكوينية في مختلف مناطق العالم إلى تبني هذه الفلسفة لتحسين فعاليتها مخرجاتها الذين يعتبرون بمثابة القوة الفاعلة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية، كما تمثل مهام القيادة من أهم أبرز الركائز التي يتم عن طريقها الوصول إلى قياس فعالية القيادة في المؤسسات التعليمية والتكوينية، بحيث كلما أجاد القائد في أدائها وجودتها ارتفعت كفاءته وجودته القيادية واستمراره ونجاحه المؤسسي. الكلمات المفتاحية: التعليم والتكوين، الإدارة الحديثة، جودة التعليم والتكوين، إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية والتكوينية، تحسين الأداء والتنوع، القائد والقيادة، الفعالية والكفاءة.

Abstract

In an increasingly competitive global environment, éducationnel and training systems are required to adopt effective management strategies to ensure sustainability and continuous improvement. Within this context, leadership emerges as a critical driver for achieving comprehensive quality, positioning it as a corner stone for institutional survival and long-term development.

Education and training systems aim to build and enhance the cognitive and practical capacities of learners, thereby improving their readiness for the labor market and enabling their contribution to sustainable development efforts. Total Quality Management (TQM) represents a foundational managerial philosophy based on the optimal utilization of available institutional resources at all levels, with the goal of continuously enhancing performance.

The successful application of TQM principles in industrial and service sectors—evidenced by reduced costs, fewer defects, and improved output quality—has inspired advanced educational and training systems to adopt similar approaches. This strategic shift has yielded notable results, prompting educational systems around the world to embrace TQM as a pathway toward improving the effectiveness of their outcomes, which are considered pivotal to economic, social, cultural, and political progress.

Within this paradigm, leadership assumes a central role. The ability of a leader to fulfill their responsibilities with excellence directly influences their effectiveness and institutional success. The stronger the leadership quality and performance, the greater the institutional impact, both at the organizational level and on the individual development of stakeholders.

Keywords: Education and training, modern management, quality of education and training, Total Quality Management in educational systems, performance improvement and diversity, leadership and leaders, effectiveness and efficiency.

مقدمة

تشكل المنظومة التعليمية والتكوينية ثروة حقيقية وبارزة يتطلب منا تنميتها واستغلالها والاستفادة منها لتحقيق التنمية الشاملة ، وإلا أصبحت عبئا وعائقا علي اقتصاديات الدول، فالقيادة تعد الركيزة الأساسية لإحداث التنمية الاقتصادية والجودة الشاملة على أن اعتبار القائد هو المحرك الجوهرى لبقية العناصر والعمود الفقري للتنمية الاقتصادية للجودة الشاملة.

ومع التطور التكنولوجي والاقتصادي واستخدام نظم عمل جديدة وإدخال الحاسبات الإلكترونية والآلية في أساليب القيادة وزيادة التخصصات وزيادة حدة المنافسة، وظهور ونمو التنظيمات العمالية، فإن الأمر يتطلب قيادة رشيدة ومتكاملة من أجل التكيف والتأقلم مع متطلبات السوق. هذا يؤدي بنا إلى الربط بين القيادة والتطورات الاقتصادية من خلال الجودة الشاملة للتعليم والتدريب وتخطيط للاستثمار في القيادات من أجل التطوير والارتقاء إلى المستوى المرغوب، كما أنه من الصعب أن تتعامل الإدارة مع الموظفين الذين يعانون من ضعف الأداء، إلا إذا كانت إدارة كفئة وفعالة ومع المشكلة بحكمة واحترافية وبالتالي بإمكان تحول هذا التحدي الى النمو والتطور سواء كان على مستوى أهداف المؤسسة أو على مستوى أهداف الموظفين. .

إن إتقان القائد للمهام الموكلة له، زاد تأثيره وتحقيقه لنجاحات ملموسة في الواقع سواء كان ذلك على المستوى الأداء المؤسسي أو على مستوى أداء العنصر البشري.

من خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى علاقة القيادة واثارها على الجودة الشاملة وتطوير التعليم والتكوين؟

من خلال هذا السؤال الجوهرى تتفرع الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما الهدف من تطوير التعليم و التكوين؟
2. كيف يمكن تدريب وتأهيل القائد وجعله متكيفا مع التطورات والتغيرات الحاصلة؟
3. لا بد من رقابة ميدانية لضمان تحقيق الأهداف والمهام المرغوبة بفعالية وجودة عالية؟
4. الاعتراف بوجود مشكلة والتعامل معها باحترافية؟
5. لماذا القيادة، وكيف تدار وتسير معنى القيادة؟

باعتبار القيادة تكتسب أهمية بالغة في تطور اقتصاديات الدول و بعث النمو الاقتصادي فإن السلطات الجزائرية أولت التعليم والتكوين أهمية معتبرة ضمن أهداف السياسات الاقتصادية للدولة، وبما أن القيادة تلعب دورا رياديا في التعامل مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف من عدة جوانب من أهمها:

تحديد المشكلة، لأن القيادة هي التي تقوم بتحديد المشكلة، وبالتالي أخذ التصحيحات اللازمة في معالجتها، دعم الموظفين وذلك عن طريق تقديم الدعم والتدريب لتحسين الاداء، تطوير التكتيكات من أجل تحسين العنصر البشري لتحقيق الغايات المرغوبة، وأخيرا المتابعة والتقييم وهذا ينتج عنه اتخاذ القادة جملة من الاجراءات الفعالة فيما اذا كان العنصر البشري في حالة ركود وغير قادر في تطوير ادائه، هذا يجرننا بالقول إن القيادة الفعالة والكفاءة هي التي تساهم مساهمة أساسية في إدارة الأداء الضعيف وتحسينه.

هذا الأمر يدعونا إلى دراسة قطاع التعليم بكل أطواره والأهمية التي تحتلها في مختلف البرامج التنموية التي تم تطبيقها في الجزائر. وسعيا منا لتعميق دراسة هذا الموضوع فإننا سنخصص جزء من عملنا هذا لدراسة عملية تخص القيادة بالجزائر، نعمل من خلاله على الاطلاع على مدى الاهتمام بتوفير الشروط المناسبة لتحقيق قائد ناجح، وسيكون ذلك من خلال دراسة جانب المهمات الرئيسية التي يتمتع بها نجاح القائد، وهذا باعتبار أن هذا التعليم والتكوين يعتبر شرطا أساسيا لإنجاح أي مبادرة لتحقيق جودة شاملة ونمو مستديم.

عند هذا المستوى من طرح الإشكالية سنبحث في الدور الذي يراد للقائد أن يضطلع به في المستقبل.

فرضيات البحث

في نظرنا هناك فرضيات أساسية كفيلة بحل إشكالية الدور الأساسي للقيادة. هذه الفرضيات يمكن حصرها في العناصر التالية:

. كفاءة القيادة تؤثر في العنصر البشري من خلال تطور التعليم والتكوين، الاستثمار ورفع معدل الكفاءة في الأداء.

. تأهيل وتدريب العنصر البشري يعتبر عاملا أساسيا في تحسين القيادة في المؤسسة ومن ثم رفع قدرتها التنافسية.

. ضعف مردودية إطارات المؤسسات الجزائرية قد يعود إلى ضعف القيادة، إضافة إلى انعدام الحوافز المادية والاجتماعية.

. التعليم والتكوين لا ينعم بوجود هيئات دولية ترعاه وتدعمه ومن ثم تسهل عمليات الإصلاح.

. إن استمرار الأوضاع التعليمية والتكوينية في الجزائر على ما هي عليه اليوم ستكون لها انعكاسات سلبية على القيادة من جهة ومن جهة أخرى على المجتمع.

. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي:

- . التعريف بمفهوم والقيادة وشروط تطبيقها بصورة عامة.
- . التعريف بمعايير القيادة وتطبيقها في المنظومة التعليمية والتكوينية.
- . تحديد إيجابيات تطبيق القيادة في المنظومة التعليمية والتكوينية.
- . التعرف على معوقات تطبيق القيادة في المنظومة التعليمية والتكوينية وكيفية مواجهتها.
- . تحديد المراحل الواجب اعتمادها لتطبيق القيادة في المنظومة التعليمية والتكوينية.

. أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من دور المنظومة التعليمية والتكوينية في تكوين وتعليم قيادات تلقى رضا من قبل مختلف الأطراف ذات الصلة بهذه المنظومة في ظل المسؤولية الملقاة على عاتقها والتحديات التي تواجهها، والتي تفرض عليها التخلي عن أساليب القيادة التقليدية المعتمدة من قبلها وتبني مفاهيم قيادية حديثة تمكنها من التطور ومواجهة الصعوبات التي تعترض سيرها.

7. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة النظرية على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. ففي البدء سنعمل على التعريف بمفاهيم عدة مثل مفهوم الجودة، مفهوم الجودة الشاملة، مفهوم القيادة. كما سنقوم في ذات الوقت بتحليل هذه المفاهيم وتحليل شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة والقيادة بصورة عامة والمنظومة التعليمية والتكوينية بصورة خاصة.

أهمية ودوافع اختيار الموضوع

تشكل القيادة من المواضيع الحساسة والجديرة بالدراسة والتحليل، وذلك راجع لدوره الأساسي المنوط به في تحريك عجلة النشاط الاقتصادي والاجتماعي. كما أن الأهمية البارزة في الاستثمار في القيادات يعتبر وسيلة لإنجاح نشاط اقتصادي معين. كما اعتمادنا في اختيارنا لهذا الموضوع على الشعور بوجود خلل في قيادة جل المؤسسات ولا سيما المؤسسات الاقتصادية، قد يكون فيه للمستوى التأهيلي والتدريبي للقياديين .

أولاً: أهمية تطبيق كفاءة القيادة في المنظومة التعليمية والتكوينية

القيادة الفعالة في المنظومة التعليمية والتكوينية تمثل جزءاً أساسياً وضرورياً في تحقيق التميز والنجاح، وبالتالي تطبيق القيادة في المنظومة التعليمية والتكوينية له بالغ الأهمية، حيث يساهم بعدة نقاط أساسية نذكر منها على سبيل الحصر ما يلي¹ (صالح ناصر)، سنة 2004م، ص(69):

- تحسين جودة التعليم والتكوين: المقصود منه أن القيادة الفعالة تدعم وتعزز جودة التعليم والتكوين، وهذا عن طريق وضع أهداف واضحة المعالم وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
- بذل جهد لتعزيز الفريق: المقصود به أن القادة التعليميين والتكوينيين بإمكانهم إنشاء فرق عمل صلبة ومتماسكة، مما يعزز التعاون بين جميع فئات المنظومة التعليمية والتكوينية.
- تحفيز الشركاء الاجتماعيين: المقصود هنا أن القيادة التعليمية والتكوينية تلعب دور هام وفعال في تحفيز الشركاء الاجتماعيين وتشجيعهم في تحقيق غاياتهم ومعارفهم الأكاديمية.
- تطوير الهياكل: بمعنى إسهام القيادة الفعالة والمتميزة في تطوير الهياكل عن طريق وضع خطط واستراتيجيات وتحسين محيط التعليم والتكوين.
- تعزيز الابتكار والابداع: المقصود هو أن القادة التعليميين والتكوينيين بإمكانهم تسجيع الابداع والابتكار والبحث في تجديد أساليب ومنهجية التدريس والتعلم.
- تحسين أداء هيئة التدريس: بمعنى أن القيادة المتميزة والصحيحة هي التي بإمكانها تعزيز من أداء هيئة التدريس وتساعدتهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم وكفاءتهم.

من خلال الجزئيات السابقة ينتج عنها مستويات الكفاءة² (خالد أحمد)، سنة 2004، ص(19):

أ. البيانات: تعرف البيانات بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتضمنة بالوقائع، والتي بإمكانك التعرف عليها وقياسها، هذه الحقائق عادة ما تكون مستقلة عن بعضها البعض، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة تامة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وترتب تصبح قادر الاستفادة منها في المجالات الإدارية وتصبح معلومات³ (محمد عمر العامري) سنة 2020، ص(122).

ب. المعلومات: والمقصود بها "نواتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستنتاج محتوى البيانات، أو تلح إليه من مؤشرات وعلاقات ومقاربات وموازنات ومعدلات... الخ"، بحيث تمتاز المعلومات بخصائص هامة كونها تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون فعالة لا بد أن تتوفر علي:

. التوقيت الصحيح والسليم: المقصود بذلك هو أنك تقوم بتوصيل المعلومة التي تريدها الإدارة في اتخاذ القرارات في الوقت والزمن المناسب والملائم.

. الدقة والوضوح: المقصود هنا هو أن تكون المعلومات دقيقة وواضحة المعالم، بحيث توصف الأشياء بموضوعية كما هي لا تكون لها شوائب أو شكوك وكذلك لا يمكن منح تفسيرات ومعاني لها أكثر من معناها الحقيقي.

. الملائمة والمناسبة: المقصود بها هي أن تتناسب وتتلاءم أو مطابقة المعلومات والاحتياجات الفعلية للمسير

. الشمول: المقصود بها هو إتباع ميدان المعلومات بدرجة تعاون المسير للرؤية بوضوح في اتخاذ القرار.

سهولة القراءة: المقصود بها أن تكون قادر على قراءتها وتقديمها بأسلوب واضح وسهل الفهم.

د . المعرفة: بالمفهوم الواسع المعرفة" هي كل ما يتحقق ويكتسبه الرأس المال البشري بحواسه وحده وببحثه من معان أو مفاهيم وتصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، هذا من أجل إشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في إدراك ما يحيطه من عوالم، وبالتالي نلاحظ ان البيانات ما هي إلا ما نجمعه والمعرفة هي التي تعاوننا في اتخاذ القرارات الحسنة، وعليه تسمى عملية استخلاص المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات⁴

(Reconstruction Development And(p 34.,1997,(council For

وبالتالي يمكن تعريف تعدين البيانات: بأنها عملية استكشافية وتحليل كميات كبيرة من البيانات بغية اكتشاف أنماط معنوية "اكتشاف المعرفة"، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكون معرفة جديدة أو الاستفادة من عدة تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها ومحيطها التنافسي لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لخلق القيم⁵، (الشريف طلال عبد المالك، سنة 2004، ص(96).

وبالتالي تصبح المعرفة ذات قيمة كبيرة إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين الموظفين داخل المؤسسة ومع العملاء والمستفيدين في المحيط الخارجي، لان عدم استغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينشأ عنه تعثر لكل حركات النمو والرقى والابتكار من خلال البحث الجاد لكل ما هو جديد ومبدع.

وفي النهاية تبين عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية جديدة في حياة المعرفة، هذا يدل على بداية لتوليد معارف جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تهدف لخلق القيمة الحقيقية داخل المؤسسة، والتي

بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيون يعرفون جيدا معالم التجربة الجديدة، بحيث هذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تؤدي إلى مفاجئات غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة:

هـ . الخبرة: وتعني الممارسة الحقيقية والفعلية للعمل طوال فترة زمنية، والتي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسة عمله.

وفي النهاية نلاحظ أن المفارقة بين المعرفة والبيانات تكمن في " أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات محددة، أما المعرفة فتعبر عن ما يفهمه البشر من المعلومات وكيفية الاستفادة منها".

والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتنتقل إلى قيمة وثروة عندما نقوم بتطبيقها ميدانيا، كما تتميز المعرفة بواصفها مورد إنساني في كفاءة فاعليته عن الموارد المادية الأخرى:

. المعرفة أقل قابلية للفقد و الضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.

. تطور وتنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضد بالتفعيل.

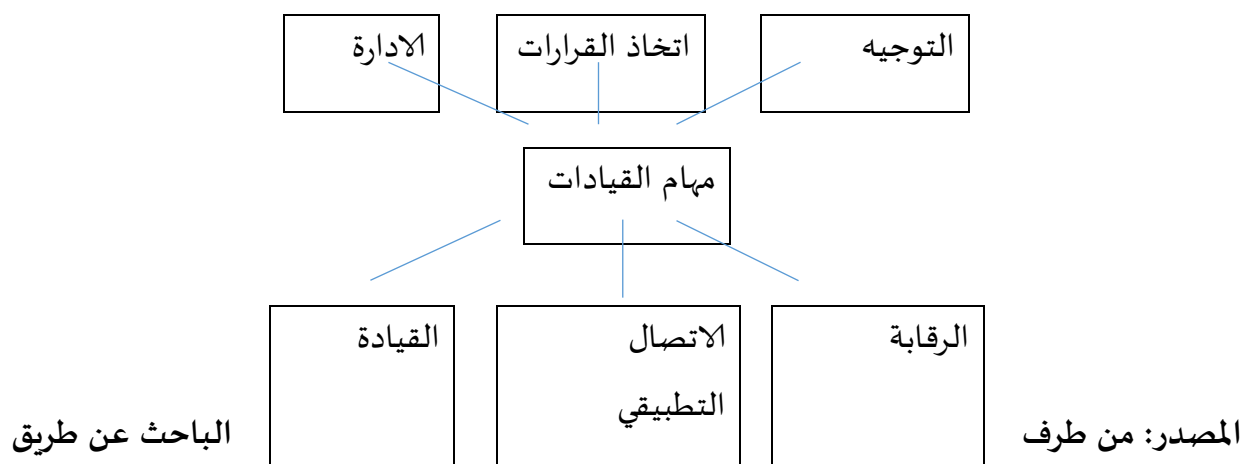
. المعرفة أكثر قابلية للانتقال والتحويل والتجديد بدرجة كبيرة من السرعة وتكلفة منخفضة.

. المعرفة تزايد تزايد أفقي وعمودي.

ثانيا: المهام الرئيسية لتمييز اي قائد في مهامه⁶ (rcadA someej, Annnee 1997، p122)

تمثل المهام المذكورة في الشكل اسفله العمود الفقري التي عن طريقه قياس فعالية القيادة في كل مؤسسة سواء عامة او خاصة، حيث كلما تميز القائد في ادائه زاد من كفاءته وفعاليته في الاداء ونجاحه في الاستمرارية والبقاء.

الشكل المتعلق بمهام القائد



اعتماد على الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

- الادارة: زهي المهمة الاولى والاساسية لأي قائد، حيث تلم جميع الصعوبات وحلها كما تقوم بتنحية العقبات وتبين في 04 جزئيات⁷ (فيليب اتكنسون، تعريب، عبد الفتاح السيد النعماني)، سنة 1996، ص(104) :

1 . ادارة الانتباه: ويحصل ذلك عن طريق الالتزام الكامل والجاد والعمل الشخصي والافكار المؤثرة، وبالتالي يجر القائد الاخرين لرؤية معالم المؤسسة من جهة ومن جهة اخرى لتحقيق الاهداف المسطرة.

2 . ادارة المعنى: وهو ايصال الرؤية بوضوح وشفافية، اضافة الى عملية تنظيم النشر وانشاء افكار ملهمة لفريق العمل.

3 . ادارة الثقة: والمقصود هنا ان القائد الجدير بالثقة يتبع حتى ولو كان الاخرون مختلفون معه، بينما القائد الفاقد للثقة فلا يتبع من طرف الاخرون ولو كان متفق معهم.

4 . ادارة الذات: وهو ان القائد الواعي بمهاراته وقدراته ونقاط ضعفه وقوته حيث يستعملها بكفاءة وفعالية، نما نه ينظر الى الفشل على انه خطوه للتعلم والنمو.

- اتخاذ القرار: وهو العمود الفقري للعمل القيادي، حيث يضم تحديد المشكلات ومعالجتها من جهة، واختيار البدائل المناسبة من جهة اخرى، كما ان اعتماد جودة القرار يركز على الصلاحيات الموكلة والممنوحة ووضوح المسؤوليات.

- التوجيه: المقصود هو ان القيادة تقوم على:

. انجاز السياسات والغايات بدقة ووضوح

. انشاء محيط عمل محفز.

. تقسيم الادوار بوضوح وشفافية، وانشاء جسور الثقة وحل النزاعات الحاصلة بين الاشخاص.

. الرقابة: هذه الوظيفة تمثل جزئية حيوية حيث تشمل ما يلي:

. متابعة انجاز المهام بالجودة المرغوبة

. كشف الانحرافات مع معالجة الاسباب التي ادت لذلك، ولتحقيق ذلك لابد ان يتطلب نظام رقابة

كفى وفعال ومعايير واضحة المعالم.

. القيادة: والمقصود هنا هي القدرة على التأثير على الآخرين وذلك لتحقيق الغايات المبرمجة بحيث تتم عن طريق عدة جزئيات من القوى.⁸ (أسامة ناصر محمد جالودي)، سنة 2020، ص(88)

- 1 . القوة القهرية: وتكون ذلك عن طريق التهديد والعقوبات (لا يستحسن اللجوء إليها)
- 2 . قوة المكافأة: وتكون عن طريق المكافآت والترقيات والتقدير وهي تعزز الاداء والانتماء.
- 3 . القوة القانونية: وهي مستوحاة من المركز الوظيفي الذي عن طريقة يمنح للقائد التواب والعقاب.
- 4 . الاستعانة بالعقل والمنطق: وهنا لابد من اقناع الأشخاص بان السلوك والافعال المرغوبة تحقق المصلحة والاهداف العامة.
- 5 . نفوذ الخبرة والمهارة: بمعنى ان الاثار الناتجة عن التخصص والاحتراف، وهذا يعزز القائد واتباعه.
- 6 . قوة الشخصية: في هذه الحالة ان الاعجاب بشخصية القائد يدفع بالآخرين باتباعه وتقليده في جميع خطواته.

- 7 . قوة الاحترام: وهذه تنبع من النزاهة والخبرة والاقدمية والمركز الاجتماعي والمهارات المرتفعة لدى القائد.
- ثالثا: الاتصال التنظيمي:⁹ المكتب الإقليمي للدول العربية و برنامج الأمم المتحدة الألماني ، سنة 2003، ص(17)، بمعنى ان مهام القادة الرئيسية تشمل :
- . شرح وتفسير المهام وتوضيح الادوار الموكلة لكل شخص.
- . اقناع الاشخاص بمنهجية وطرق الانجاز.

. تشجيع وتحفيز العاملين حيث تمزج اهدافهم الشخصية بالأهداف العامة للمؤسسة

خلاصة القول هو انه كلما اتقن وابدع القائد هذه المهام المذكورة سلفا، زاد وارتفع تأثيره وتحقيقه لنجاحات ملموسة وواقعية على مستوى المؤسسات من جهة ومن جهة اخرى على مستوى الاشخاص.

رابعا: اهمية الادارة في القيادة

تعد الادارة اهم عنصر في العملية القيادية، حيث تمكن القادة من بلوغ الغايات المرجوة من جهة ومن جهة اخرى الرؤية الخاصة بالمؤسسة، وبالتالي فان الاهمية الادارية في القيادة تضم ما يلي:

. تنظيم الادارة: بمعنى الادارة الكفؤة والفعالة تمكن القادة من تخصيص الموارد بشكل امثل، مما يؤدي الى الكفاءة الانتاجية¹⁰ (محمد صبري حامد)، عام 2013، ص(89).

. حل المشكلات: بمعنى ان القادة الذين يتقنون الادارة بإمكانهم التعامل مع الصعوبات والتغيرات الطارئة بشكل فعال، مما يؤدي الى ايجاد حلول بناءة وفعالة لجميع الصعوبات التي تواجهها.

. تحفيز الفريق: بمعنى الادارة السليمة انها تضم تحفيز اعضاء الفريق، مما يؤدي ذلك الى الزيادة في العملية الانتاجية من جهة والرضا عن العمل من جهة أخرى.

. اتخاذ القرار: بمعنى ان الادارة الكفؤة والفعالة لها القدرة من تمكين القادة من اتخاذ القرارات المدروسة والسليمة مما تؤدي مباشرة في التأثير الايجابي على اداء المؤسسة.

. ضمان الجودة: بمعنى عن طريق الادارة السليمة والمميزة يمكن للقادة ضمان الجودة في العمل ومراقبة الاداء الى جانب تحسين العمليات.

بشكل عام الادارة تلعب دور هام وحاسم لا يستهان بهما في نجاح العملية القيادية، وبالتالي تمكن القادة من بروز الغايات وتحفيز الفرق بشكل كفى وفعال.

خامسا: اهمية التواصل في القيادة¹¹ (محمد الشحمة) عام 2024، ص(45)

الي جانب الادارة نجد جزئية مهمة وفعالة وهي التواصل حيث تمثل احدي الركائز الاولى في القيادة المميزة من خلال مساهمتها في انشاء الثقة وتعزيز الفريق وتوضيح الغايات ومن بينها نجد ما يلي:

1. فعالية التواصل عن طريق القيادة

. انشاء الثقة: وهو انشاء تواصل مفتوح وصادق مبني على الثقة بين القائد وفريقه، مما يؤدي مباشرة الى خلق محيط عمل ايجابي ومحفز.

. تسطير الاهداف بوضوح وشفافية: بمعنى ان التواصل الكفاء والفعال يساعد في توضيح الغايات والرؤية السليمة ، مما يضمن ان الكل يشتغلون الى غايات موحدة.

. تعزيز الفريق: بمعنى ان التواصل السليم والجيد له القدرة في تعزيز روح الفريق، حيث يشعر الاشخاص بانهم جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار كما يتم تقدير مساهمتهم.

. الرؤية في حل المعوقات: بمعنى الرؤية الفعالة والصحيحة تساعد في حل المعوقات بسرعة، حيث يمكن للأشخاص التعبير عن انشغالهم ومخاوفهم وذلك بالاستماع اليهم.

. تحفيز الفريق: بمعنى التواصل الايجابي يؤدي تحفيز الفريق، ويشعر الاشخاص بالتقدير والاحترام.

2. قدرات ومهارات التواصل الفعال في القيادة

. الاستماع والتصنت النشط: بمعنى الاستماع والتصنت بفعالية وجدية لفريقك واعطاء ردود ملائمة .
 . الوضوح والشفافية: بمعنى التعبير بوضوح وشفافية عن الخطط والأفكار ومشاركة المعلومات بصدق.
 . التعاطف: بمعنى فهم مشاعر وحاجيات الفريق.

. التواصل غير اللفظي: بمعنى استخدام لغة الجسد والتواصل البصري بشكل صحيح وفعال.
 خلاصة القول التواصل الجيد والفعال هو مفتاح نجاح القيادة، وبالتالي يؤدي الى تعزيز الثقة من جهة ومن
 جهة اخرى يوضح الاهداف ويحفز الفريق من جهة ثانية.

سادسا: أهمية الرقابة في القيادة

الرقابة لها جانب مهم وحيوي تلعبه في الرقابة الفعالة وتتجلى أهميتها في مجموعة من النقاط وهي:
 . ضمان تحقيق الأهداف: بمعنى الرقابة تساعد القادة في مراقبة سير العمل وتحديد مدي تحقيق الأهداف
 المسطرة ، وبالتالي يمكنهم من اتخاذ الاجراءات والتصحيحات الملائمة في وقتها.
 . كشف الانحرافات والهفوات: بمعنى عن طريق الرقابة يمكن للقادة الكشف عن الانحرافات والهفوات عن
 الخطط المبرمجة ومعالجة الأسباب التي أدت لذلك، وهذا مما يساعد في استعادة المسار الصحيح والسليم.
 . تحسين وتثمين الأداء: المقصود أن الرقابة تساعد في تحسين أداء الأشخاص والفرق عن طريق توفير
 تغذية بناءة وصالحة وتحديد مجال التحسين.

. ضمان الجودة: بمعنى ان الرقابة تضمن ان يتم انجاز المهام بالجودة المرغوبة، ومنه يؤدي الى تعزيز رضا
 العملاء وثقة اصحاب المصلحة.

. دعم اتخاذ القرار: ان الرقابة تدعم القادة بمعلومات وتوضيحات دقيقة وحديثة، هذا ما يساعد في اتخاذ
 القرار الصحيح والسليم في الوقت والزمن الملائمين.

خلاصة القول ان الرقابة تعد الية من الاليات الحيوية للقادة من اجل ضمان كفاءة وفعالية العمل، كما
 انها تلعب دور مهم وفعال في تحقيق الغايات المبرمجة.

سابعاً: طريقة تحفيز العاملين¹² (132) p، neeAn1989 ، (Stephane،R ،Covey)

يوجد العديد من الطرق لتحفيز العاملين نذكر منها ما يلي:

1 - التحفيز المادي: والمقصود به هنا:

. المكافآت المالية: منح مكافآت مالية للعاملين عند بلوغ الأهداف المسطرة.

. الترقيات: توفير وتخصيص فرص للترقية والتقدم الوظيفي

. الرواتب والعلاوات التنافسية: دفع رواتب وعلاوات تنافسية تترجم قيمة العاملين

2 . التحفيز المعنوي: والمقصود به هنا:

. التقدير والاحترام: تقديم التقدير والاحترام للعاملين على المجهودات والانجازات المقدمة.

. التعزيز الايجابي: منح تعزيز ايجابي للسلوكيات الايجابية والسليمة

الى جانب ذلك¹³ (Lyons , R ، n°1979، p(45)):

. تقديم فرص التدريب والتطوير

. ربط الأهداف الشخصية بأهداف المؤسسة

. حل النزاعات بين الاشخاص

. المراجعة والتقييم والأداء

. العدالة والمساواة في المعاملة مع الجميع

. الاستماع لآراء العاملين وربط التواصل معهم بمصداقية وفعالية

وبالتالي فإن هذا الأسلوب بإمكانه تعزيز الأداء والانتماء للعاملين.

ثامنا: أهمية القيادة في النجاح

تلعب القيادة دور محوري في تحقيق النجاح في جميع المستويات سواء كانت من جهة الأعمال، التعليم

والتكوين، الثقافة أو السياسة...ومنه يمكن تلخيص بعض النقاط الاساسية المتمثلة في¹⁴ (98) p, 2023

(James. kerr ، Année):

. تحفيز الفريق: القائد السليم بإمكانه تحفيز أعضاء الفريق وذلك لتحقيق الأهداف المبرمجة

والوصول إلى امكاناتهم التامة.

. اتخاذ القرارات: القيادة الفعالة تشمل اتخاذ القرارات السوية في الوقت والمكان الملائمين مما يؤدي

إلى المساعدة في تحقيق الاهداف وتجاوز التحديات والصعوبات.

. انشاء الثقة: بمعنى ان القادة الذين يتفخرون بالنزاهة والشفافية بإمكانهم انشاء الثقة مع أعضاء

فريق عملهم، وبالتالي يقوي التعاون والانتاجية.

. التوجيه والتطوير: بمعنى أن القادة يقومون بتوجيه وتطوير مهارات وقدرات أعضاء فرق عملهم مما

يساعد في نموهم المهني والشخصي.

. تحقيق الرؤية: بمعنى أن القيادة تلعب دور فعال وأساسي في تحديد رؤية واضحة المعالم للمؤسسة أو الفريق وانجازها بكفاءة وفعالية.

. إدارة التغيير: بمعنى أن القادة بإمكانهم جعل إدارة التغيير بشكل سلس وفعال، مما يؤدي لمساهمة المؤسسات على التكيف والتأقلم مع المعوقات والفرص الجديدة.

خلاصة القول ان القيادة السليمة والصحيحة هي التي تعتبر الاساسية في تحقيق النجاح على جميع المستويات، حيث تساعد في تحفيز الاشخاص وتحقيق الغايات المشتركة.

أخيرا يمكن استنتاج مجموعة من التأثيرات القوية والاساسية التي تستمدتها القيادة من عدة مصادر نذكر منها ما يلي¹⁵ (عبر حسين القماش، سنة 2020، ص(54):

1 . التمتع بالمشروعية والشرعية ان تطلب ذلك من خلال الاهداف والنتائج، هذا ما يجعل المتبعون في اريحية من جهة ومن جهة اخري يجعلونهم داعمون له.

2 . القدرة والتحكم في الاستمالة: بمعنى أنه تكون لديك القدرة والتحكم في الاقناع بما يناسب المتبعون.

3 . التمتع بالخبرة والتجربة: بمعنى ان القائد الذي يتمتع بالخبرة والتجربة يظهر بمظهر القائد القادر على دراية ومعرفة خبايا الأمور وأسرار النجاح، مما يدعم الاقتناع ومنه الإذعان له،

4 . التمتع بالقدرة العالية على الإلهام والتحفيز: بمعنى أن القائد لابد أن يكون على الاستعداد المستمر في تصحيح الاتجاهات والقيم السلبية وزرع الجزئيات الايجابية كالولاء والنزاهة والاحترام...الخ،

5 . التمتع بالقوة والقدرة في تصحيح او تغيير القيم والمعتقدات: وذلك يكون بمدى قدرته في استعمال اليات واساليب الترغيب الامر الذي يؤدي المتبعون بالولاء التام لما يقوله.

6 . القدرة في تحقيق المنفعة للاتباع: هذا ما يزيد زرع ذلك الإحساس بأنه يمتلك مؤهلات وقدرات فنية وذهنية عالية تجعله قادرا على تجاوز الصعاب ومنه القدرة على تجاوزه عن طريق معلومات دقيقة وصحيحة.

7 . تميز القائد بصفات التشاركية في اتخاذ القرار: بمعنى الاستماع وإعطاء الفرصة للمتبعين حتى يقومون بتشاورهم في اتخاذ القرار بطريقة ترسخ ذاتهم، مما يزرع لديهم الدافعية الداخلية ويدعم احساس الولاء والالتزام¹⁶ (روي متحدة، ترجمة أشرف كيلاني، سنة 2020، ص(137)).

8 . القدرة على قوة القهر والعقاب: وذلك باستخدام آليات التهديد وزرع الخوف للمتبعين لدفعهم للاستجابة والخضوع.

- 9 . تميز القائد بصفات القيادة: في هذه الحالة لابد أن يتميز القائد بعدة صفات كي يغذي هذا التميز الاعجاب من طرف المتابعين، مما يؤدي من خلاله قبولهم وخضوعهم لأرائه وأفكاره وتوصياته.
- 10 . التمتع بالقدرة العالية في احتواء والسيطرة على المواقف: بمعنى أن القائد في هذه الحالة لابد ان تكون له دراية كافية في فهم المواقف والتعقيدات المعقدة والغير واضحة المعالم من اجل اعادة توجيهها بما يحقق الغايات المسطرة والمرغوبة.
- 11 . قدرة القائد بلم المعلومات الكافية وقدرته على توظيفها بفعالية وكفاءة عالية: هذا ما يعني زرع وغرس القائد بأحاسيس بأنه يمتلك مؤهلات وقدرات فنية وذهنية مرتفعة تجعله يتجاوز الصعوبات في المواقف ومنه تجعله قادرا على تفاوته من خلال معطيات ومعلومات دفيغه ومتخصصة.

خاتمة

إن الرفع من مستوى القيادة في المنظومة التعليمية والتكوينية وتطوير وضمان مخرجات ذو مستويات علمية رفيعة يتطلب ذلك تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. وتعتبر هذه الفلسفة انتقالا من التسيير الإداري التقليدي إلى التسيير المتنوع الحديث. كما أنها تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التعليمية والتكوينية وسيلة أساسية لتحقيق رضا القيادة من جهة ورضا المستفيدين من هذا التعليم والتكوين من جهة أخرى وتتمثل ذلك في (متمدرسين، متريصين، طلبة، أساتذة، معلمين أولياء ، المؤسسات المشغلة لمخرجات المنظومة التعليمية والتكوينية، المجتمع).

ومنه فإن النزاهة تمثل قدوة حسنة في تصرفات وأخلاقيات القائد في تحمل مسؤوليات جميع الأفعال والقرارات المتخذة، كما أن القائد لا بد ان يتميز بالقدرة على تصحيح وتغيير جميع الاتجاهات في الظروف غير متوقعة والاستثنائية كما أنه لابد أن يقوم بوضع معايير واضحة المعالم في الأداء من جهة ومن جهة أخرى التقييم الدوري في أداء الفريق وتقديم التغذية الراجعة.

من خلال هذه التوصيات بإمكان للقائد تحسين المهارات الذاتية من جهة ومن جهة أخرى تدعيم قدراته الذهنية، وبالتالي يصبح ذو قيادة أكثر كفاءة وفعالية.

من خلال ما قدم في دراستنا يمكن استخلاص النتائج التالية:

أولا : لا بد من الاعتراف بوجود مشكلة من جهة ومن جهة أخرى لابد من تحديدها والتعامل معها بفعالية واحترافية.

ثانيا: تطوير الخطط واشراكها مع الموظفين حتى تتمكن من الاهداف القابلة للقياس في مجال زمني واضح المعالم.

ثالثا: توفير تدريب ملائم حتي تغطي النقائص الموجودة، ومنه تطوير مهني متخصص.

رابعا: لابد من وضع التغذية الراجعة البناءة.

خامسا: اتخاذ الإجراءات الفعالة والفورية الفاصلة عند غياب التحسن والتطور.

سادسا: إعادة النظر في مدي توافق الدور مع مهارات الموظف وذلك عن طريق التقييم العادل والصحيح.

سابعا: اقتراح برامج الدعم والمساهمة المتخصصة التي تقدمها المؤسسة سواء من الجانب النفسي أو التدريبي أو المهني.

و بالتالي فإن تطوير مهارات وقدرات القيادة يتطلب مزج مجموعة من التطوير الشخصي والتدريب والتأهيل والخبرة والتجربة العلمية ولاسيما منها تطوير الذات التي تمثل في التعليم والتعلم الدائم والتأهيل والتدريب والتغذية الراجعة، زيادة على العلاقات المتمثلة في التواصل المميز وارساء ثقة متينة في اتخاذ القرار من خلال التفكير التحليلي والابداعي .

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

- 1 صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة في المؤسسات التربوية، عمان. دار الشروق. 2004م.
- 2 .. خالد أحمد الصرايرة وليلى عساف، المجلة العربية لضمان جود التعليم العالي، عام 2009م.
- 3 . فيليب تنكسون، إدارة الجود الشاملة، التغيير الثقافي. الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. ج.1، تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة 1996م.
- 4 المكتب الإقليمي للدول العربية و برنامج الأمم المتحدة الألماني، تقرير التنمية البشرية لعام 2003 م ،نحو إقامة مجتمع معرفة، عمان.
- 5محمد صبري حافظ، القيادة في المؤسسات التعليمية، عالم الكتاب، عام 2013م،
6. محمد الشحمة، مهارات الاتصال والتواصل والقيادة الفعالة، تطوير المعرفة والمهارات، عام 2024 م
- 7 . روي متحدة، ترجمة أشرف كيلاني، الولاء القيادة في المجتمع الاسلامي الاول، المشروع القومي للترجمة، عام 2020م
- 8 . محمد عمر العامري، القيادة التربوية مفاهيم ونظريات، دار المعترف للنشر والتوزيع، عام 2020م

قائمة المراجع باللغة اللاتينية

- 1_Concil For Development And Reconstuction, SectorOverview Report ,Education Sector,May 1997,P34
- 2— Arcard.sjeome .quality in educationanimplementation.handbook.yanity books .international.new delhi.1997.¹ p122.
- 3 _ Lyons. R. economics of education .international review of education.vol 25n03.1979.
- 4_Stephen ,R, Covey , Les Sept Habitudes Des Cens Efficaces. Alexandre Stanké, Annee1989
- 5_ James Kerr ,Legacy, 10th Anniversary Edition, Anneé 2023

الرسائل و الاطروحات ومقالات

- 1 . الشريف طلال عبد المالك، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية جامعة نايف، السعودية، عام 2004م.
- 2 . أسامة ناصر محمد جالودي، درجة ممارسة الادارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير، الاردن، عام 2020م.
- 3 . عبيد حسين ال قماش، مقال نظريات القيادة واتخاذ القرار، كلية التربية، السعودية، عام 2020م.

المقهى الشعبي كفضاء لإنتاج رأس المال الاجتماعي: الاستقلالية المقيدة وآليات التحويل في السياق المغربي

The Popular Café as a Space for Social Capital Production: Constrained Autonomy and Conversion Mechanisms in the Moroccan Context

د. لعويد محمد، جامعة ابن طفيل القنيطرة المغرب، مختبر التراب البيئية والتنمية
جامعة العلوم الانسانية والاجتماعية ابن طفيل القنيطرة.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحويل الفهم السائد للإكرامية من خلال تحليلها كألية معقدة لإنتاج رأس المال الاجتماعي في المقاهي الشعبية المغربية. باستخدام منهجية مختلطة (كمية ونوعية) شملت 250 استبياناً و45 مقابلة معمقة وملاحظة إثنوغرافية، تكشف الدراسة عن نموذج تحويلي مزدوج يعمل على مستويين: داخلياً، تتحول الإكرامية عبر "صندوق البورصط" إلى اقتصاد أخلاقي مصغر يُعزز التضامن العضوي بين العمال (موجود في 100% من العينة، مع إدراك 82% لعدالة التوزيع). خارجياً، تتحول إلى استثمار في "الروابط الضعيفة" التي تمكن 67% من العمال من بناء شبكات خارجية، وحصل 45% على فرص عمل عبر هذه الشبكات.

تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين نظريات الطقوس (موس Marcel Mauss)، والفضاء (لوفيفر Henri Lefebvre وسوجا Edward Soja)، ورأس المال الاجتماعي (بوتنام Robert Putnam وجرانوفيتز Mark Granovetter). كما تطور مفاهيم جديدة مثل "الاستقلالية المقيدة" التي تصف قدرة العمال على المناورة ضمن علاقات القوة، و"الاقتصاد الأخلاقي المصغر" الذي يجسد آليات التضامن الذاتي.

تخلص الدراسة إلى أن الإكرامية تشكل نظاماً طقسياً يحول النقد إلى اعتراف رمزي، مما ينتج فضاءً اجتماعياً حياً يتجاوز الوظيفة الاقتصادية. وتوصي بتطوير سياسات عامة تستفيد من هذه الآليات، مع فتح آفاق بحثية حول البعد الجندري والتداخل الرقمي والدراسات المقارنة.

الكلمات المفتاحية: المقهى الشعبي، رأس المال الاجتماعي، الإكرامية، الاستقلالية المقيدة، الاقتصاد غير المنظم، التحويل الرمزي، الشبكات الاجتماعية.

Abstract:

This study reconceptualizes tipping by analyzing it as a sophisticated mechanism for social capital production in Moroccan popular cafés. Employing a mixed-methods approach (quantitative and qualitative) comprising 250 surveys, 45 in-depth interviews, and ethnographic observation, the study reveals a dual conversion model operating on two levels. Internally, tips are transformed through a collective "solidarity fund" (present in 100% of sampled cafés, with 82% perceiving distribution as fair) into a moral economy that reinforces organic solidarity among workers. Externally, they constitute an investment in "weak ties," enabling 67% of workers to build external networks, with 45% securing employment opportunities through these connections.

The study develops an integrated theoretical framework bridging ritual theories (Mauss), spatial production (Lefebvre, Soja), and social capital (Putnam, Granovetter). It introduces original conceptual contributions, including "constrained autonomy" describing workers' capacity to navigate power structures, and "micro moral economy" embodying mechanisms of self-organized solidarity.

Findings demonstrate that tipping functions as a ritual system converting monetary transactions into symbolic recognition, thereby generating a vibrant social space transcending purely economic function. The study recommends developing public policies that leverage these endogenous mechanisms, while proposing future research directions focusing on gender dimensions, digital interactions, and comparative studies in similar socioeconomic contexts.

Keywords: Popular cafés, social capital, Tipping practices, Constrained autonomy, Informal economy, Symbolic conversion, social networks.

1. المقدمة

تستكشف هذه الدراسة الآليات الخفية التي تتحول من خلالها العلاقات العابرة داخل فضاء المقهى الشعبي إلى قنوات فاعلة لتوليد فرص اقتصادية واجتماعية. إذ تُفهم ممارسة الإكرامية لا بوصفها مجرد مكافأة مالية عابرة، بل كاستثمار اجتماعي ثنائي الأبعاد: يعمل داخلياً على تعزيز التضامن بين العاملين عبر آليات التجميع والتوزيع الجماعي، وخارجياً على تفعيل ما يُعرف بالروابط الضعيفة مع الزبائن، والتي تشكل قنوات حيوية لتبادل المعلومات والفرص.

تنبثق هذه الدراسة من ثغرة واضحة في الأدبيات السابقة؛ فقد حصر المنظور الاقتصادي-السلوكي الغربي تفسير الإكرامية في إطار محددات عقلانية ومعيارية ضيقة (كجودة الخدمة وحجم الفاتورة)، متجاهلاً الآليات الرمزية التي تحول النقود إلى اعتراف اجتماعي ومكانة ومنطق للدَّين الرمزي المتبادل. في المقابل، ركزت الدراسات المجتمعية-الثقافية الإقليمية على أبعاد الاعتراف والولاء، لكن من دون دمج منهجي

للكلفة الوجدانية المنظمة مهنيًا أو قياس الأثر الشبكي عبر الروابط الضعيفة، كما افتقرت إلى تأطير دقيق لأشكال المقاومة اليومية منخفضة الحدة. أما الكتابات المتعلقة بالسياق المغربي، فلم تقدم نمذجة متكاملة للإكرامية كنظام تبادلي يربط بين الرمزي والأدائي والشبكي والمقاوم.

1.1. الإشكالية البحثية

تتمحور الإشكالية الأساسية للدراسة حول المفارقة الظاهرية بين الطبيعة النقدية الظاهرة للإكرامية وقدرتها على إنتاج رأس مال اجتماعي مستدام. فبينما تُعرّف الإكرامية تقليدياً كمكافأة مالية طارئة مرتبطة بأداء الخدمة، تشير المعطيات الميدانية إلى أدائها كآلية معقدة لبناء شبكات اجتماعية تتجاوز إطار التبادل التجاري المباشر وتستمر على المدى الطويل.

تثير هذه المفارقة تساؤلاً جوهرياً حول طبيعة العلاقة بين الممارسات الاقتصادية الصغرى والبنى الاجتماعية الكبرى في سياق الاقتصاد غير المنظم في المغرب. كيف تتحول ممارسة يومية بسيطة إلى نظام معقد لإنتاج الثقة والتضامن والفرص؟ وما الآليات الثقافية والاجتماعية التي تحول رأس المال المادي إلى رأس مال رمزي قابل للاستثمار شبكياً؟

تكتسي هذه الإشكالية أهمية خاصة في السياق المغربي، حيث يسهم القطاع غير المنظم بنسبة مرتفعة من النشاط الاقتصادي (قد تصل إلى 80% من إجمالي العمالة وفق بعض التقديرات)، مما يجعل فهم آليات التضامن والشبكات غير الرسمية ضرورة علمية وسياسية ملحة.

1.2. الأسئلة البحثية

انطلاقاً من هذه الإشكالية، تسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤدي الإكرامية وظيفية لرأس المال النقدي إلى رأس مال اجتماعي ترابطي وتجسيري في فضاء المقاهي الشعبية المغربية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. آليات التضامن الداخلي: كيف يحول نظام "صندوق البورصط" والقواعد الضمنية للتوزيع الإكرامية الفردية إلى إطار لبناء "اقتصاد أخلاقي مصغر" يعزز التضامن الداخلي بين العاملين ويواجه منطق السوق الفردي؟

2. ديناميكيات الشبكات الخارجية: كيف تتحول التفاعلات العابرة مع الزبائن إلى "روابط ضعيفة" قادرة على نقل المعلومات والفرص، وكيف تتفاعل هذه الشبكات التقليدية مع الشبكات الرقمية المعاصرة لتوسيع دائرة رأس المال الاجتماعي؟

3. علاقات القوة والاستقلالية المقيدة: كيف تؤثر ديناميكيات القوة متعددة المستويات (عمال-إدارة، عمال-زبائن) على أنماط توزيع واستثمار رأس المال الاجتماعي، وما حدود "الاستقلالية المقيدة" وأشكال المقاومة اليومية التي تتيحها هذه الممارسات للعمال؟

1.3. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: تعمل الإكرامية كآلية تحويل مزدوجة، تربط بين رأس المال النقدي والرمزي عبر طقوس الاعتراف والمعاملة بالمثل، مما ينتج نظاماً متكاملًا لبناء التضامن الداخلي (رأس المال الترابطي) وتفعيل الشبكات الخارجية (رأس المال التجسيري).

الفرضيات الفرعية:

1. يساهم نظام "صندوق البورصط" في خلق اقتصاد أخلاقي مصغر يعزز التضامن ويوفر شبكة أمان اجتماعي غير رسمية، متحدياً بذلك المنطق الفردي للسوق.
2. تمثل الإكرامية إشارة على المعاملة بالمثل وطقساً للاعتراف، مما يحول العلاقات التجارية إلى روابط ضعيفة فاعلة، تتفاعل مع المنصات الرقمية لتوليد أشكال هجينة من رأس المال الاجتماعي.
3. يمنح رأس المال الاجتماعي الناتج عن الإكرامية العاملين "استقلالية مقيدة"، تمكنهم من المناورة ضمن علاقات القوة القائمة وممارسة أشكال من المقاومة اليومية التي تعيد تفاوض شروط الهيمنة بشكل غير مباشر.

1.4. أهداف الدراسة

الأهداف النظرية:

1. تطوير إطار نظري يدمج بين نظريات رأس المال الاجتماعي (بوتنام (Putnam)، كولمان (Coleman)، وأنثروبولوجيا الهبة (موس (Mauss)، وإنتاج الفضاء) (لوفيفر (Lefebvre)، والمقاومة اليومية (سكوت (Scott)).

2. تقديم مساهمة مفاهيمية عبر اقتراح مفاهيم مثل "الاستقلالية المقيدة" و"الاقتصاد الأخلاقي المصغر".

3. الإثراء المنهجي من خلال تصميم بحثي مختلط يجمع بين الأدوات الكمية والنوعية لتحليل الشبكات الاجتماعية.

الأهداف التطبيقية:

1. تقديم فهم معمق لآليات بناء الشبكات الاجتماعية في المفاهيم الشعبية كنموذج للاقتصاد غير المنظم.

توثيق الإثنوغرافيا المرتبطة بممارسات الإكرامية كجزء من التراث الاجتماعي المغربي المعاصر.

2. بلورة توصيات سياسية للاستفادة من آليات التضامن غير الرسمية في برامج الحماية الاجتماعية.

الأهداف المستقبلية:

1. فتح آفاق بحثية جديدة حول تداخل الشبكات التقليدية والرقمية، وأدوار النوع الاجتماعي، وتطبيق النموذج المفاهيمي على سياقات عربية أخرى.

2. الإطار النظري والمنهجي:

لتحقيق هذه الأهداف، تتبنى الدراسة إطاراً نظرياً تكاملياً يربط بين:

- نظرية التحويل الرمزي لرأس المال (بورديو (Bourdieu) وأنثروبولوجيا الهبة (موس (Mauss))
- سوسيولوجيا التفاعل الرمزي غوفمان (Goffman) والعمل الوجداني هوتششايلد (Hochschild).
- تصنيفات رأس المال الاجتماعي ترابطياً وتجسيراً بوتنام (Putnam) وتحليل قوة الروابط الضعيفة غرانوفيتير (Granovetter).
- نظرية المقاومة اليومية أو "أسلحة الضعفاء" سكوت (Scott).

منهجياً، تعتمد الدراسة تصميماً بحثياً مختلطاً متسلسلاً: يبدأ بتحليل كمي لأنماط الإكرامية وبنى الشبكات، يعقبه عمل إثنوغرافي معمق ومقابلات نوعية لتفسير النتائج. وتكشف البيانات الأولية عن وجود نظام "صندوق البورصط" كآلية تضامن داخلي في المقاهي المدروسة، كما أن 67% من العاملين يؤكدون نسج علاقات خارج إطار المقهى، بينما حصل 45% على معلومات أو فرص عبر الزبائن، مما يؤشر على الدور المزدوج للإكرامية في إنتاج رأس المال الاجتماعي.

وبهذا، تعيد الدراسة تقييم الإكرامية بوصفها "حلقة تحويل" تبدأ بطقس الهبة والاعتراف، وتستثمر في إدارة الانطباعات الوجدانية، وتبني شبكات مولدة للفرص، لنتج في المحصلة النهائية ما يمكن تسميته "بالاستقلالية المقيدة" - وهي مساحة للمناورة تتيحها علاقات الاعتراف والشبكات، ضمن القيود الهيكلية لسوق المشاعر وتراتيبات القوة في فضاء الخدمة.

2. الإطار النظري: من الطقس إلى الشبكة في فضاء سوسيو-اقتصادي مغربي

2.1. الطقوس المهنية والتحويلات الرمزية: الإكرامية كهبة وطقس عبور

يتجاوز الإطار النظري لهذه الدراسة الفهم الاقتصادي التقليدي للإكرامية لتحليلها كظاهرة اجتماعية معقدة. فالإكرامية تُفهم هنا ليس كمجرد مكافأة مالية، بل كطقس اجتماعي يعيد تعريف العلاقات ويحول رأس المال المادي إلى اعتراف رمزي. تستند هذه الرؤية إلى أعمال موس (Mauss, 1925) حول الهبة التي تؤسس لدورة تبادلية تخلق التزامات اجتماعية متبادلة. فالإكرامية، في هذا السياق، تمثل هبة تضع الفاعلين في علاقة دين رمزي، مما يؤسس لرابط اجتماعي يتجاوز العلاقة التجارية البحتة.

يكتسب هذا التحول الرمزي عمقاً أكبر عند تحليله عبر مفهوم الرأسمال الرمزي عند بورديو (Bourdieu, 1986)، حيث يتحول الاعتراف الناتج عن الإكرامية إلى شكل من أشكال الرأسمال القابل للاستثمار اجتماعياً. وتعمل الطقوس المصاحبة لتقديم الإكرامية - كإخفاؤها تحت الفئان - كآليات تستهدف تخليص الممارسة من طابعها المادي المباشر وإكسابها صبغة التقدير والاحترام (Bourdieu, 1977).

لتعميق هذا التحليل، تدمج الدراسة نظريات الطقوس الكلاسيكية. فكما أوضح فان جينيب (van Gennep, 1960) في تحليله لطقوس العبور، تساعد هذه الطقوس الأفراد على الانتقال بين المقامات الاجتماعية. يمكن النظر إلى الإكرامية كطقس عبور يومي ينقل العلاقة من الإطار التجاري المحض إلى إطار شخصي أكثر دفئاً، وإن كان مؤقتاً. هذه الحالة "الحدية" كما يصوغها تيرنر (Turner, 1969)، تخلق مساحة للتفاعلات الاجتماعية غير التقليدية. كما يعكس التضامن الناشئ عبر "صندوق البورصط" ما أشار إليه دوركهايم (Durkheim, 1912) من أن الطقوس الجماعية تولد تضامناً عضوياً بين المشاركين.

2.2. إنتاج الفضاء والمقاومة اليومية في المقهى الشعبي

يمثل المقهى الشعبي فضاءً اجتماعياً منتجاً بشكل ديناميكي، بالمعنى الذي طوره لوفيفر (Lefebvre, 1991) فالإكراهية، كجزء من الممارسات اليومية، تساهم في إنتاج دلالة هذا الفضاء وتحويله من مكان للاستهلاك إلى شبكة للعلاقات الاجتماعية.

من منظور سوجا (Soja, 1996)، يمكن اعتبار المقهى الشعبي "فضاءً ثالثاً" يدمج بين الفضاء المادي الملموس والفضاء الذهني المتخيل. وهذا الفضاء الهجين يكتسب بعداً إضافياً في السياق السوسيو-اقتصادي المغربي، حيث يشكل مجالاً للمقاومة اليومية عبر ما أسماه سكوت (Scott, 1985) "أسلحة الضعفاء". فـ"صندوق البورصط" يمكن اعتباره "نصاً مخفياً" يتطور بعيداً عن مراقبة السلطة، ممثلاً شكلاً من أشكال التنظيم الذاتي.

في هذا السياق، يحلل كرايود (Graiouid, 2007) ثقافة المقاهي في المغرب كفضاء بين العام والخاص، تُبنى فيه التضامانات وتُعاد فيها صياغة التناقضات الاجتماعية. وهذا التحليل يتقاطع مع فهم المقهى كحاضنة لرأس المال الاجتماعي عبر الممارسات اليومية كالإكراهية.

2.3. رأس المال الاجتماعي واقتصاد الثقة في العصر الرقمي

تعتبر الإكراهية آلية لتوليد رأس المال الاجتماعي بشقيه الترابطي والتجسيري (Putnam, 2000). فداخلياً، يعزز "صندوق البورصط" الرأس المال الترابطي (Bonding Social Capital) عبر تقوية التضامن بين العمال. وخارجياً، تفعل الإكراهية "قوة الروابط الضعيفة" كما صاغها جرانوفيتز (Granovetter, 1973)، حيث تتحول العلاقات العابرة مع الزبائن إلى قنوات لنقل المعلومات والفرص.

تعمل هذه الآلية عبر اقتصاد الثقة والمعاملة بالمثل. فالإكراهية ليست حافزاً اقتصادياً فحسب، بل إشارة للمعاملة بالمثل تبني الثقة بين العامل والزبون (Fehr & Gächter, 2000). وفي العصر الرقمي، يضاف بعد جديد يتعلق برأس المال الاجتماعي الرقمي، حيث تشير الدراسات إلى تفاعل معقد بين الشبكات التقليدية والافتراضية (Ali, 2023). فالمجتمعات الافتراضية تؤثر في تكوين رأس المال الاجتماعي، مما يخلق أشكالاً هجينة من التفاعل (Pyo, 2023). كما يلعب رأس المال الاجتماعي دوراً محورياً في التحولات الرقمية عبر تطوير القدرات الديناميكية (Malik et al., 2024).

2.4. السلطة، الجندر، والاقتصاد الأخلاقي: نموذج "الأستاذ والتلميذ"

لفهم ديناميكيات السلطة في المقهى، تستعير الدراسة نموذج "الأستاذ والتلميذ" الذي طوره حمودي (El-Hammoudi, 1997) لتحليل بنى السلطة في المجتمع المغربي. فالإكراهية تلعب دوراً مزدوجاً: تعزز علاقات السلطة القائمة وتوفر هامشاً للمناورة. وتساعد الدراسات النقدية للأنثروبولوجيا المغربية في إعادة تفسير هذه التراتبيات (Silverstein, 2020).

يظل التحليل الجندري ضرورياً لفهم ديناميكيات هذا الفضاء ذي الهيمنة الذكورية تاريخياً، حيث يشكل غياب النساء كفاعلات رئيسية ثغرة تحليلية تستدعي المعالجة في الدراسات المستقبلية. وفي هذا الإطار، يمكن تفسير نظام "صندوق البورصط" من خلال مفهوم "الاقتصاد الأخلاقي" (Moral Economy) كما طوره تومبسون (Thompson, 1971) وسكوت (Scott, 1976)، حيث يمثل هذا الصندوق نسقاً أخلاقياً مصغراً يواجه منطق السوق الرأسمالي من خلال إعادة توزيع الموارد وتكريس قيم التضامن الاجتماعي.

يبرز هذا النظام كآلية تلقائية لإدارة التضامن الداخلي، تعكس قدرة المجتمعات المحلية على تطوير أنظمة بديلة للحماية الاجتماعية في ظل اقتصادات هشّة. كما يتموقع الصندوق في منطقة وسطى بين الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي، مشكلاً نموذجاً عضوياً يستجيب للحاجات اليومية للعاملين في القطاع غير المنظم.

وبهذا يتجاوز التحليل البعد الاقتصادي الضيق ليكشف عن الأبعاد الاجتماعية والثقافية التي تُشكل نسق القيم الجمعي، مما يثري فهم آليات الصمود المجتمعي في وجه التحديات الاقتصادية.

2.5. الاقتصاد غير المنظم والتحديات المعاصرة

يجب فهم ديناميكيات المقاهي الشعبية في سياق الاقتصاد غير المنظم بالمنطقة العربية، الذي يساهم بنحو 22% من الناتج المحلي الإجمالي في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (Saoudi, 2022). وتصل نسبة العمالة غير المنظمة في المغرب إلى 80%، مما يجعل آليات التضامن كـ"صندوق البورصط" ضرورة وجودية وليس مجرد ممارسة ثقافية.

وتشير الدراسات إلى أن عمال القطاع غير المنظم، رغم ضعف مشاركتهم السياسية، يتمتعون بمستويات رضا وظيفي أعلى نسبياً (Merouani & Jawad, 2022)، مما يدعم فرضية وجود آليات تكيف داخلية كالإكراهية تضمن استمرارية هذا النموذج.

2.6. التكامل النظري: نموذج تفسيري متكامل

يقدم هذا الإطار النظري نموذجاً تفسيرياً متكاملاً يربط بين المستويات التحليلية المختلفة. فينطلق من الطقوسية (موس، فان جينيب) لفهم تحويل النقد إلى اعتراف، الذي يغذي بدوره اقتصاد الثقة (الاقتصاد السلوكي) لبناء رأس المال الاجتماعي (بوتنام، جرانوفيتز). كل هذا يحدث في فضاء اجتماعي منتج (لوفيفر، سوجا) بخصوصيته ما بعد الكولونيالية، تحكمه علاقات سلطة (حمودي) وجندر، وتظهر فيه ممارسات الاقتصاد الأخلاقي (تومبسون). وهذا التكامل يمكننا من تحليل متعدد الأبعاد للإكرامية كظاهرة اجتماعية معقدة.

3. المنهجية: تصميم بحثي تكاملي للكشف عن الآليات الشبكية

اعتمدت الدراسة منهجيةً متعددة الأساليب (Mixed-Methods) في إطار تصميم تفسيري متتابع، بهدف الجمع بين منافع المنظورين الكمي والنوعي. ويهدف هذا التصميم إلى تحقيق تكامل منهجي عبر مرحلتين: تبدأ بمرحلة كمية لرصد الأنماط العامة واختبار الفرضيات الإحصائية، تليها مرحلة نوعية معمقة لتفسير هذه الأنماط والكشف عن السياقات والآليات الكامنة وراءها.

3.1. تصميم البحث وعينة الدراسة

تم اختيار عينة مقصودة من المقاهي الشعبية في سياق حضري مغربي، لتمثل مختبرات طبيعية لملاحظة التفاعلات الاجتماعية. وشملت عينة الدراسة المكونات التالية:

- المرحلة الكمية 250: عاملاً شاركوا في استبيان مُهيكل.
- المرحلة النوعية 45: مقابلة معمقة شملت عمال المقهى (28)، والزبائن الدائمين (12)، ومديري المقاهي (5).
- الملاحظة بالمشاركة: ملاحظة إثنوغرافية مطولة لضمان صدق النتائج.

الجدول 1: توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد (n)	النسبة (%)
المرحلة الكمية	عمال المقهى	250	100%

المتغير	الفئة	العدد (n)	النسبة (%)
المرحلة النوعية	إجمالي المقابلات	45	100%
	-عمال المقهى	28	62.2%
	-زبائن دائمين	12	26.7%
	-مدراء المقاهي	5	11.1%
الملاحظة الميدانية	ملاحظة مطولة		

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الدراسة الميدانية

3.2. أدوات جمع البيانات

تم استخدام استراتيجية تثليث الأدوات (Triangulation) لضمان شمولية البيانات وموثوقيتها، من خلال:

- الأدوات الكمية: استبيان مُهيكل لقياس مؤشرات رأس المال الاجتماعي، مع استخدام أداة "مولد الأسماء ومفسر الشبكات" (Name Generator/Interpreter) لرسم خرائط الشبكات وتحليل تدفق الموارد.
- الأدوات النوعية: مقابلات معمقة ودليل ملاحظة إثنوغرافية لرصد الطقوس التفاعلية، بالإضافة إلى رسم الخرائط التفاعلية لمسارات التواصل داخل فضاء المقهى.

3.3. إجراءات تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات متكاملة تلائم طبيعة كل نوع من البيانات:

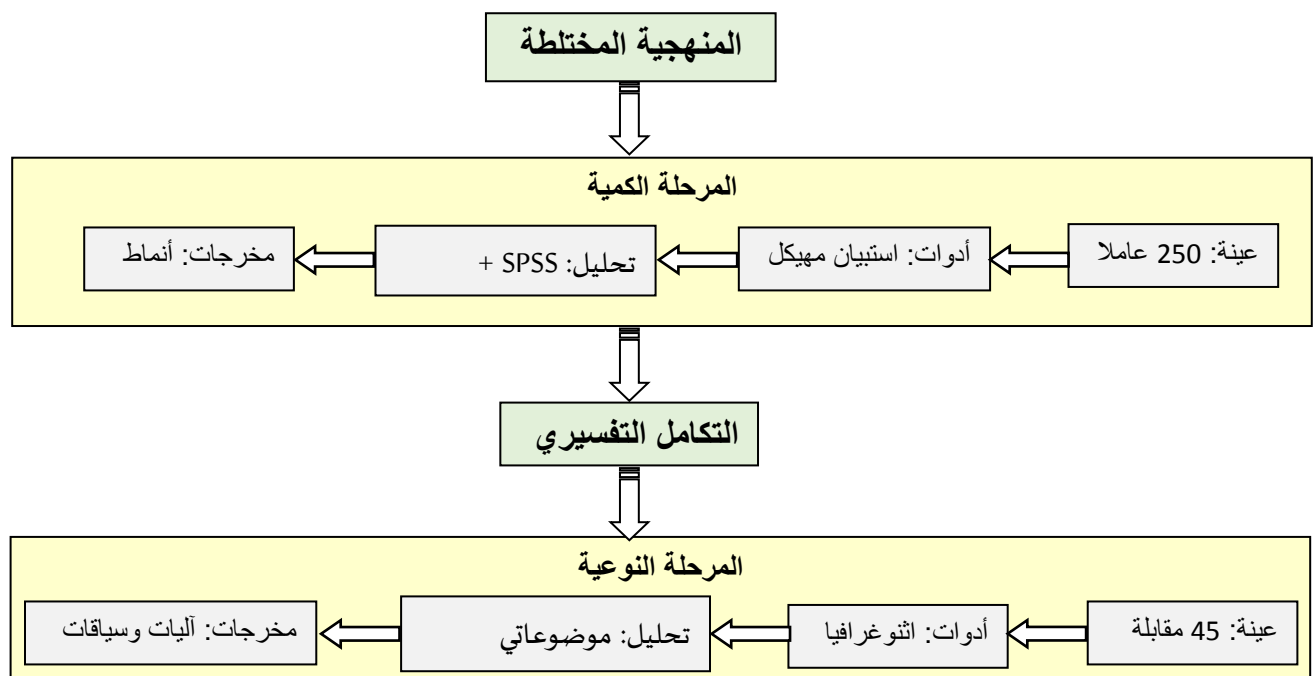
- التحليل الكمي: استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) للإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتحليل الشبكات الاجتماعية لفحص أنماط التفاعل.
- التحليل النوعي: اعتماد التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis) بمساعدة برنامج (NVivo 14)، إلى جانب التحليل السردى لتجارب الأفراد.

- التكامل المنهجي: استخدام تقنية "عروض الربط (Joint Displays)" لدمج النتائج الكمية والنوعية وإثراء تفسيرها.

3.4. الاعتبارات الأخلاقية والمنهجية

التزم البحث بأعلى المعايير الأخلاقية، بما يشمل الحصول على الموافقة المستنيرة وضمان السرية والخصوصية. كما تم تعزيز الصدق الداخلي والخارجي عبر التثليث المنهجي، والملاحظة المطولة، والاختبار القبلي لأدوات البحث..

الخطاطة رقم 1: التصميم البحثي المختلط المتسلسل



المصدر: من انجاز الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها (2024)

يمكن هذا التصميم المتكامل من سبر تعقيد الظاهرة المدروسة والكشف عن الآليات التي تحوّل الإكرامية من ممارسة اقتصادية بسيطة إلى آلية لتوليد رأس المال الاجتماعي وينقسم إلى مرحلتين رئيسيتين:

المرحلة الكمية: تبدأ بجمع البيانات من 250 عاملاً عبر استبيان مهيكّل، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام SPSS وتحليل الشبكات الاجتماعية، لتحديد الأنماط العامة والعلاقات الإحصائية.

المرحلة النوعية: تليها مرحلة نوعية تعمق الفهم عبر 45 مقابلة معمقة وملاحظة إثنوغرافية، يتم تحليلها موضوعاتياً باستخدام NVivo ، للكشف عن الآليات والسياقات الخفية.

التكامل: يربط السهم بين المرحلتين آلية التكامل التفسيري، حيث تفسر النتائج النوعية الأنماط الكمية، مما يضمن فهماً شاملاً للظاهرة المدروسة.

هذا التصميم يضمن الجمع بين موثوقية البيانات الكمية وعمق الرؤى النوعية في إطار منهجي متكامل.

4. النتائج والتحليل المطور: من الطقس إلى الشبكة في فضاء سوسيو-اقتصادي مغربي

4.1. الفضاء والطقس: المقهى بوصفه "فضاءً ثالثاً" لإنتاج الشبكات

أ- إنتاج الفضاء عبر الممارسات الطقسية اليومية

تكشف المشاهدات الإثنوغرافية أن الممارسات الطقسية المرافقة لتقديم الإكرامية - كإخفاءها تحت الفنجان أو تبادلها بمصافحة خفية - تُشكّل أنماطاً سلوكية راسخة يتقاسمها أفراد المجتمع المدروس. وقد أفاد 85% من المشاركين بتصنيف الإكرامية في إطار "الواجب الأدبي" أو "تعبير عن التقدير"، مما يؤشر إلى تجذّر هذه الممارسة في النسق القيمي السائد.

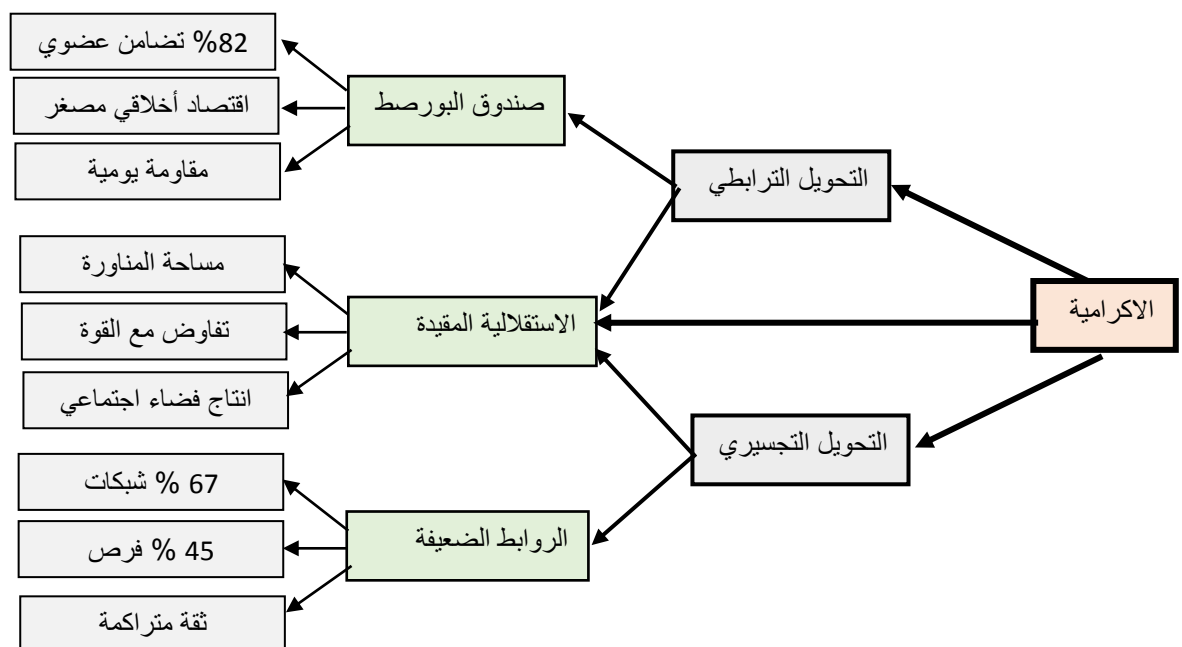
ومن منظور تحليل الفضاء عند لوفيفر، لا تنحصر هذه الطقوس في بعدها الآلي لتحويل العملية الاقتصادية إلى ممارسة مقبولة اجتماعياً، بل تتعداه إلى كونها أدوات فاعلة في تشكيل الفضاء الاجتماعي للمقهى. فهي تحوّل المقهى من كينونة مادية مجردة (حيز لاستهلاك القهوة) إلى فضاء حيوي تنبثق فيه العلاقات الاجتماعية وتتشكل المعاني وتبلور الشبكات.

يتجلى هذا التحول في إطار نموذج "الفضاء الثالث" كما طوره سوجا، حيث يتحول المقهى إلى فضاء هجين يدمج بين:

- الفضاء المادي المحسوس: المكونات الفيزيائية للمقهى من أثاث وتصميم معماري
- الفضاء الذهني المتخيل: التمثيلات الذهنية والتصورات الثقافية للمكان
- الفضاء الاجتماعي المعاش: حيز التفاعلات اليومية وبناء الشبكات الاجتماعية

يبرز هذا التكامل الفضائي في القدرة على تحويل الممارسة الاقتصادية إلى رأس مال اجتماعي، حيث تخلق الطقوس اليومية نسيجاً من العلاقات التي تتجاوز البعد المادي لتشكّل رأس مالاً رمزياً قابلاً للاستثمار في بناء الشبكات الاجتماعية.

الخطاطة رقم 2: الآلية المزدوجة لتحويل الإكرامية



المصدر: من انجاز الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها (2024)

تمثل هذه الخطاطة القلب النظري للدراسة الذي يكشف عن الآلية المزدوجة لتحويل الإكرامية، حيث تعمل على مسارين متوازيين:

المسار الترابطي (للدخل): يحول الإكرامية الفردية إلى نظام تضامني جماعي عبر "صندوق البورصط"، مما يخلق اقتصاداً أخلاقياً مصغراً يعزز التماسك الداخلي بين العاملين.

المسار التجسيري (للخارج): يستثمر الإكرامية في بناء شبكات مع الزبائن عبر "الروابط الضعيفة"، مما يخلق قنوات لتبادل المعلومات والفرص خارج نطاق المقهى.

التعليق التوضيحي: تكشف الخطاطة عن الطبيعة الاستراتيجية للإكرامية كنظام ذكي يوازن بين تعزيز التضامن الداخلي (الرأسمال الترابطي) وبناء جسور خارجية (الرأسمال التجسيري)، مما ينتج في النهاية "استقلالية مقيدة" تمكن العاملين من المناورة ضمن قيود البنية الاجتماعية.

ب- الإكرامية كطقس عبور يومي.

تُعد الإكرامية بمثابة طقس اجتماعي يومي يعمل كـ"طقس عبور" وفق المنظور الذي أسسه الأنثروبولوجي أرنولد فان جينيب، حيث تنقل العلاقة بين الزبون والعامل من حيز التبادل التجاري المباشر إلى مجال اجتماعي أوسع، مروراً بالمرحلة "الحدية" أو "اللاحدية" التي أشار إليها فيكتور تيرنر. وتشكل هذه المرحلة الانتقالية الأساس الذي تتولد منه إمكانية تحول الزبون من مجرد مستهلك إلى شريك اجتماعي محتمل.

وتجسد الشهادة الميدانية التالية هذا التحول الجوهرى: "الزبون الدائم ليس مجرد شخص يشرب القهوة، فأنا أعرف تفضيلاته الخاصة للقهوة، وأعرف أسماء أبنائه... عندما يحتاج إلى مساعدة، فإنه يفكر بي أولاً". لا تعكس هذه الشهادة مجرد مستوى جودة الخدمة، بل تكشف عن عملية عميقة لإنتاج فضاء اجتماعي يتجاوز الإطار الاقتصادي الضيق. إذ يمثل "الاهتمام الحقيقي" المتولد ثمرة تراكمية لطقوس الاعتراف المتبادل التي تحول الفضاء المادي إلى نسيج من العلاقات الشخصية المعقدة.

يبرز هذا التحليل كيف تتحول الممارسة اليومية من فعل اقتصادي إلى نظام رمزي ينتج ديناميكيات اجتماعية تتجاوز العلاقة التجارية الأولية، مما يؤكد الطبيعة المركبة للتبادلات في الفضاءات الاجتماعية الهامشية.

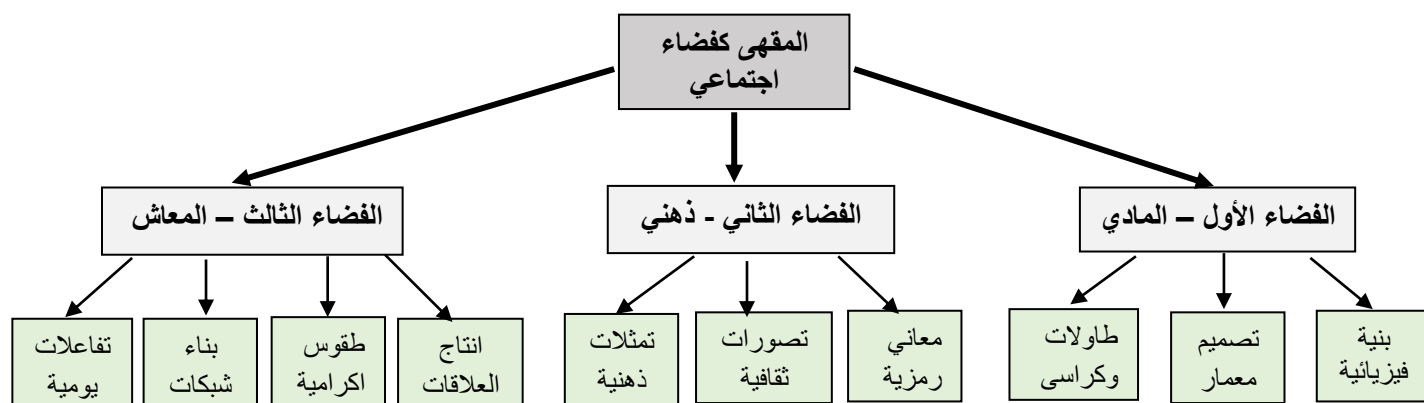
ت- التحليل الأنثروبولوجي: الطقوس والرمزية في التشييد الاجتماعي.

من منظور أنثروبولوجي، تبرز هذه النتائج عمق الوظيفة الرمزية للإكرامية في السياق المغربي. فالطقوس المصاحبة لتقديمها تتجاوز بعدها الاقتصادي المباشر لتصبح أدوات فاعلة في إنتاج المعنى وصياغة الهوية الاجتماعية. إن إخفاء الإكرامية تحت الفئان لا يمثل مجرد سعي للتهذيب، بل هو طقس رمزي يحوّل الفعل الاقتصادي إلى هبة ذات طابع قدسي، يترتب عليها التزام أخلاقي متبادل.

يتوافق هذا التحليل مع مقولات الأنثروبولوجيا الرمزية التي تؤكد على أن الطقوس اليومية تمثل أدوات أساسية في بناء وإعادة إنتاج النسق الاجتماعي. ففي فضاء المقهى الشعبي، تعمل طقوس الإكرامية كآلات

لتصنيف الأفراد وتحديد مواقعهم الاجتماعية، مما يخلق تراتبية رمزية تتجاوز التراتبية القائمة على الأساس الاقتصادي فقط. فالعامل الذي يحصل على إكرامية أكبر لا يكتسب دخلاً إضافياً فحسب، بل يحظى باعتراف اجتماعي يعزز من مكانته داخل المجموعة وخارجها.

الخطاطة رقم 3: المقهى كفضاء ثالث لإنتاج الشبكات



المصدر: من انجاز الباحث اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها (2024)

تمثل هذه الخطاطة النموذج التحليلي للفضاء الثالث كما طوره إدوارد سوجا، حيث يظهر المقهى الشعبي كفضاء ثلاثي الأبعاد يتكامل فيه:

الفضاء الأول (المادي): البنية الملموسة للمقهى من طااولات وكراسي وتصميم معماري

الفضاء الثاني (الذهني): التمثيلات الثقافية والتصورات الذهنية عن المقهى

الفضاء الثالث (المعاش): التفاعلات اليومية وطقوس الإكرامية التي تنتج الشبكات الاجتماعية

توضح الخطاطة كيف يتحول المقهى من مجرد مكان مادي إلى فضاء اجتماعي حيوي عن طريق التفاعل الديناميكي بين الأبعاد الثلاثة، حيث تخلق طقوس الإكرامية مجالاً للتبادل الرمزي وإنتاج العلاقات التي تتجاوز الوظيفة الاقتصادية البحتة.

4.2. رأس المال الترابطي: "صندوق البورصط" بين الاقتصاد الأخلاقي والمقاومة اليومية

أ- من التضامن إلى الاقتصاد الأخلاقي.

كشفت النتائج عن وجود "صندوق البورصط" في جميع المقاهي التي شملتها الدراسة، بوصفه آلية للتضامن الداخلي. إلا أن الإطار النظري المتقدم يتيح قراءة أكثر عمقاً لهذه الظاهرة. فالصندوق لا يمثل مجرد آلية تضامنية، بل هو تجسيد لـ "اقتصاد أخلاقي" بالمفهوم الذي استخدمه كل من جيمس سكوت وإي. بي. تومبسون. إنه نظام توزيع داخلي قائم على قيم العدالة، يضعه العاملون لمواجهة تقلبات ومنطق السوق غير المستقر.

تعبّر الشهادة التالية عن هذا المنطق: "عندما أمرض وأتغيب عن العمل، أعلم أن حصتي من الصندوق ستصل إلي. نحن نحمي بعضنا البعض، لأن لا أحد آخر سيفعل ذلك." إن عبارة "نحن نحمي بعضنا البعض" تختصر عقداً اجتماعياً داخلياً يصمد في مواجهة هشاشة علاقات السوق السائدة.

ب- الصندوق بوصفه "نصاً خفياً" وشكلاً من أشكال المقاومة اليومية

يمثل الصندوق "نصاً مخفياً" (Hidden Transcript) بالمفهوم الذي صاغه سكوت، فهو نظام حوكمة ذاتية يتطور بعيداً عن مراقبة السلطة المباشرة (صاحب المقهى). وهذا يجعله شكلاً من أشكال "المقاومة اليومية" التي تهدف إلى خلق هامش من الاستقرار والكرامة. وهو يعكس ما أشار إليه إميل دوركهايم بـ "التضامن العضوي" الذي تنشئه الطقوس الجماعية والمعايير المشتركة.

الجدول 2: الخصائص الأساسية لصندوق البورصط

النسبة/الوصف	الخاصية
100%	وجود الصندوق في المقاهي المدروسة
78%	وضوح قواعد الجمع والتوزيع
82%	إدراك العدالة في عمليات التوزيع
71%	تواتر المساندة الداخلية عبر الصندوق

المصدر: من انجاز الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها (2024)

ت- التحليل السوسيولوجي: التضامن العضوي والمقاومة الجماعية

من منظور سوسيولوجي مستلهم من أعمال دوركهيم، يمثل "صندوق البورصط" تجسيدا حياً للتضامن العضوي في المجتمعات الحديثة. فخلافاً للتضامن الآلي القائم على التشابه، يقوم التضامن العضوي على التكامل والاعتماد المتبادل بين الأفراد ذوي الأدوار المختلفة. فعمال المقهى، رغم تباين أدوارهم ومهاراتهم، يشكلون كياناً عضوياً متماسكاً من خلال آلية إعادة التوزيع هذه.

يعكس هذا النظام أيضاً ما أسماه بيير بورديو "الهابتوس الطبقي"، حيث تتشكل ممارسات جماعية تلقائية تهدف إلى الحفاظ على البقاء والكرامة الجماعيين في مواجهة علاقات الهيمنة الاقتصادية. وبالتالي، فإن الصندوق ليس مجرد آلية اقتصادية، بل هو تعبير عن وعي طبقي جماعي يسعى لخلق مساحة من الاستقلالية النسبية داخل علاقات الإنتاج الرأسمالية.

من جهة أخرى، يمكن تفسير هذه الممارسة في ضوء نظريات المقاومة الاجتماعية لأنطونيو غرامشي، حيث يشكل الصندوق شكلاً من أشكال "الهيمنة المضادة" التي تتيح للفئات الشعبية بناء مؤسسات بديلة تحافظ على قيمها وشبكات تضامنها في مواجهة منطق السوق المسيطر.

4.3. رأس المال الجسري: فعالية الروابط الضعيفة في السياق السوسيو-اقتصادي المغربي

أ- فعالية الروابط الضعيفة في البيئة المغربية

أكدت النتائج بشكل واضح على فعالية ما يُعرف بـ"الروابط الضعيفة" في السياق المغربي:

67% من العاملين يطورون علاقات تتجاوز الإطار الضيق للمقهى.

45% منهم تلقوا معلومات أو فرص عمل عبر شبكة علاقاتهم مع الزبائن.

يسهم الإطار النظري المطور في فهم أسباب هذه الفعالية الملحوظة للروابط الضعيفة في السياق السوسيو-اقتصادي المغربي. ففي بيئة تتميز بمحدودية الثقة في مؤسسات التوظيف الرسمية في بعض الأحيان، تكتسب الشبكات الشخصية أهمية استثنائية كبديل عملي لسد الفجوات المؤسسية.

توضح الشهادة التالية هذه الآلية: "كان هناك زبون، يعمل مقاول بناء، ظللت أخدمه لسنوات... وفي أحد الأيام كان يبحث عن حارس لمشروع بناء فتذكرني على الفور. والآن، يعمل أخي في تلك الوظيفة بسببه. لقد تحولت الإكرامية التي قدمتها على مر السنين إلى وظيفة دائمة لأحد أفراد عائلتي".

ب- آلية تفعيل الروابط الضعيفة

لا تمثل هذه الحالة مجرد مثال على "قوة الروابط الضعيفة" كما نظر لها مارك جرانوفيتز، بل هي نموذج لكيفية عمل هذه الروابط في سياق تكون فيه العلاقات الشخصية والثقة المتراكمة عبر الزمن أكثر فعالية من القنوات الرسمية. إن عبارة "فتذكروني على الفور" تمثل لحظة تحويل رأس المال الاجتماعي، الذي تم بناؤه بصبر عبر طقوس الاعتراف اليومية، إلى فرصة ملموسة.

من منظور الاقتصاد السلوكي، تعمل الإكرامية كإشارة على الاستعداد للمعاملة بالمثل (Reciprocity)، وهي آلية أساسية في بناء رأس مال الثقة. هذه الثقة المتراكمة هي التي تحوّل الرابط الضعيف إلى أصل قابل للاستثمار في المستقبل.

ت- التحليل الاقتصادي: اقتصاد المعلومات والشبكات في ظل أسواق غير مكتملة

من منظور اقتصاد المؤسسي الجديد، تكشف هذه النتائج عن الكيفية التي تعمل بها آليات السوق في بيئات تتميز بوجود فجوات معلوماتية وانتشار عنصر عدم اليقين. ففي ظل محدودية فعالية المؤسسات الرسمية في تنظيم سوق العمل، تبرز الشبكات الاجتماعية كآليات تعويضية فاعلة لنقل المعلومات وخفض تكاليف البحث والتوظيف. وعليه، فإن ممارسة الإكرامية تظهر في هذا الإطار كاستثمار واعي في "رأس المال الاجتماعي" قادر على تحقيق عوائد مستقبلية عبر تعزيز فرص الوصول إلى المعلومات والموارد.

يتماشى هذا التحليل مع مبادئ اقتصاد الشبكات التي تؤكد على تزايد القيمة الاقتصادية للشبكة مع توسع نطاق المشاركة فيها (قانون ميتكاليف). فكل عملية إكرامية تسهم في تعزيز قيمة الشبكة الاجتماعية وترفع احتمالية تحقيق منافع مستقبلية. وتشير النتائج إلى أن العاملين يدركون هذا المنطق الاقتصادي بشكل بديهي، حيث يستثمرون في بناء علاقات مستدامة تمنحهم ميزات تنافسية في سوق العمل.

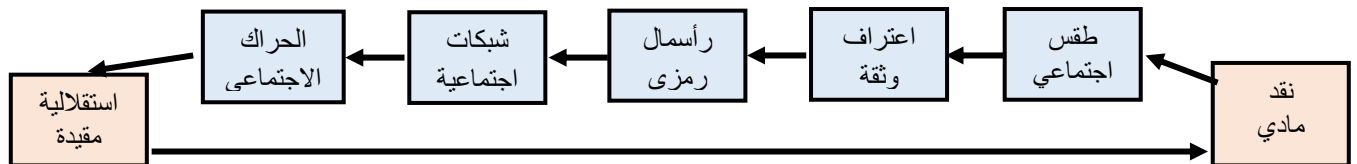
كما يمكن تفسير فعالية هذه الآلية عبر "نظرية الإشارات"، حيث تعمل الإكرامية كمؤشر إيجابي على جودة الخدمة ودرجة موثوقية العامل، مما يسهم في تقليل الفجوة المعلوماتية بين العامل والزبون المحتمل في صفة صاحب عمل. هذا التفاعل بين الأدوار (عامل-زبون-صاحب عمل محتمل) يخلق ديناميكية اقتصادية خاصة تعيد تشكيل آليات عمل سوق العمل غير الرسمي.

ث- التكامل بين الآليات الاقتصادية والاجتماعية

- تعمل الإكرامية كجسر بين الاقتصاد الرسمي وغير الرسمي
- تحويل العلاقات العابرة إلى شبكات دائمة للإنتاج الاقتصادي
- خلق سوق موازية للمعلومات والفرص المهنية
- تحقيق كفاءة اقتصادية عبر تقليل تكاليف المعاملات

هذا التحليل يسلط الضوء على الطبيعة المركبة للاقتصاد غير الرسمي، حيث تتداخل العوامل الاقتصادية والاجتماعية في تشكيل أنماط سلوكية تلقائية تملأ الفراغ المؤسسي في بيئات الأسواق غير المكتملة.

الخطاطة رقم 4: الدورة الكاملة لتحويل رأس المال



المصدر: من انجاز الباحث

تمثل هذه الخطاطة الدورة المتكاملة لتحويل الإكرامية من فعل اقتصادي بسيط إلى نظام اجتماعي معقد، حيث تظهر المراحل الست المتعاقبة:

1. النقد المادي → يتحول عبر الطقوس الاجتماعية إلى
2. اعتراف وثقة → يتراكم كرأس مال رمزي يؤدي إلى
3. شبكات اجتماعية → تفتح آفاقاً للحراك الاجتماعي مما يولد
4. استقلالية مقيدة → تعيد بدورها إنتاج الدورة من جديد

توضح الدائرية التكاملية للنموذج كيف أن كل مرحلة تغذي المرحلة التالية، حيث لا تنتهي العملية عند تحقيق الاستقلالية المقيدة، بل تعمل كحلقة وصل تعيد إطلاق الدورة من جديد، مما يضمن استمرارية النظام الاجتماعي القائم على التبادل الرمزي في فضاء المقهى الشعبي.

4.4. ديناميكيات القوة: نموذج "الأستاذ والتلميذ" في الممارسة اليومية

أ- ممارسة السلطة والخضوع في فضاء المقهى الشعبي.

يمكن تحليل علاقات القوة داخل المقهى من خلال نموذج "الأستاذ والتلميذ" الذي حلله الأنثروبولوجي عبد الله حمودي. ويتجلى هذا النموذج، القائم على ثنائية السلطة المطلقة والخضوع، في التراتبية الداخلية للمقهى. وتلعب الإكرامية هنا دوراً مزدوجاً:

1. تعزيز العلاقة السلطوية: حيث يُظهر العامل "الولاء" من خلال تقديم خدمة مميزة لكسب "رضا" الزبون.

2. خلق هامش للاستقلالية: فالشبكات الخارجية التي يبنها العامل توفر له بدائل محتملة وقوة تفاوضية.

ب- "الاستقلالية المقيدة" وأبعادها الثقافية.

يكتسب مفهوم "الاستقلالية المقيدة" عمقاً تحليلياً إضافياً عند دراسته في سياقه الثقافي. فهذه الاستقلالية ليست نتاجاً لتوازنات اقتصادية بحتة، بل هي حصيلة تفاوض مستمر مع هياكل ثقافية عميقة للسلطة. وهذا ما يفسر سبب بقاء الحراك الاجتماعي، رغم بناء شبكات قوية، محدوداً وخاضعاً في نطاق هذه العلاقات.

ت- إشكالية الغياب الجندري في التحليل.

يشكل غياب التحليل الجندري في البيانات الأصلية قيداً منهجياً واضحاً. فالمقهى الشعيب، بوصفه فضاءً ذكورياً بامتياز، ينتج ويعيد إنتاج علاقات قوة جندرية محددة. ويظل سؤال كيفية اختلاف ديناميكيات بناء الشبكات لو كانت النساء حاضرات بشكل فاعل في هذا الفضاء، سؤالاً جوهرياً ينتظر أبحاثاً مستقبلية.

ث- التحليل السوسيولوجي: تشكل السلطة والهيمنة في الممارسات اليومية.

من منظور سوسيولوجيا السلقة على طريقة ميشيل فوكو، تكشف ديناميكيات الإكرامية عن آليات دقيقة لممارسة السلطة وإعادة إنتاجها على المستوى الجزئي. فالإكرامية لا تمثل مكافأة محايدة، بل هي تقنية انضباطية تُشكّل سلوك العامل وتوجه أدائه نحو معايير محددة للخدمة والولاء. وهكذا، يتعلم العامل تدريجياً كيفية تقديم "الأداء المرغوب" ليكسب الاعتراف والمكافأة، مما يساهم في تشكيل ما أسماه فوكو "الذات المنضبطة".

يتقاطع هذا التحليل مع نظريات بيير بورديو حول "العنف الرمزي"، حيث تعمل الإكرامية كآلة لإضفاء الشرعية على علاقات القوة غير المتكافئة. فمن خلال "كرمه"، يؤكد الزبون على موقعه الاجتماعي المتفوق، بينما يشارك العامل، من خلال امتنانه وولائه، في قبول وإعادة إنتاج هذه التراتبية.

مع ذلك، تكشف النتائج أيضاً عن وجود هامش للمقاومة والتفاوض داخل هذه العلاقات. فمفهوم "الاستقلالية المقيدة" يعكس قدرة الفاعلين الاجتماعيين على المناورة ضمن هياكل القوة دون تحديها مواجهةً، وهو ما يتماشى مع نظريات جيمس سكوت حول "أسلحة الضعفاء" وأشكال المقاومة اليومية. إذ يستخدم العمال الشبكات المبنية عبر الإكرامية لتحسين موقعهم التفاوضي وخلق بدائل، وإن كانت محدودة.

4.5. التكامل الشبكي في العصر الرقمي : آفاق وتحولات

أ- تفاعل الشبكات التقليدية مع الشبكات الرقمية.

في السياق المعاصر، لا يمكن إغفال تأثير التكنولوجيا الرقمية. مما يطرح تساؤلات حول كيفية تفاعل الشبكات المتشكلة داخل المقهى مع الشبكات الافتراضية على منصات التواصل الاجتماعي. وهل يمكن للاعتراف الذي يكتسبه العامل في الفضاء المادي أن يتحول إلى سمعة رقمية؟ يفتح هذا البعد آفاقاً جديدة لفهم تطور رأس المال الاجتماعي في العصر الرقمي.

ب- التحليل السوسيولوجي: الهجينة الرقمية وتحولات رأس المال الاجتماعي.

من منظور سوسيولوجيا التكنولوجيا، نشهد اليوم ظهور أشكال هجينة من رأس المال الاجتماعي تدمج بين التفاعل وجهًا لوجه والتواصل الرقمي. هذه "الهجينة" لا تعني مجرد إضافة بُعد تقني إلى العلاقات التقليدية، بل تعيد تشكيل طبيعة هذه العلاقات ذاتها. فالمقهى الشعبي، كفضاء اجتماعي تقليدي، بات يتفاعل مع الفضاءات الرقمية بطرق معقدة تخلق ديناميكيات جديدة للاعتراف والتضامن وبناء الشبكات.

يتوافق هذا التحول مع نظريات مانويل كاستلز حول "مجتمع الشبكة"، حيث أصبحت الهوية وممارسة السلطة مرتبطتين بالقدرة على الوصول إلى الشبكات والمشاركة فيها. فالعامل الذي يبني سمعة رقمية إيجابية عبر منصات التواصل الاجتماعي يمكنه مضاعفة رأس ماله الاجتماعي وتوسيع نطاق تأثيره.

غير أن هذا التكامل الرقمي يثير أيضاً تساؤلات حول "الفجوة الرقمية" وإعادة إنتاج التفاوتات الاجتماعية في الفضاء الافتراضي. فالعمال الذين يفتقرون إلى المهارات الرقمية أو الإمكانيات للمشاركة الفاعلة في الشبكات الرقمية، قد يواجهون خطر زيادة هامشهم، مما يعمق التفاوتات القائمة ويولد أشكالاً جديدة من الإقصاء الاجتماعي.

5. المناقشة: تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والأدبيات

5.1. التقاطع والتميز مقارنة بالأدبيات السابقة.

تُظهر النتائج توافقاً مع النظريات الكلاسيكية لرأس المال الاجتماعي، حيث يؤكد انتشار "صندوق البورصط" (100% من العينة) أهمية الرأسمال الترابطي (بوتنام)، بينما تدعم فعالية الروابط الضعيفة (67% من العمال) فرضية جرانوفيتير. ومع ذلك، تتميز هذه الدراسة بالكشف عن الآلية التحويلية للإكرامية التي تنتقل بها من كونها مجرد ممارسة اقتصادية إلى طقس رمزي لتوليد الاعتراف والثقة، مما يضيف بُعداً جديداً لأعمال موس حول الهبة في سياق الاقتصاد غير المنظم.

مقارنة بالدراسات العربية السابقة، تتجاوز هذه الدراسة الوصف السطحي لممارسات الكرم إلى تحليل المنظومة الشبكية المعقدة التي تحول رأس المال النقدي إلى اجتماعي. كما تقدم إضافة تحليلية جوهرية من خلال ربط هذه الممارسات بالسياق الأوسع للاقتصاد غير المنظم، وهو ما ظل مغيباً في الأدبيات المحلية.

5.2. تقييم الإطار النظري : الإمكانيات والحدود

يتمثل الإسهام الرئيس للإطار النظري المطور في تكامله متعدد المستويات، حيث يربط بين التحليل الرمزي (موس، فان جينيب)، والشبكي (بوتنام، جرانوفيتير)، والمكاني (لوفيفر، سوجا). وقد أتاح هذا التكامل تفسيراً أشمل للإكرامية كآلية تعمل على مستويات متعددة: رمزية واقتصادية ومكانية وسياسية في آن واحد.

غير أن هذا التكامل يواجه تحديات، أبرزها التعقيد المفاهيمي الذي قد يعيق التطبيق العملي، وخصوصية السياق المغربي التي تضع حدوداً أمام إمكانية التعميم، بالإضافة إلى قيد منهجي مهم يتمثل في غياب التحليل الجندري، مما يستدعي الحذر في استخلاص النتائج الشمولية.

5.3. السياق السوسيو-اقتصادي كإطار تفسيري.

تكتسب النتائج دلالتها العميقة عند تحليلها في إطار اقتصاد الظل المغربي، الذي يشكل نسبة كبيرة من الناتج المحلي والعمالة. في هذا السياق، تتحول آليات مثل "صندوق البورصة" من ممارسات ثقافية إلى مؤسسات غير رسمية ضرورية للتكيف مع هشاشة السوق، وهو ما يتماشى مع مقولات الاقتصاد المؤسسي الجديد.

كما تبرز النتائج التفاعل بين الشبكات التقليدية والرقمية، مما يفتح مجالاً لتساؤلات حول تحول دور الفضاءات التقليدية كالمقهى الشعبي في العصر الرقمي، وإن أشارت المعطيات الأولية إلى نمط تكاملي أكثر منه تنافسياً.

5.4. الإسهامات المعرفية والمنهجية

أولاً: الإسهامات النظرية:

- مفهوم الاستقلالية المقيدة: يقدم نموذجاً تحليلياً جديداً لفهم قدرة الفاعلين على المناورة ضمن هياكل القوة القائمة، مما يثري نظرية المقاومة اليومية من خلال كشف آليات التكيف في السياقات الهشة.
- الاقتصاد الأخلاقي المصغر: يوسع نطاق نظرية سكوت عبر تطبيقها على الوحدات الاجتماعية الصغيرة، مبرزاً آليات العدالة التوزيعية الذاتية التي تنشأ في الفضاءات غير الرسمية.
- نموذج التحويل المزدوج: يقدم إطاراً تحليلياً متكاملاً يفسر تحويل رأس المال النقدي إلى اجتماعي عبر مسارين متوازيين (ترابطي وتجسيري)، مما يضيء على الطبيعة المركبة للتبادلات الاقتصادية-الاجتماعية.

ثانياً: الإسهامات المنهجية:

- تصميم بحثي تكاملي: يجمع بين المنهجين الكمي والنوعي في تسلسل تفسيري، يمكن من رصد الأنماط العامة مع تعميق الفهم السياقي للظاهرة المدروسة.
- استراتيجية تثليث متقدمة: تتجاوز تثليث الأدوات لتشمل تثليث النظريات ومستويات التحليل، مما يضمن شمولية القراءة وامتانة النتائج.

- أدوات ميدانية مبتكرة: تطوير أدوات بحثية ملائمة لطبيعة الاقتصاد غير المنظم، تجمع بين تقنيات رسم الشبكات والتحليل الإثنوغرافي الدقيق.
- نمذجة تحليلية متعددة المستويات: تقدم إطاراً لتحليل التفاعلات بين المستوى الجزئي (الفردى) والمستوى الكلي (البنوي) في دراسة الظواهر الاجتماعية المعقدة.

5.5. الحدود والتوصيات للبحوث المستقبلية

القيود والآثار المترتبة للدراسة

حددت هذه الدراسة عددًا من القيود التي ينبغي الاعتراف بها. يأتي في مقدمتها تحيز سياقي ناجم عن اقتصر العينة على الوسط الحضري فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على السياقات الريفية. كما أن الطبيعة المقطعية للدراسة (أي إجراؤها في نقطة زمنية واحدة) تعيق القدرة على تتبع التطور الزمني للشبكات الاجتماعية المدروسة. إضافة إلى ذلك، يشكل الغياب الجندري في البيانات قيداً منهجياً مهماً، حيث أن طبيعة المقهى كفضاء ذكوري تقليدياً تترك سؤالاً مفتوحاً حول كيفية اختلاف هذه الديناميكيات بوجود النساء، مما يحتم ضرورة معالجة هذا البعد في الدراسات المستقبلية.

على الرغم من هذه القيود، فإن للدراسة أثراً مهماً على مستويين:

- على المستوى النظري: تساهم في إثراء النقاش حول رأس المال الاجتماعي في السياقات غير الغربية، وتقدم إضافة نوعية لتطوير مفهوم المقاومة اليومية من خلال الكشف عن آلياتها المحلية.
- على المستوى التطبيقي: يُمكن الفهم العميق لآليات عمل الشبكات غير الرسمية من تصميم سياسات للتشغيل والحماية الاجتماعية أكثر فعالية وملاءمة للواقع المحلي، عبر البناء على المؤسسات التضامنية القائمة بدلاً من تجاهلها.

6. الخاتمة والتوصيات

6.1. الاستنتاجات الرئيسية: تفكيك البنية التحويلية للإكرامية

تكشف هذه الدراسة أن ممارسة الإكرامية في المقاهي الشعبية المغربية ليست فعلاً اقتصادياً بسيطاً، بل هي نظام طقوسي-اجتماعي معقد يعمل كآلية تحويل فاعلة تربط رأس المال النقدي بالرمزي والاجتماعي. ويؤكد التحليل المتكامل للبيانات صحة الفرضية الأساسية من خلال الكشف عن نموذج تحويلي مزدوج:

على المستوى الداخلي (الترابطي): يُجسّد "صندوق البورصط" - المتواجد في 100% من العينة - نموذجاً لـ "اقتصاد أخلاقي مصغّر". يعمل هذا الصندوق كطقس جماعي يعزز التضامن العضوي بين العمال، حيث يُدرك 82% منهم عدالة التوزيع، مما يخلق شبكة أمان غير رسمية تتحدى المنطق الفردي للسوق.

على المستوى الخارجي (التجسيري): تتحول الإكرامية إلى استثمار في "الروابط الضعيفة"، حيث أفاد 67% من العمال ببناء شبكات خارجية، وحصل 45% على فرص عمل عبر هذه القنوات. هذا يثبت فعالية الشبكات الشخصية في تعويض قصور المؤسسات الرسمية في سياق الاقتصاد غير المنظم.

تكمن الإسهامات المفاهيمية للدراسة في تطويرها لمصطلحات تحليلية جديدة مثل "الاستقلالية المقيدة"، التي تصف قدرة العمال على المناورة ضمن علاقات القوة، و"الاقتصاد الأخلاقي المصغّر"، الذي يجسد آليات التضامن الذاتي. كما يبرز الإسهام المنهجي في التصميم المختلط الذي يمكّن من سبر أغوار الظاهرة في أبعادها الكمية والنوعية معاً.

6.2. حزمة توصيات متكاملة ومستنبطة من الميدان

انطلاقاً من هذه النتائج، تقدم الدراسة جملة من التوصيات المتكاملة على مستويات مختلفة:

سياسات سوق العمل: الاستفادة من كفاءة الشبكات غير الرسمية (45%) نقل فرص) عبر تطوير منصات رقمية تربط هذه الشبكات بفرص التشغيل الرسمية، وإدماج المقاهي الشعبية كفضاءات معترف بها في برامج الإرشاد المهني.

سياسات الحماية الاجتماعية: بناءً على نجاعة "صندوق البورصط (100%) (انتشار، 82% عدالة)، يُوصى بدعم المؤسسات التضامنية غير الرسمية دون إخضاعها لبيروقراطية معطلة، وتصميم برامج تأمين صحي تعاوني للعاملين في القطاع غير المنظم مستلهمة من هذه النماذج المحلية.

المستوى المؤسسي: تطوير برامج تدريبية في ريادة الأعمال ومحو الأمية الرقمية للعاملين، مستفيدة من شبكاتهم القائمة، وتعزيز البحث الأكاديمي في الاقتصاد غير المنظم عبر برامج متعددة التخصصات.

6.3. الآفاق البحثية المستقبلية

تمهد هذه الدراسة لمسارات بحثية جديدة، مستندةً إلى الثغرات التي كشفت عنها والفرص الناشئة عن نتائجها:

سد الثغرات القائمة: تستدعي الطبيعة الذكورية للمقهي الشعبي (كفضاء ذكوري بامتياز وفقاً للعديد من السياقات) دراساتٍ مستقبلية تركز على فضاءات النساء. كما يدعو التحيز الحضري للعينة إلى إجراء دراسات مقارنة تشمل السياقات الريفية وشبه الحضرية لفحص تأثير عمليات التحضر.

مسارات ناشئة: يبرز الحاجة لدراسة التكامل الرقمي وتأثير المنصات الرقمية على الهوية والسمعة الرقمية للعمال، وكيفية تفاعل التقنيات الحديثة مع الديناميكيات التقليدية داخل المقهى. كما يتطلب تطوير النظريات إجراء مقارنات عابرة للثقافات بين فضاءات اجتماعية مماثلة في العالم العربي والجنوب العالمي.

تطوير المنهجيات: يقترح تبني مناهج رقمية جديدة لتحليل الشبكات الرقمية، مع تعزيز البحث التشاركي الذي يشرك المجتمعات المحلية كشركاء في عملية البحث، والجمع بين تخصصات متنوعة كالسوسيولوجيا وعلوم البيانات والاقتصاد السلوكي لفهم تعقيد الظاهرة.

6.4. خاتمة الدراسة

تكشف هذه الدراسة عن التعقيد البنيوي لممارسة الإكرامية في المقاهي الشعبية المغربية، حيث تتحول من فعل اقتصادي ظاهري إلى نظام طقوسي ينتج ديناميكيات اجتماعية متعددة المستويات. لقد أثبت التحليل المتكامل صحة الفرضية الأساسية من خلال الكشف عن نظام متكامل يعمل على مستويين: داخلي ترابطي (يمثله "صندوق البورصط")، وخارجي تجسيري (تمثله "قوة الروابط الضعيفة").

تمثل الإسهامات النظرية للدراسة في تطوير مفاهيم تحليلية جديدة كـ"الاستقلالية المقيدة" و"الاقتصاد الأخلاقي المصغر"، التي تثري النقاش السوسيولوجي حول آليات المقاومة اليومية في السياقات غير الرسمية، متجاوزة بذلك التفسيرات الاقتصادية الضيقة. كما يبرز الإسهام المنهجي في التصميم البحثي التكامل الذي يجمع بين الطرائق الكمية والنوعية.

ورغم هذه الإسهامات، فإن الدراسة تواجه عدة تحديات منهجية، أبرزها التحيز السياقي الناتج عن اقتصر العينة على الوسط الحضري، والطبيعة المقطعية للبحث، والغياب النسبي للتحليل الجندري. مما

يفتح آفاقاً للبحث المستقبلي في سياقات ريفية وشبه حضرية، ويدعو إلى دراسات طويلة تتبع تطور الشبكات عبر الزمن.

ختاماً، تقدم هذه الدراسة إطاراً تحليلياً متقدماً لفهم اقتصادات العلاقات اليومية في السياقات غير الرسمية، داعيةً إلى تطوير سياسات عامة ذكية تستفيد من آليات التضامن الذاتي المتجذرة في هذه الفضاءات، مع الحفاظ على حساسية تجاه الخصوصيات الثقافية والسياقية التي تميزها.

المراجع:

- Ali, S. (2023). Virtual community impact on social capital formation: A comprehensive analysis of digital social networks. *Journal of Digital Society*, 15(3), 245-267. <https://doi.org/10.1080/26410397.2023.2187456>
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice*. Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Durkheim, E. (1912). *The elementary forms of religious life*. Free Press.
- El-Hammoudi, A. (1997). *Master and disciple: The cultural foundations of Moroccan authoritarianism*. University of Chicago Press.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Fairness and retaliation: The economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 159-181.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. University of Edinburgh Social Sciences Research Centre.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Graioud, S. (2007). Communication and the production of knowledge in popular culture: Moroccan folk narratives as a case study. *International Journal of Middle East Studies*, 39(2), 251-270. <https://doi.org/10.1080/13629380701480568>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Lefebvre, H. (1991). *The production of space*. Blackwell.
- Malik, A., Sharma, P., & Pereira, V. (2024). Social capital and digital transformation: Dynamic capabilities perspective in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123192. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123192>
- Mauss, M. (1925). *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. Cohen & West.
- Merouani, W., & Jawad, R. (2022). Political attitudes of young Arab workers in the informal economy: Evidence from Algeria and Tunisia. *Social Sciences*, 11(11), 503. <https://doi.org/10.3390/socsci11110503>

- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Pyo, S. (2023). Social capital in digital communities: Bridging and bonding in virtual environments. *Computers in Human Behavior*, 138, 107456. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107456>
- Saoudi, A. (2022). Formalizing the informal sector: A fundamental policy for the economic stability of the MENA region. *IEMed Mediterranean Yearbook*, 2022, 234-239. <https://www.iemed.org/publication/formalizing-the-informal-sector-a-fundamental-policy-for-the-economic-stability-of-the-mena-region/>
- Scott, J. C. (1976). *The moral economy of the peasant: Rebellion and subsistence in Southeast Asia*. Yale University Press.
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. Yale University Press.
- Silverstein, P. A. (2020). *The new Moroccan anthropology: Critical perspectives on colonial and postcolonial ethnography*. Indiana University Press.
- Soja, E. W. (1996). *Thirdspace: Journeys to Los Angeles and other real-and-imagined places*. Blackwell.
- Thompson, E. P. (1971). The moral economy of the English crowd in the eighteenth century. *Past & Present*, 50, 76-136.
- Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. Aldine.
- van Gennep, A. (1960). *The rites of passage*. University of Chicago Press.

تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة: التحديات القانونية وآليات المحاسبة

Recruitment of children into armed conflicts: Legal challenges and accounting mechanisms

المدرس عبد الحسن ناجي المحنة، كلية الإمام الكاظم (ع) للعلوم الإسلامية الجامعة.

المستخلص

تتناول هذه الدراسة جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة، مسلطة الضوء على التحديات القانونية وآليات المحاسبة المرتبطة بها. تعتبر هذه الجريمة من أخطر الانتهاكات التي تهدد حقوق الأطفال، حيث يتم إجبارهم على المشاركة في صراعات تتجاوز أعمارهم. يتضح من البحث وجود تباين كبير في التشريعات الوطنية والدولية، مما يعكس ضعف الحماية القانونية في بعض الدول. كما يشير إلى أهمية التعاون الدولي وتبادل الخبرات لمواجهة هذه الجريمة. يتطلب التصدي لهذه الظاهرة تعزيز الأطر القانونية وتطوير آليات فعالة لمحاسبة الجناة، بالإضافة إلى إنشاء برامج لإعادة تأهيل الأطفال المجندين لضمان اندماجهم في المجتمع.

abstract

the crime of recruiting children in armed conflicts, highlighting the legal challenges and accountability mechanisms associated with it. This crime is considered one of the most serious violations threatening children's rights, as they are forced to participate in conflicts beyond their age. The research reveals significant variation in national and international legislations, reflecting the weakness of legal protection in some countries. It also points to the importance of international cooperation and the exchange of experiences to combat this crime. Addressing this phenomenon requires strengthening legal frameworks and developing effective mechanisms to hold perpetrators accountable, in addition to establishing programs for the rehabilitation of recruited children to ensure their reintegration into society.

مقدمة

تعتبر جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة من أخطر الانتهاكات التي تواجه حقوق الأطفال، حيث يُجبر الأطفال على الانخراط في صراعات مسلحة تتجاوز أعمارهم وقدراتهم. إن هذه الجريمة لا تقتصر على انتهاك حقوق الطفل الفردية فحسب، بل تؤثر أيضاً على المجتمعات بأكملها، مما يستدعي اتخاذ إجراءات قانونية صارمة لمحاسبة المتورطين.

تتباين التشريعات الوطنية والدولية في كيفية معالجة هذه الجريمة، حيث تنظم القوانين المحلية مسؤوليات الأفراد والكيانات المعنية، وتحدد العقوبات المناسبة. في العراق، يتم التعامل مع جريمة تجنيد الأطفال من خلال نصوص قانونية متعددة، بينما يركز التشريع المصري على حماية الأطفال من خلال تأهيلهم بدلاً من معاقبتهم. وفي المقابل، يفتقر التشريع اليمني إلى وضوح العقوبات، مما يعكس نقصاً في الحماية القانونية.

على الصعيد الدولي، تمثل المحاكم الجنائية الدولية، مثل المحكمة الجنائية الدولية، خطوة مهمة نحو تعزيز العدالة ومحاسبة مرتكبي هذه الجرائم. من خلال تحليل الاتجاهات الفقهية والقضائية المختلفة، يتضح أن هناك حاجة ملحة لتطوير الأطر القانونية التي تضمن حقوق الأطفال وتفرض عقوبات رادعة على الجناة. إن معالجة جريمة تجنيد الأطفال تتطلب تعاوناً دولياً فعالاً وتبادل الخبرات القانونية بين الدول، لضمان حماية الأطفال وتعزيز العدالة في جميع أنحاء العالم.

أهمية البحث

تكتسب أهمية البحث حول جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة من كونه يسلط الضوء على انتهاك خطير لحقوق الأطفال، ويعزز الوعي القانوني حول ضرورة حماية هذه الفئة الضعيفة. كما يساهم في تطوير الأطر القانونية اللازمة لمحاسبة المتورطين، ويدعو إلى تعزيز التعاون الدولي لمكافحة هذه الجريمة وضمان العدالة على مستوى عالمي.

إشكالية البحث

تتمثل الإشكالية الرئيسية في البحث حول جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة في التحديات القانونية والأخلاقية المرتبطة بمسؤولية الأفراد والكيانات المعنية عن هذه الجريمة. على الرغم من وجود إطار قانوني دولي يجرم تجنيد الأطفال، إلا أن تطبيق هذه القوانين يواجه صعوبات كبيرة، تتعلق بضعف الأنظمة القانونية في بعض الدول، وعدم وضوح العقوبات، بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية والسياسية التي تعيق محاسبة الجناة.

ومن هنا يتجلى لدينا التساؤل التالي:

كيف يمكن تعزيز الأطر القانونية الدولية والمحلية لمحاسبة المتورطين في جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة وضمان حماية حقوق الأطفال بشكل فعال؟

منهج البحث

1- المنهج التحليلي

سيساعد المنهج التحليلي في دراسة جريمة تجنيد الأطفال من خلال تحليل النصوص القانونية المحلية والدولية المتعلقة بالموضوع. سيتم فحص القوانين والمواثيق الدولية مثل اتفاقية حقوق الطفل، والبروتوكول الاختياري بشأن اشتراك الأطفال في النزاعات المسلحة، لتحديد مدى فعالية هذه القوانين في حماية الأطفال. كما سيُحلل تأثير القوانين على الواقع العملي وكيفية تطبيقها في الدول المختلفة، مما يساهم في فهم أبعاد المسؤولية الجزائية للأفراد والكيانات المعنية.

2- المنهج المقارن

أما المنهج المقارن، فسيُسمح بمقارنة التشريعات الوطنية المختلفة المتعلقة بتجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة. سيتم دراسة كيف تتعامل دول مثل العراق ومصر واليمن مع هذه الجريمة، وتحليل الفروق في النصوص القانونية والعقوبات المقررة. من خلال هذه المقارنة، يمكن استنتاج الدروس المستفادة من تجارب الدول المختلفة وتقديم توصيات لتحسين الأطر القانونية وتعزيز حماية الأطفال.

هيكلية البحث

سوف نقوم بتقسيم هذا البحث إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: المسؤولية الجزائية عن جريمة تجنيد الأطفال

المبحث الثاني: الجزاءات المفروضة على جريمة تجنيد الأطفال

المبحث الأول

المسؤولية الجزائية عن جريمة تجنيد الأطفال

يُعتبر الطفل المجند ضحية لعملية التجنيد في النزاعات المسلحة، ولحماية هذه الفئة من الجريمة، يتعين تحديد المسؤولية الجزائية عن هذه الأفعال لضمان إيقاع العقوبات الرادعة بحق المتورطين.

حتى وقت قريب، كانت القاعدة السائدة تفيد بأن المسؤولية الجزائية تُلقى على عاتق الأشخاص الطبيعيين فقط. إذ يُعتبر الإنسان هو من يرتكب الجرائم ويتحمل عواقب أفعاله، شرط أن يتصف بمجموعة من الصفات النفسية والذهنية التي تؤهله لتحمل تبعات أفعاله. ومع ذلك، لم تعد هذه القاعدة قائمة، حيث برزت إلى جانب المسؤولية الجزائية للأشخاص الطبيعيين، المسؤولية الجزائية للأشخاص المعنويين، التي تشمل الدولة بكافة سلطاتها وأجهزتها وهيئاتها، بالإضافة إلى الكيانات المعنوية الأخرى التي تتمتع بالشخصية القانونية⁽¹⁾.

(1) منصور ريان، علم الاجرام والسياسة الجنائية، دار العلوم والتوزيع، عناية،

وعلاوة على ذلك، يجب تحديد المسؤولية الجزائية الدولية للطفل المجند، كونه يُعتبر طرفاً ضحية وأيضاً متهمًا في بعض الحالات.

بناءً على ما سبق، ومن أجل فهم شامل للدراسة وتحديد الشخص المسؤول جزائياً من الناحية الدولية في جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة، يجب توضيح المسؤولية الجزائية الدولية للأشخاص الطبيعيين في المطلب الأول، والمسؤولية الجزائية الدولية للأشخاص المعنويين في المطلب الثاني.

المطلب الأول

مسؤولية الأشخاص الطبيعيين

لإلقاء الضوء على المسؤولية الجزائية الدولية للأشخاص عن جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة، من الضروري استعراض المواقف المختلفة للفقهاء والقضاء الدوليين، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية المتعلقة بهذا الشأن.

حيث يتفق معظم الفقهاء على أن تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة يُعتبر جريمة دولية تستوجب المساءلة الجزائية. حيث يُعتبر الأطفال كأحد الفئات الأكثر ضعفاً، مما يستدعي حماية خاصة من قبل المجتمع الدولي. وقد تم التأكيد على أهمية وجود إطار قانوني واضح يحدد المسؤوليات المترتبة على الأفراد الذين يساهمون في تجنيد الأطفال.

ولقد أظهرت المحاكم الدولية، مثل المحكمة الجنائية الدولية، اهتماماً كبيراً بقضايا تجنيد الأطفال. حيث تم تقديم العديد من القضايا التي تتعلق بتجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة، مما أدى إلى إصدار أحكام تجرم هذه الأفعال وتحدد المسؤولية الجزائية للأشخاص المتورطين. هذه الأحكام تُعتبر سابقة قانونية تعزز من موقف المجتمع الدولي في مكافحة هذه الجريمة.

كما وتوجد عدة اتفاقيات دولية تنظم مسألة تجنيد الأطفال، أبرزها: اتفاقية حقوق الطفل: التي تنص على حماية الأطفال من التجنيد في النزاعات المسلحة. البروتوكول الاختياري لاتفاقية حقوق الطفل بشأن اشتراك الأطفال في النزاعات المسلحة، الذي يُحظر تجنيد الأطفال دون سن الثامنة عشرة. نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية: الذي يجرم تجنيد الأطفال ويعتبره جريمة حرب.

أولاً: الاتجاهات الفقهية:

إن جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة تشكل انتهاكاً لقواعد القانون الجنائي الدولي والداخلي الخاصة بحماية الأطفال في النزاعات المسلحة، وبالتالي تثار المسؤولية الجزائية الدولية والداخلية لمركبيها، فقد اثارت مسؤولية الفرد الجزائية عن الجرائم الدولية جدلاً واسعاً بين فقهاء القانون الدولي من حيث اعتبار الفرد أحد اشخاص القانون الدولي وبالتالي يخضع لأحكامه مما يتيح امكانية مساءلته دولياً، وتمثلت بظهور ثلاث اتجاهات وكما يأتي:

أ-المدرسة الوضعية (المذهب التقليدي):

يذهب هذا الاتجاه إلى أن قواعد القانون الدولي تخاطب الدول فقط ويعمل على تنظيم العلاقات بينها ولا دخل للأفراد فيه، إذ إن إرادة الدولة أو الدول هي التي تخلق قواعد القانون الدولي وتقرر الالتزام بها لوحدها أو مع غيرها، وبالتالي فإن الدولة هي شخص القانون الدولي الوحيد لديهم.

بناءً على ما ذهب إليه هذا الاتجاه بقى الفرد بعيداً عن الالتزام بالقانون الدولي ولم يتحمل المسؤولية الدولية، وما عزز هذا الاتجاه نشوء المجتمع الدولي اول مرة بظهور الدول القومية الحديثة في اوروبا في بداية القرن السابع عشر والذي كان يقتصر على الدول فحسب، وبالتالي فان الدول وحدها التي تمتلك صفة الشخص القانوني الدولي واستمر الحال على ذلك لمدة ثلاثة قرون.

وتم تأكيد هذا الاتجاه بناء على الحكم الذي أصدرته المحكمة الدائمة للعدل الدولية في قضية (اللوتس) العام 1927⁽²⁾. وقد استندت هذه المدرسة على معيارين للشخصية الدولية للفرد، المعيار الاول هو معيار السيادة، الذي يذهب إلى ان القانون الدولي هو نتاج ارادة الدول وحدها سواء أتم التعبير عنها بشكل صريح كالمعاهدات أو ضمني كالعرف. فأنها التي تخلق القاعدة القانونية الدولية⁽³⁾، اما المعيار الثاني هو معيار القدرة على انشاء قواعد قانونية دولية تحدد الحقوق والواجبات بين الدول⁽⁴⁾.

ب-المذهب الواقعي:

يذهب هذا الاتجاه إلى ان الفرد هو الشخص الوحيد للقانون الدولي كما هو الحال في القوانين الأخرى وبالتالي فان الدولة ليست من اشخاص القانون الدولي، ويستند اصحاب هذا الاتجاه إلى عدة معايير، يتمثل المعيار الأول إلى أن القواعد القانونية الدولية والداخلية لا تخاطب سوى الافراد والتي بدورها تنشئ الحقوق والالتزامات ومن ذلك العديد من الاتفاقيات الدولية التي انشأت أنظمة دولية للحماية، كاتفاقيات تحرير الرقيق⁽⁵⁾ والاتجار بالرقيق⁽⁶⁾، وايضاً

(2) اقرت محكمة العدل الدولية في هذه القضية ما يأتي: ان القواعد القانونية التي ترتبط بها الدول تنتج عن ارادتها وتظهر العلاقات بين الدول المستقلة والقواعد القانونية التي ترتبط بها الدول تنتج عن ارادتها وتظهر هذه الارادة اما في الاتفاقيات الدولية واما العرف المتبع عموما، وعلى هذا تكون قواعد القانون الدولي قواعد ارادية مصدرها ارادة الدول. لمزيد من التفاصيل ينظر: هادي نعيم المالك، المنظمات الدولية، ط1 مكتبة السبسان، بغداد، 2013، ص 50.

(3) عمر سعد الله وآخرون، قانون المجتمع الدولي المعاصر، طه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 241.

(4) عبد العزيز سرحان، الاتفاقية الأوروبية لحماية حقوق الإنسان والحريات السياسية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1966، ص 114.

(5) اتفاقية باريس لعام 1960.

(6) اتفاقية باريس لعام 1855.

اتفاقية تحسين اوضاع المحاربين الجرحى في القوات المتحاربة⁽⁷⁾، ويعد قانون الحرب المجال الاول لتطبيق النظام المباشر على الافراد وذلك من خلال توفير الحماية والقاء المسؤولية على التصرفات المدنية ذات الطابع الدولي. والمعيار الثاني فيتمثل بالاختصاص الدولي على الافراد الذين يخضعون للقانون الدولي كالرؤساء والحكام والقضاة الدوليين والأمناء وموظفي المنظمات الدولية الذين لهم مهام دولية⁽⁸⁾. اما المعيار الثالث فيتمثل بحق التقاضي امام المحاكم الدولية كالمحكمة الأوروبية لحقوق الانسان⁽⁹⁾.

ج-المدرسة الحديثة (المذهب التوفيقى):

يذهب هذا الاتجاه إلى اعتبار الدولة هي الشخص الرئيسي في القانون الدولي إلى جانب اشخاص القانون الدولي الآخرين كالمنظمات الدولية والافراد⁽¹⁰⁾، حيث يهتم القانون الدولي بالفرد باعتباره موضوعاً مباشراً ويضع له القواعد القانونية التي تخاطبه لاكتساب الحقوق أو الالتزام بالواجبات بشكل يتعرض فيه للمسؤولية الجزائية في حالة انتهاكه للقانون الدولي وقواعده⁽¹¹⁾.

ثانياً: القضاء الجنائي الدولي:

قد تطور مركز الفرد في القانون الدولي وبصورة خاصة في القانون الدولي الجنائي بغية حمايته من تعسف الدول او حماية الدول من بعض تصرفات الأفراد الضارة وخاصة في النصف الثاني من القرن العشرين الذي أصبحت فيه قواعد قانونية جنائية دولية تخص الافراد، وتطور الامر بعد تقنين حقوق الانسان وحرياته الاساسية⁽¹²⁾، واستمر التطور ودعم الميثاق الدولية اذ اتجه المجتمع الدولي إلى التأكيد على حماية حقوق وحریات الافراد خاصة في اوقات النزاعات مما ادى إلى ظهور التزامات تقابل هذه الحقوق والحریات تقع على عاتق الافراد متمثلة بعدم ارتكابه اى فعل يشكل جريمة وفقاً لأحكام القانون الجنائي الدولي وبالتالي يقتضى مساءلته جزائياً عنها ومنها ارتكابه

(7) عقدت فی جنیف فی عام 1964.

(8) محمد سامي عبد الحميد، أصول الفقه — انـون الدولـي (الجماعة الدولية)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 329.

(9) احمد أبو الرفا، الحماية الدولية لحقوق الانسان، ط ١، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ص 158.

(10) خليل حسين، موسوعة الفقه الدولي العام، منشورات الحلبي الحقوقية، ج2، بيروت، 2012، ص 506.

(11) بن عامر تونس، قانون المجتمع الدولي المعاصر، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص277.

(12) حيدر عبد الرزاق حميد، تطور القضاء الدولي الجـنـائـي من المحاكم المؤقتة إلى المحاكم الدولية الجـنـائـية الدائمة، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة الأولى، 2008، ص 68.

القانون الدولي مكتوبة فانها لا تكون منشئة للجرائم وانما كاشفة لها⁽¹⁸⁾، وباعتماد النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية يمكن القول بأن الجريمة الدولية تستند إلى نص قانوني جنائي مكتوب يحدد بصورة واضحة الجرائم والعقوبات المقررة لها⁽¹⁹⁾، ولغرض ترتيب المسؤولية الجزائية للفرد يجب توافر شرطين هما: 1. أن تكون هناك جريمة واقعة مستوفية لجميع أركانها. 2. توافر الاهلية الجنائية والتي تعنى التمييز وحرية الاختيار.

وقد بين النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية اركان المسؤولية الجنائية للفرد طبقاً لنص المادة (25) منها والمتمثلة بأربعة اركان وهي:

الاول: يكمن في ارتكاب الشخص بشكل فردي أو جماعي للجريمة وبالتالي يكون مسؤولاً جنائياً عن ارتكابها

الثاني: يكون بالأمر أو الإغراء أو الحث على ارتكاب الجريمة التي تدخل ضمن اختصاصات المحكمة.

الثالث: يكون بتقديم العون أو التحريض أو المساعدة بأي شكل من الأشكال لغرض تيسير ارتكاب وتنفيذ الجريمة التي تدخل في اختصاص المحكمة.

الرابع: يكون في المساهمة الجنائية في ارتكاب الجريمة فعلياً بواسطة مجموعة من الاشخاص بقصد مشترك، ويجب أن يكون سلوك الفرد متعمداً بحيث يكون نشاطه الاجرامي منطوي على ارتكاب الجريمة وتكون الجريمة قد ارتكبت مع العلم والقصد الجنائي.

ولغرض اسباغ الحماية الكافية على الأطفال من جريمة تجنيد الأطفال يجب أن يتم خضوع الافراد للمحاكم الوطنية والدولية بناء على مبدأ التكامل الذي يقوم على اساس التعاون الدولي والمساعدة القضائية بين المحكمة الجنائية الدولية والمحاكم الجنائية الوطنية، ويعد هذا المبدأ من اهم المبادئ في النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية، حيث تكون على اساسه الاولوية للقضاء الوطني فاذا امتنع هذا القضاء من ممارسة ولايته لسبب ما يعقد الاختصاص للمحكمة الجنائية الدولية بوصفها قضاءً مكماً للقضاء الوطني⁽²⁰⁾.

(18) امجد هيكل، الممسؤولية الجينية، الدولية امام القضاء الجيني الدولي، ط 2، دار النهضة العربية، القهة، 2009، ص 181.

(19) احمد بشارة موسى، المسؤولية الدولية للفرد، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص 23.

(20) ان انواع التكامل التي أشار إليها النظام الاساسي هي التكامل التشريعي والقضائي والتنفيذي واهم النصوص التي اشارت إلى هذا المبدأ المواد (1، 17، 19، 20). النظام، وبناءً على ذلك فإن الاولوية تكون للقضاء الوطني وتراجع في حالات متعددة تتمثّل الوطنية لهذه الافعال. 2. فشل القضاء الوطني المتمثل بعدم قدرة الدولة على القيام بها الواجب او عدم رغبتها على القيام بهذا الواجب، لمزيد من التفاصيل ينظر: بهاء الدين عطايي، مبدأ التكامل في نظام روما الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية

وتعتبر محاكم نورمبرغ⁽²¹⁾ وطوكيو⁽²²⁾ بداية لإقرار تطبيق المجتمع للمسؤولية الجزائية الدولية للأفراد على ما اقترفوه من جرائم دولية، وبالتالي أصبح مسؤولاً عن الجرائم الدولية التي يرتكبها واستقر هذا المبدأ في النظام الأساسي لمحكمة يوغسلافيا سابقاً⁽²³⁾ وراوندا⁽²⁴⁾ والمحكمة الجنائية الدولية ويحكم هذا المبدأ عدة قواعد أهمها قاعدة عدم الاعتراف بالحصانة للإفلات من العقاب من الجرائم الدولية، وقاعدة عدم قبول الدفع بعدم المسؤولية بحجة تلقي الأوامر من الرئيس الأعلى.

ثالثاً: اتجاهات الاتفاقيات الدولية:

اشارت العديد من الاتفاقيات الدولية إلى المسؤولية الجنائية الفردية لمرتكب الانتهاكات الدولية، منها ما نصت عليه المادة (68) من اتفاقية جنيف الرابعة لعام 1949 التي اشارت إلى عقوبة الحبس التي تتناسب مع المخالفة التي يقوم بها شخص محمي يقصد من خلالها الاضرار بدولة مع المخالفة التي يقوم بها شخص الاحتلال دون أن يؤدي الاعتداء على حياة افراد القوات او ادارة الاحتلال او سلامتهم البدنية⁽²⁵⁾، وكذلك نصت المادة (87) من البروتوكول

الدولية، اطروحة دكتوراه مقدمة الجامعة بغداد، 2005، ص 25-51.

(21) انشأت المحكمة العسكرية الدولية لنورمبرغ بموجب اتفاق لندن عام 1945 الموقع عليه من قبل فرنسا والولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي وبريطانيا اثر الحرب العالمية الثانية وخصصت لمحاكمة الحرب الألمان عن الجرائم المرتكبة في اوروبا ومقره برلين، ينظر: صباح - داوود، دور القضاء الجنائي الدولي في تطبيق القانون الدولي الإنساني وحماية المدنيين، مجل دراسات قانونية، بيت الحكمة، العدد (28)، بغداد، 2011، ص 200-210.

(22) انشأت محكمة طوكيو بموجب اعلان خاص عام 1946 من قبل القائد الاعلى لقوات الحلفاء اليابان والجنرال الامريكي (دوكلاس مار آثر) يقتضي بأنشاء محكمة عسكرية دولية للشرق الأقصى تتخذ من طوكيو مقراً لها لمحاكمة مجرمي الحرب وخاصة اليابانيين لما اقترفوه من جرائم اثناء الحرب اثر هزيمة اليابان واستسلامها عام 1945 على اثر اللقاء القنبليتين الذريتين على نكازاكي و هيروشيما، ينظر: بدر الدين محمد شبل، الحماية الدولية الجنائية لحقوق الانسان وحرياته الاساسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 239.

(23) انشأت هذه المحكمة اثر النزاع المسلح بين البوسنة والهرسك والذي تحول فيما بعد من نزاع غير ولى إلى نزاع دولي.

(24) انشأت محكمة راوندا اثر النزاع المسلح بين القوات الحكومية (قبيلة الهوتو) وبين قبيلة (لتوتسي) بسبب عدم السماح لهم بالمشاركة بالحكم، ينظر: سعيد عبد اللطيف حسن، المحكمة الجنائية الدولية الدائمة، دراسة للنظام الاساس للمحكمة والجرائم التي تختص بالنظر فيها، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 52.

(25) ينظر نص المادة (68) من اتفاقية جنيف الرابعة لعام 1949.

الاضافي الاول لاتفاقيات جنيف لعام 1977 على تكليف القادة العسكريين بمنع الانتهاكات الصادرة من قبل افراد القوات المسلحة الذين يعملون تحت امرتهم وغيرهم ممن تحت اشرافهم للاتفاقيات والبروتوكول وقمعهما ان لزم الامر وابلاغ السلطات المختصة⁽²⁶⁾.

وكذلك نصت المادة (57) من البروتوكول الاضافي الاول لاتفاقية جنيف على مجموعة من التدابير الوقائية اللازم اتخاذها من قبل الادارات العسكرية من أجل تفادي السكان المدنيين والاشخاص والاعيان المدنية⁽²⁷⁾، كما نصت المادة (86/2) من البروتوكول الاضافي الأول على عدم اعفاء الرئيس من مسؤوليته الجزائية أو التأديبية اذا قام مرؤوسيه بانتهاك احكام الاتفاقيات والبروتوكول اذا علم أو كان لديه معلومات انه سيرتكب انتهاك ولم يتخذ ما بوسعه من اجراءات مستطاعة لمنع او قمع هذا الانتهاك⁽²⁸⁾. وكذلك نصت اتفاقية عدم تقادم جرائم الحرب والجرائم المرتكبة ضد الإنسانية لعام 1968⁽²⁹⁾، وفقاً لنص المادة (2) منها على اقرار مسؤولية الرؤساء والقادة عن جرائمهم الدولية. وقد اقر مجلس الأمن مبدأ المسؤولية الجنائية للرؤساء والقادة، وذلك بإصداره قرارات بإنشاء محاكم جنائية دولية خاصة (مختلطة) (مختلطة) في العديد من المناطق منها قراره الخاص بإنشاء المحكمة الجنائية الدولية الخاصة بسيراليون⁽³⁰⁾، والمحكمة الجنائية الخاصة بلبنان⁽³¹⁾، والدوائر واللجان القضائية في تيمور الشرقية⁽³²⁾.

اما فيما يتعلق بمسؤولية الطفل المجند من الناحية الدولية فلم يتم ذكر امكانية مقاضاة الاحداث عن الانتهاكات التي يرتكبونها للقانون الدولي الإنساني صراحة في اطار القانون الدولي، الا أن ذلك لا يعني اعفائهم من المسؤولية الجنائية الدولية، اذ يمكن الاسترشاد بما ورد في اتفاقية حقوق الطفل لعام 1989 التي نصت على عدد من الضمانات عند مقاضاتهم بالنسبة لانتهاكات قانون العقوبات المحلي، الأمر الذي قد يفهم منه امكانية خضوعهم للقضاء الدولي في حال ارتكابهم لجرائم خطرة ذات طابع دولي⁽³³⁾.

وبحسب ما ذهب اليه المادة (26) من النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية فان اختصاص المحكمة يخرج

(26) ينظر نص المادة (87) من البروتوكول الاضافي الثاني لاتفاقيات جنيف لعام 1977.

(27) ينظر نص المادة (57) من البروتوكول الاضافي الاول لاتفاقيات جنيف لعام 1977.

(28) ينظر نص المادة (86/2) من البروتوكول الاضافي الاول لاتفاقيات جنيف لعام 1977.

(29) اعتمدت هذه الاتفاقية وعرضت للتوقيع والتصديق بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم (3291/الف د-23) في تاريخ 26/تشرين الثاني/1968، ودخلت حيز النفاذ 11/تشرين الثاني/1970 وفقاً لأحكام المادة (8) منها.

(30) قرار مجلس الأمن رقم (1315) لعام 2000.

(31) قرار مجلس الأمن رقم (1664) لعام 2006.

(32) قرار مجلس الأمن رقم (1272) لعام 1999.

(33) امل سلطان محمد الجراي، الجوانب القانونية الدولية لظاهرة الطفل المقاتل، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق/جامعة القاهرة، القاهرة، 2012، ص 102.

منها اعمار الأطفال الذين تقل عن الثامنة عشر من العمر وقت ارتكابه للجريمة التي نسبت اليهم. كما ان اتفاقية حقوق الطفل نصت في المادة (40) منها على وضع حد ادنى لترتيب المسؤولية الجنائية تاركة ذلك لاجتهاد الدول، ونصت ايضاً على ان يعامل بطريقة تتفق مع كرامته واحساسه وقدرة واعادة ادماجه وقيامه بدور بناء في المجتمع، بالإضافة إلى كفالتها لمجموعة من الحقوق الخاصة بالطفل المتهم منها عدم اتهامه عن افعال غير محظورة بموجب القانون الدولي او الوطني، وافترض براءته إلى ان تثبت إدانته قانوناً، وخطاره بالتهمة الموجهة اليه عن طريق والديه او اوصيائه القانونيين ومساعدته في تقديم دفاعه، العمل على عدم التأخير في المحاكمة وان يتولى ذلك سلطة او هيئة قضائية مختصة ومستقلة ونزيهة بحضور مستشار قانوني وبحضور والديه او اوصيائه القانونيين، وعدم اكراهه على الادلاء بشهادته أو اقواله، والحصول على مساعدة مترجم شفوي مجاناً اذا تعذر على الطفل فهم اللغة المستخدمة أو صعوبة النطق بها، وتأمين احترام حياته الخاصة، واتاحة ترتيبات معينة لهم مثل اوامر الرعاية والارشاد والاشراف والحضانة والاختيار وبرامج التعليم والتدريب المهني وغيرها من أمور الرعاية المؤسسية لضمان معاملة الأطفال برفاهية حسب ظروفهم وجرمهم⁽³⁴⁾.

وجاءت مبادئ باريس بمجموعة من القواعد والارشادات بشأن الأطفال المشاركين والمتربطين بالقوات المسلحة، والتي اعتبرت بموجها الأطفال المتهمين بجرائم بموجب القانون الدولي والتي يدعى انها ارتكبت حين كانوا مرتبطين بقوات مسلحة او جماعات مسلحة قبل كل شيء ضحايا لخرق القانون الدولي وليس فقط كجناة، كما يجب ان يتم التعامل معهم وفقاً للقانون الدولي في اطار العدالة الاصلاحية والتأهيل الاجتماعي بما يتفق مع القانون الدولي الذي يضمن للأطفال حماية خاصة عبر عدة اتفاقيات دولية بما تتضمنه من مبادئ⁽³⁵⁾. وفي حقيقة الامر ان مرتكبي جرائم الحرب يجب أن يكونوا على علم بأنهم يرتكبون فعل في نطاق النزاع المسلح، وهذا يعني أن المسألة هنا تحتاج إلى اثبات وبالتالي فان صعوبة اثبات مسؤولية الحدث عن ارتكاب الجريمة الدولية لا تختلف عن صعوبة اثبات ذلك في الجريمة الداخلية، ومع ذلك فان الصعوبة تكمن عند اثبات مسؤولية الصغير عن الجرائم الدولية في عدم تحديد حد أدنى لسن ترتيب المسؤولية الجنائية الدولية على عكس المسؤولية الجنائية عن الجرائم الداخلية، مع العلم أن تحديد حد ادنى لسن ترتيب المسؤولية الجنائية في الجرائم الداخلية يؤدي إلى خرق القانون الدولي⁽³⁶⁾.

من الجدير بالذكر ان الطفل المجند ضحية، ولكنه ضحية من نوع خاص، إنه ضحية ذو خطورة على المجتمع، فمن خلال التجربة القاسية التي مر بها، والأفكار التي تشربها، والتدريب الذي تلقاه، وخبرته في الأسلحة وأنواعها واستخدامها، ومشاهداته في أثناء مدة تجنيده، والجرائم التي ارتكبها أو شارك في ارتكابها خلال مدة تجنيده، نرى ضرورة إنشاء دور

(34) ينظر نص المادة (40) من اتفاقية حقوق الطفل لعام 1989.

(35) ينظر نص المادة (3) من مبادئ باريس.

(36) نبراس ابراهيم مسلم وآخرون، العدالة الجنائية للأحداث في اطار الجرائم ذات الطابع الدولي، منشور في مجلة جامعة الانبار، للعلوم الإنسانية والسياسية، المجلد (8)، العدد (2)، العراق، 2018، ص 12.

لرعاية الأطفال ضحايا التجنيد، يوضع الطفل المجند فيها ويخضع لمجموعة من التدابير المدروسة التي من شأنها مساعدته على التعافي جسدياً ونفسياً واجتماعياً، وتكفل إعادة اندماجه للمجتمع ونرى أن تكون هذه التدابير متناسبة ودرجة خطورته ومدى خبرته والجرائم التي اقترفها في أثناء مدة تجنيده، ويخضع لهذه التدابير الأطفال المجندون جميعهم ولو كانوا دون سن العاشرة من العمر، لأن سن العاشرة هي سن المسؤولية الجزائية الناقصة، ونحن هنا لا نتحدث عن أطفال مجرمين وإنما نتحدث عن أطفال.

نجد مما سبق إن تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة يُعتبر انتهاكاً صارخاً للمعايير الدولية، مما يستوجب مساءلة الأفراد المتورطين وفقاً للقانون الدولي. يتعين أن يكون هناك إطار قانوني واضح يحمي الأطفال كضحايا، ويضمن محاسبة الجناة. يجب تعزيز التعاون بين المحاكم الوطنية والدولية لضمان تحقيق العدالة، مع مراعاة حقوق الأطفال المجندين واحتياجاتهم الخاصة في إعادة التأهيل والاندماج الاجتماعي.

المطلب الثاني

مسؤولية الشخص المعنوي

الشخص المعنوي، أو الاعتباري، هو كيان قانوني يتكون من مجموعة من الأفراد أو الأموال، ويُعترف له بالشخصية القانونية المستقلة عن أعضائه. في سياق المسؤولية الجزائية الدولية، تُثار تساؤلات حول مدى قدرة هذا الكيان على تحمل المسؤولية عن الأفعال غير المشروعة.

يعتبر الفقهاء أن الشخص المعنوي يمكن أن يُحاسب عن الجرائم الدولية إذا كانت القوانين الوطنية والدولية تعترف بذلك. هناك توجهات مختلفة، حيث يرى البعض أن المسؤولية الجزائية يجب أن تُعزى فقط للأفراد، بينما يؤكد آخرون على أهمية محاسبة الكيانات القانونية. أما القضاء الدولي، مثل المحكمة الجنائية الدولية، قد يتناول قضايا تتعلق بالأشخاص المعنويين، خاصة في سياقات مثل جرائم الحرب أو الجرائم ضد الإنسانية. ومع ذلك، فإن الأحكام غالباً ما تركز على الأفراد، مما يبرز الحاجة إلى تطوير آليات قانونية لمحاسبة الكيانات المعنوية.

وتشير بعض الاتفاقيات الدولية إلى إمكانية محاسبة الأشخاص المعنويين، لكن القوانين تختلف من دولة لأخرى. من الضروري وجود إطار قانوني موحد يعزز من مسؤولية الكيانات القانونية عن الأفعال التي ترتكبها، مما يساهم في تعزيز العدالة الدولية.

أولاً: الاتجاهات الفقهية

ساد بشأن تقرير مسؤولية الأشخاص المعنوية من الناحية الجزائية الدولية اتجاهين في الفقه الدولي يذهب الاتجاه الأول إلى اقرار مبدأ المسؤولية العقابية للأشخاص المعنوية عن الجرائم الدولية. أما الاتجاه الثاني فيذهب هذا الاتجاه إلى استبعاد مساءلة الأشخاص المعنوية الجنائية ويستند هذا الرأي إلى أن هؤلاء الأشخاص خياليون لا وجود لهم في الواقع، وبالتالي لا إرادة لهم، وهم غير قادرين على ارتكاب الجرائم بسبب انعدام الركن المعنوي لديهم. إذ

يرون بأن مسؤولية الشخص المعنوي تتعارض مع مبدأ شخصية العقوبة، وإن معظم العقوبات الجنائية المنصوص عليها لا يمكن توقيفها على الشخص المعنوي كالإعدام والسجن والحبس وحتى لو وجدت عقوبات أخرى يمكن توقيفها مثل الغرامة والمصادرة لا تصل إلى حد الردع⁽³⁷⁾. ويتجه الفقه الجنائي الحديث إلى ما ذهب إليه الاتجاه الأول في اقرار المسؤولية الجنائية للشخص المعنوي، حيث يرى أن الاعتراف بهذه المسؤولية هو نتيجة حتمية للتحليل الدقيق لطبيعة الشخص المعنوي وهو أمر لا بد منه لحماية مصالح المجتمع وأمنه.

وتعتبر الدولة بجميع سلطاتها والأجهزة التابعة لها شخصاً معنوياً وعند تقرير المسؤولية الجنائية الدولية للفرد يثار التساؤل حول مسؤولية الدولة التي يتبعها الفرد الذي تقرر مسؤوليته بارتكاب جريمة دولية؟ هل أن تحمل الفرد الطبيعي للمسؤولية الجنائية عن الجرائم في القانون الجنائي الدولي يعني اعفاء الدولة من المسؤولية عنها؟

في الواقع، يعود تحديد المسؤولية الجنائية الدولية للأفراد إلى حقيقة أنهم ارتكبوا انتهاكات جسيمة للقانون الدولي، وبددوا القيم العليا وانتهكوا المصالح الإنسانية الجديرة بالحماية الجنائية، وبالتالي فإن مسؤولية الدولة هي مسؤولية الدولة عن الأفعال غير القانونية للجمعية العامة للأمم المتحدة وهذا ما أكدته المسودة، التي تقر بأن الدولة مسؤولة عن جميع السلوكيات الناشئة عن مؤسساتها أو الأشخاص الذين يتصرفون نيابة عنها وفي مصلحتها، بما في ذلك الجرائم. ارتكبت ضد أفراد في مؤسسات القوات المسلحة (بما في ذلك جرائم تجنيد الأطفال) المسؤولية، والفقه الجنائي الدولي بشأن مسؤولية المسؤولية الجنائية الدولية للدولة يقع في ثلاثة اتجاهات. المقاربة الأولى تنص على أن الدول وحدها هي المسؤولة عن الانتهاكات الجنائية الدولية (الجرائم الدولية). الاتجاه الثاني يفترض مسؤولية مزدوجة للأفراد والدول. الاتجاه الثالث هو أن الأفراد يتحملون المسؤولية الجنائية الدولية وحدهم⁽³⁸⁾.

وتترتب المسؤولية المزدوجة للدولة نتيجة لإخلالها بالتزاماتها المترتبة عليها من خلال الاتفاقيات الدولية من جهة والأشخاص الذين يرتكبون الجرائم باسمها من جهة ثانية، وأهم ما يترتب على مسؤولية الدولة هو محاكمة مرتكب الانتهاكات من جهة والتعويض عنها من جهة أخرى⁽³⁹⁾.

(37) عبد الرحيم صدقي، دراسات للمبادئ الاصولية للقانون الدولي الجن، المجلة القانونية الدولية للقانون الدولي، العدد (40)، 1984، ص 40.

(38) عدنان عباس النقيب، الجرائم الدولية المرتكبة في الخليج، مجلة العلوم القانونية، جامعة بغداد، مجلد (12)، العدد (1)، بغداد، 2006، ص 165.

(39) فاروق صادق الاعرجي، المحكمة الجنائية الدولية، دراسة في القانون الجنائي الدولي، ط1، دار الخلود للطباعة والنشر، بيروت، 2012، ص 15.

ثانياً: اتجاهات القضاء الدولي:

لقد اختلفت معالجة القانون الجنائي الدولي لمسؤولية الشخص المعنوي، حيث ذهبت محكمة نورمبرغ للتعامل مع المنظمات الاجرامية وفقاً لنص المادة (9) من نظام المحكمة⁽⁴⁰⁾، وبناء على ذلك قامت هذه المحكمة بإدانة ثلاث منظمات اجرامية من اصل (6) منظمات وهـ (جهاز حماية الحزب النازي الشرطة السرية، هيئة زعماء الحزب النازي) وبرأت المنظمات الاخرى التي لم يكن لها تأثير على مسؤولية اعضائها. اما محكمة راوندا ويوغسلافيا فلم تنصان على أي اشارة للأشخاص المعنويين ضمن المنظمات والجماعات الاجرامية وكذلك الحال بالنسبة إلى نظام روما فطبقاً لنص المادة (25/1) منه بين ان يكون اختصاص المحكمة على الاشخاص الطبيعيين⁽⁴¹⁾. ونتيجة لذلك نلاحظ قصور الحماية المسبقة على الأطفال من التجنيد فيما يتعلق بتقرير مسؤولية الاشخاص المعنوية حيث لم تشير المحكمة الجنائية الدولية إلى الشخص المعنوي وانما اكتفت على تقرير اختصاص المحكمة على الاشخاص الطبيعيين، وهذا بدوره يعد نقصاً كبيراً يلزم تلافيه بتقرير مسؤولية الاشخاص المعنويين كما فعلت محكمة نورمبرغ سابقاً.

اما بالنسبة إلى مسؤولية الدولة الجزائية الدولية فنجد ان مشروع مسؤولية الدول عن الافعال غير المشروعة دولياً الصادر من الجمعية العامة للأمم المتحدة قد وسع من المسؤولية الدولية للدولة في نصوص مواد (4 - 11)⁽⁴²⁾، كما نص النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية على المسؤولية الدولية للدولة وفق وفقاً لنص المادة (25/4) منه⁽⁴³⁾، وبذلك فانه اخذ بالاتجاه الفقهي الثاني الذي يقر المسؤولية الدولية الجزائية المزدوجة للدولة والفرد⁽⁴⁴⁾.

ثالثاً: الاتفاقيات الدولية:

تعد المحكمة اهم الاجهزة الرادعة في الدولة والتي تضمن احترام قواعد الحماية الجنائية الدولية لضحايا النزاعات المسلحة وتفرض العقوبات على مرتكبي الجرائم ومنها جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة عن

(40) حيث نصت على انه عند محاكمة اي عضو في جماعة او منظمة اياً كانت يمكن للمحكمة بمناسبة اي عمل ان يعتبر هذا الشخص مجرماً من اجله، ان تقرر هذه الجماعة او المنظمة التي ينتسب اليها هي منظمة اجرامية .
(41) الذي نص على انه: يكون للمحكمة الاختصاص على الاشخاص الطبيعيين عملاً بهذا النظام الاساسي .

(42) ينظر نص المواد (11، 10، 9، 8، 7، 6، 5، 4) من مشروع مسؤولية الدول عن الافعال المشروعة دولياً الصادر من الجمعية العامة للأمم المتحدة، الدورة (65)، 28/كانون الثاني/2002، رقم الوثيقة: (83/56).

(43) حيث نصت على انه: لا يؤثر اي حكم في النظام الاساسي يتعلق بالمسؤولية الجنائية الجماعية الفردية في مسؤولية الدول بموجب القانون الدولي .

(44) سامي جاد عبد الرحمن واصل، ارهاب الدولة في اطار القانون الدولي العام، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005، ص 464.

طريق تقديمهم للمحاكمة وتوقيع العقاب العادل عليهم وفقاً للقانون بالإضافة إلى التعويض عن الضرر وهو ما نصت عليه المادة (3) من اتفاقية لاهاي الرابعة لعام 1907⁽⁴⁵⁾، وكذلك نصت المادة (91) من البروتوكول الإضافي الأول لاتفاقيات جنيف لعام 1977 على ذلك⁽⁴⁶⁾، وايضاً اقرت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية مبدأ مسؤولية الاشخاص المعنوية وفقاً للمادة (10) منها⁽⁴⁷⁾، وايضاً نصت المادة (86/أ) من البروتوكول الإضافي الأول لاتفاقيات جنيف الرابع لعام 1949 على اقرار مسؤولية الدول بقمع الانتهاكات ومحاسبة المسؤولين⁽⁴⁸⁾.

وبناء على ما سبق تسأل الدولة عن الافعال غير المشروعة التي تصدر عن رعاياها او افراد قواتها المسلحة بوصفها احد الاجهزة التابعة للدولة التي تتحمل المسؤولية الكاملة عن افعالها اذا كانت تلك الانتهاكات والالتزامات الدولية او تلك الافعال تشكل انتهاكاً لقواعد القانون الدولي الإنساني منها جريمة تجنيد الأطفال النزاعات المسلحة، حيث ان اخلال الدولة بأحد التزاماتها القانونية الواقعة على عاتقها بموجب القانون الدولي يترتب مسؤوليتها القانونية عن هذا الاخلال وتحملها تبعات هذه الانتهاكات بسبب اخلالها باتخاذ التدابير والاجراءات اللازمة لوقف وقمع هذه الانتهاكات، حيث أن الدولة ملزمة بملاحقة المتهمين وتقديمهم للمحاكمة ايأ كانت جنسيتهم وتلزم الاطراف المتعاقدة بالتعاون من اجل تقديم مرتكب الانتهاكات للقضاء لينالوا جزاءهم العادل.

مما سبق نجد إن مسؤولية الشخص المعنوي في السياق الجزائي الدولي تمثل قضية معقدة تتطلب توازناً دقيقاً بين الاعتراف بالكيانات القانونية ومبدأ شخصية العقوبة. يتضح من الاتجاهات الفقهية والقضائية أن هناك حاجة ملحة لتطوير الأطر القانونية التي تسمح بمحاسبة الأشخاص المعنويين عن الأفعال غير المشروعة، خاصة في الجرائم الدولية مثل تجنيد الأطفال. يجب أن تعزز الاتفاقيات الدولية من هذه المسؤولية، حيث إن الدولة تتحمل تبعات أفعالها وأفعال رعاياها، مما يستوجب اتخاذ تدابير فعالة لضمان تحقيق العدالة وحماية حقوق الضحايا.

(45) حيث نصت على أنه: يكون الطرف المتحارب الذي يخل بأحكام اللائحة المذكورة ملزماً بالتعويض اذا دعت الحاجة .

(46) حيث نصت انه: يسأل طرف النزاع الذي ينتهك احكام الاتفاقيات او هذا الملحق البروتوكول عن دفع تعويض اذا اقتضت الحال ذلك. ويكون مسؤولاً عن كافة الاعمال التي يقترفها الاشخاص الذين يشكلون جزءاً من قواته المسلحة .

(47) ينظر نص المادة (10) من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية لعام 2000.

(48) ينظر نص المادة (86/أ) من البروتوكول الإضافي الأول لاتفاقيات جنيف لعام 1949.

المبحث الثاني

الجزاءات المفروضة على جريمة تجنيد الأطفال

في إطار الجهود المبذولة لمكافحة جريمة تجنيد الأطفال، تُعتبر الجزاءات من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها القانون على المستويين الدولي والداخلي. فالجزاءات ليست مجرد عقوبات، بل هي أدوات تهدف إلى تحقيق الالتزام بالقوانين وحماية حقوق الأفراد.

عندما يُثبت أن شخصاً ما ارتكب خطأ أدى إلى جريمة، تلزم المحكمة بإصدار حكم يفرض عقوبة عليه، سواء كانت السجن أو الغرامات أو تدابير أخرى. هذه العقوبات تهدف إلى ردع الجاني ومنع تكرار الجريمة، مما يعزز من مفهوم العدالة.

ومع ذلك، قد يحدث أن يتبين أن الجاني لم يرتكب خطأ بشكل مباشر، لكن شخصيته تنطوي على خطورة إجرامية قد تؤدي إلى ارتكاب جرائم في المستقبل. في هذه الحالة، يتعين على المحكمة اتخاذ تدابير احترازية لحماية المجتمع. هذه التدابير تهدف إلى تقليل الخطر المحتمل من الجاني، مما يبرز أهمية التقييم الدقيق لشخصيات المدعى عليهم.

عندما نتحدث عن جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات الدولية، نجد أن الجزاءات تتنوع بين الجزاءات الجنائية الدولية والداخلية. فالجزاءات الجنائية الدولية تتعلق بالمساءلة أمام المحاكم الدولية مثل المحكمة الجنائية الدولية، التي تتولى قضايا الجرائم ضد الإنسانية. بينما تشمل الجزاءات الجنائية الداخلية القوانين الوطنية التي تعاقب الأفراد أو الكيانات على ارتكاب هذه الجريمة. تُعد هذه الجزاءات أداة فعالة في مكافحة تجنيد الأطفال، حيث تلعب دوراً حيوياً في ردع الجناة وحماية حقوق الأطفال في النزاعات المسلحة. إن تحقيق العدالة يتطلب تعاوناً دولياً ومحلياً لتطبيق هذه الجزاءات بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز العدالة وحماية الضحايا.

وهذا ما سنقوم بتوضيحه من خلال تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، نتحدث في المطلب الأول عن الجزاءات الجنائية الدولية، لننقل للحديث في المطلب الثاني الجزاءات الجنائية في القضاء الداخلي.

المطلب الأول

الجزاءات الجنائية الدولية

على الرغم من أن معظم الفقهاء يتفقون على أن القضاء الجنائي الدولي لم يتبلور إلا بعد الحرب العالمية الثانية، من خلال محاكمات نورمبرغ وطوكيو، إلا أن هناك محاولات سابقة في هذا المجال. فقد كانت أولى المحاولات من قبل لجنة المسؤوليات بعد الحرب العالمية الأولى، والتي تزامنت مع اتفاقية فرساي لعام 1919.

شهد المجتمع الدولي تطبيقات عملية للقضاء الجنائي من خلال إنشاء محاكم دولية جنائية خاصة ومؤقتة في القرن الماضي. كانت محاكمتي نورمبرغ وطوكيو، التي انعقدت بين عامي 1945 و1946، من أبرز هذه المحاكم، حيث تم محاكمة مجرمي الحرب الذين ارتكبوا انتهاكات جسيمة خلال الحرب العالمية الثانية.

لاحقاً، تم إنشاء محكمتين أخيرين في تسعينيات القرن الماضي، وهما محكمة يوغسلافيا ومحكمة رواندا، حيث عُقدت المحاكمات بين عامي 1993 و1994. هذه المحاكمات كانت تهدف إلى محاسبة المسؤولين عن الجرائم ضد الإنسانية وجرائم الحرب التي ارتكبت خلال النزاعات المسلحة في تلك الفترات.

وفي عام 1998، تم إنشاء المحكمة الجنائية الدولية الدائمة، التي تمثل خطوة مهمة نحو تعزيز العدالة الدولية ومحاسبة مرتكبي الجرائم الخطيرة. تعكس هذه التطورات التزام المجتمع الدولي بمواجهة الجرائم التي تهدد السلم والأمن الدوليين، وتوفير آليات قانونية لمحاسبة الجناة. ولغرض بيان الجزاءات الجنائية الدولية في المحاكم الدولية، سنقسم هذا الفرع إلى نقطتين متتاليتين كما يأتي:

أولاً: الجزاءات في القضاء الجنائي الدولي المؤقت

تشمل الجزاءات في العقوبات التي فرضتها المحاكم الجنائية الدولية المؤقتة، كلاً من محكمة نورمبرغ وطوكيو ويوغسلافيا وراوندا، وكالاتي:

محكمة نورمبرغ:

توجت نهاية الحرب العالمية الثانية بعقد اتفاقية لندن لعام 1945 واللائحة الملحق لها والتي من خلالها انشأت المحكمة الجنائية الدولية لمحاكمة مجرمي الحرب⁽⁴⁹⁾. وفيما يتعلق بجرائم الحرب فتختص هذه المحكمة بموجب نص المادة (6) منها أي انتهاك أو مخالفة لقوانين وعادات الحرب وتشمل على سبيل المثال لا الحصر، القتل العمد، سوء المعاملة، الإبعاد القسري للمدنيين، وتسخيرهم في أعمال شاقة أو لأي غرض آخر، قتل أو سوء معاملة أسرى الحرب أو الأشخاص الموجودين في البحر، قتل الرهائن، نهب الأموال العامة والخاصة، تخريب المدن واجتياحها دون ضرورة عسكرية⁽⁵⁰⁾.

ولم يتم النص في نظام محكمة نورمبرغ على عقوبات واضحة ومحددة وإنما جاء بذكر العقوبات بصورة عامة تاركاً أمر تقديرها للمحكمة، ويصل حد العقوبات فيها إلى فرضها لعقوبة الإعدام بحسب ما ذهبت إليه المادة (27) من نظامها بالإضافة إلى إشارته لبعض العقوبات المالية.

محكمة طوكيو:

(49) زياد عيتاني، المحكمة الجنائية الدولية الدولية وتطور القانون الدولي الجنائي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009، ص 69.

(50) عمر محمود المخزومي، القانون الدولي الإنساني سوء المحكمة الجنائية الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 008، ص 140.

انشأت محكمة طوكيو العسكرية لمحاكمة كبار مجرمي الحرب اليابانيين في طوكيو العام 1946 من قبل الجنرال الأمريكي (مارك آرثر) باعتباره القائد الأعلى لقوات الحلفاء في الشرق الأقصى⁽⁵¹⁾. وتختص هذه المحكمة بجرائم الحرب طبقاً لنص المادة (5) منها، وقد اصدرت هذه المحكمة احكاماً تشابه لما ورد في محكمة نورمبرغ تتراوح بين السجن المؤقت والمؤبد والاعدام، وقد كان للقائد الأعلى لقوات الحلفاء السلطة في تخفيف او تعديل العقوبات دون تشديدها طبقاً لما نصت عليه المادة (17) من اللائحة⁽⁵²⁾.

محكمة يوغسلافيا:

تم انشاء هذه المحكمة بناءً على قرار صادر من مجلس الأمن⁽⁵³⁾ لمعاقبة مجرمي جرائم الحرب والانتهاكات الخطيرة لحقوق الانسان في يوغسلافيا (سابقاً) منذ عام 1991. وينحصر اختصاصها فيما يتعلق بجرائم الحرب المرتكبة بالمخالفة لاتفاقيات جنيف الاربع لعام 1949 ضد الاشخاص والممتلكات⁽⁵⁴⁾، وايضاً جرائم الحرب المرتكبة بالمخالفة لقوانين وعادات الحرب اي الاعراف المتداولة بهذا الخصوص⁽⁵⁵⁾.

وقد نص نظام هذه المحكمة على عقوبة السجن المؤقت أو المؤبد دون النص على عقوبة الاعدام مع مراعاة العوامل والظروف المتعلقة بالجريمة والمجرم، وقد نص ايضاً على امكانية تخفيف العقوبة عن الرؤوسين اذا دعت العدالة إلى ذلك طبقاً للمادة (7) منها⁽⁵⁶⁾، بالإضافة إلى نصها على عقوبات الغرامة والتعويض⁽⁵⁷⁾.

محكمة راوندا:

تم انشاء هذه المحكمة بناءً على قرار صادر من قبل مجلس الأمن بانشاء محكمة دولية جنائية لراوندا لمحاكمة المتهمين بالمجازر التي ارتكبت نتيجة النزاع على الحكم بين قبيلتي (التوتسي) و(الهوتو)⁽⁵⁸⁾، وفيما يتعلق بجرائم الحرب ينحصر اختصاصها بالجرائم الواردة في المادة (3) المشتركة بين اتفاقيات جنيف الاربع لعام 1949 وبروتوكولها الثاني

(51) محمد صافي يوسف، الاطار العام للقانون الدولي الجائري، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص 46.

(52) عمر محمود المخزومي، مرجع سابق، ص 105.

(53) قرار مجلس الأمن رقم (808/93) بتاريخ 22/شباط/1993، صادق عليه الأمن بالقرار رقم (827/93) بتاريخ 25/حزيران/1993.

(54) ينظر نص المادة (2) من النظام الاساسي للمحكمة.

(55) ينظر نص المادة (3) من النظام الاساسي للمحكمة.

(56) زياد عيتاني، مرجع سابق، ص 117.

(57) وفقاً لنص المادة (24) من نظام محكمة يوغسلافيا، ونص المادة (23) من نظام محكمة راوندا، لمزيد من التفاصيل ينظر: بشرى العبيدي، مرجع سابق، ص 273.

(58) قرار مجلس الأمن رقم (955) لعام 1994.

المتعلق بالنزاعات الداخلية طبقاً لنص المادة (4) من نظام هذه المحكمة، ونصت على عقوبة السجن المؤقت أو المؤبد دون النص على عقوبة الاعدام وبالإضافة إلى عقوبات الغرامة والتعويض طبقاً لما نصت عليه المادة (23) من نظامها.

ثانياً: الجزاءات في القضاء الجنائي الدولي الدائم

لم تتميز العقوبات الجنائية الدولية بالوضوح إلا بعد النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية، حيث وبحسب ما نصت عليه المادة (8) منه فإن جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة تعتبر إحدى جرائم الحرب، وبالتالي فإن العقوبات التي حددتها المحكمة للجرائم الدولية هي ذاتها التي تطبق على جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة، والمادة (77) من النظام الأساسي للمحكمة حيث أشارت إلى أنه:

1. يكون للمحكمة أن توقع على الشخص المدان بارتكاب جريمة في إطار المادة (5) من هذا النظام الأساسي إحدى

العقوبات التالية:

أ. السجن بعدد محدد من السنوات لفترة اقصاها (30) سنة.

ب. السجن المؤبد حيثما تكون هذه العقوبة مبررة بالخطورة البالغة للجريمة وبالظروف الخاصة للشخص المدان.

2. بالإضافة إلى السجن للمحكمة أن تأمر بما يلي:

أ. فرض غرامة بموجب المعايير المنصوص عليها في القواعد الإجرائية وقواعد الإثبات.

ب. مصادرة العائدات والممتلكات والأموال المتأتية بصورة مباشرة أو غير مباشرة من تلك الجريمة، دون المساس

بحقوق الأطراف الثالثة الحسنة النية .

يتضح من النص أعلاه أن النظام الأساسي للمحكمة قد حدد العقوبة بشكل واضح وصريح بالسجن لمدة اقصاها (30) عاماً، وشددها إلى السجن مدى الحياة في حال ما إذا ارتكبت الجريمة مع خطورة بالغة مع مراعاة الظروف الخاصة بالشخص المدان، وهذا يعني أن النظام الأساسي لم ينص على عقوبة الاعدام وكان من الجدير أن يقوم بالنص عليها خاصة وأن جريمة تجنيد الأطفال من الجرائم الخطيرة وذات التأثير الكبير على المجتمع ككل، كما أن من شأن هذه العقوبة أن تكون رادعة لمن تسول له نفسه بارتكاب جريمة التجنيد بحق الأطفال الأبرياء، وإلى جانب عقوبة السجن المؤقت أو المؤبد أشارت هذه المادة إلى إمكانية أن تحكم المحكمة بفرض غرامة بحسب ما هو منصوص المادتين (146 و 147) من القواعد الإجرائية وقواعد الإثبات⁽⁵⁹⁾، وإيضاً الحكم بمصادرة العائدات والممتلكات والأصول المتأتية من الجريمة سواء أكان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة دون أن يمس ذلك بحقوق الطرف الثالث حسن النية.

(59) اعتمدت القواعد الإجرائية وقواعد الإثبات من قبل جميع الدول الأطراف في نظام روما الأساسي للمحكمة

الجنائية الدولية في دورتها الأولى المنعقدة في نيويورك خلال الفترة 3

- 10/أيلول/2002.

وبالإضافة إلى النص على عقوبات الجرائم الدولية والتي من ضمنها جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة فقد نص النظام على الظروف المخففة والمشددة للعقوبة، وايضاً نص على استثناءات تعفي المرؤوس من العقوبة، وعلى النحو الآتي:

الظروف المخففة للعقوبة:

عند اقرار العقوبة على مرتكب الجريمة الدولية نص النظام على المحكمة أن تراعي بعض العوامل مثل خطورة الجريمة والظروف الخاصة بالشخص المدان وفقاً للقواعد الاجرائية وقواعد الاثبات، وأن تخصص المحكمة عند توقيع عقوبة السجن فترة احتجاز المتهم في الحجز اذا كان الامر الخاص بالحجز صادراً من المحكمة، كما نص على حالة تعدد الجرائم للمتهم الواحد اذ تقوم المحكمة بإصدار حكماً لكل جريمة حدة ثم تقوم بإصدار حكماً واحداً يحدد مدة السجن بصورة اجمالية على أن لا سجن عن مدة السجن المؤبد وهي (30) عاماً أو لمدة لا تتجاوز (20) عاماً⁽⁶⁰⁾.

وعند تقدير عقوبة جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة، فقد اشارت القاعدة (145) من قواعد الاجراءات وقواعد الاثبات لعام 2002 على أن يتم الأخذ بعين الاعتبار ان تتناسب العقوبة مع الجرم الذي ارتكبه الجاني، وأن يؤخذ بعين الاعتبار مدى الضرر الحاصل المتعلق بالضحية واسرته وطبيعة السلوك غير المشروع المرتكب والوسائل التي استخدمت لارتكابه ومدى مشاركة المتهم بالجريمة وقصده الجنائي، وطريقة ارتكاب الجريمة وزمان ومكان ارتكابها، وسن المتهم المدان وتعليمه وحالته الاجتماعية والاقتصادية، واشارت هذه المادة ايضاً على ظروف التخفيف للعقوبة وتتمثل في ما يأتي:

أ. قصور القدرة العقلية والاكره وغيرها من الظروف التي لا تشكل أساساً كافياً الاستبعاد المسؤولية الجنائية.

ب. سلوك المحكوم عليه بعد ارتكاب الجريمة، منها الجهود التي يبذلها لتعويض الضحية او اي تعاون ابداه مع المحكمة.

الظروف المشددة للعقوبة:

نصت قواعد الاجراءات وقواعد الاثبات على، جواز اصدار الحكم بالسجن المؤبد من المحكمة على أن تكون هذه العقوبة مبررة مع خطورة الجرم، والخطورة الخاصة بالمدان، ووجود ظرف او اكثر من ظروف التشديد الآتية:

أ. اذا كان مرتكب الجريمة مدان جنائياً سابقاً بجريمة تدخل ضمن اختصاص المحكمة الجنائية الدولية.

ب. اساءة استعمال السلطة او الصفة الرسمية

ج. ارتكاب الجريمة على ضحية مجرداً من أي وسيلة للدفاع عن النفس

⁽⁶⁰⁾ ينظر نص المادة (78) من النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية.

د. ارتكاب الجريمة بقسوة زائدة أو تعدد الضحايا.

هـ. ارتكاب الجريمة بدافع التمييز بسبب الجنس أو السن أو العرق أو اللون أو اللغة أو الدين أو المعتقد أو الرأي السياسي أو غير السياسي أو الأصل القومي أو الاثني أو الاجتماعي أو الثروة أو المولد أو أي وضع آخر⁽⁶¹⁾.

و. أي ظروف أخرى لم يتم ذكرها إلا أنها بحكم طبيعتها تعتبر مماثلة للظروف المذكورة أعلاه⁽⁶²⁾.

موانع المسؤولية الجزائية:

أوردت المادة (33) من النظام الأساسي بعض الاستثناءات التي يمكن من خلالها أن يعفى المروءوس في حال ارتكابه للجرائم الدولية، وتتمثل هذه الاستثناءات بما يأتي:

أ. إذا كان الشخص ملزماً قانوناً بإطاعة أوامر الحكومة أو الرئيس المعني.

ب. إذا لم يكن الشخص يعلم بأن الفعل الذي يرتكبه غير مشروع.

ج. إذا كانت عدم مشروعية الفعل غير ظاهرة، حيث تكون عدم مشروعية الفعل ظاهرة في أوامر ارتكاب جرائم الإبادة الجماعية وجرائم ضد الإنسانية⁽⁶³⁾، وهذا يعني بأن جريمة تجنيد الأطفال باعتبارها إحدى صور جرائم الحرب تعد من الجرائم غير الظاهرة وبالتالي من الممكن ارتكابها دون أن تكون عدم مشروعيته ظاهرة بالنسبة للمروءوس الذي ينفذ أوامر رئيسه وهذا بدوره يعد مانع من موانع مسؤوليته الجزائية إذ يعفيه منها.

نجد مما سبق إن التطورات في مجال القضاء الجنائي الدولي، خاصة بعد إنشاء المحكمة الجنائية الدولية، تمثل خطوة هامة نحو تعزيز العدالة ومحاسبة مرتكبي الجرائم الخطيرة. ومع ذلك، يبقى تحدي تطبيق الجزاءات بشكل فعال قائماً، خاصة في ظل الظروف المخففة والمشددة التي قد تؤثر على الأحكام. يجب أن يكون هناك توازن بين حماية حقوق المتهمين وضمان العدالة للضحايا، مما يتطلب تطوير آليات قانونية أكثر وضوحاً وفعالية لتحقيق هذا الهدف.

المطلب الثاني

الجزاءات الجنائية في القضاء الداخلي

تتباين الجزاءات الجنائية لجريمة تجنيد الأطفال بين التشريعات الداخلية للدول، حيث يحدد كل قانون جزاءات خاصة بمرتكبي هذه الجريمة وبالأطفال المجندين وفقاً لأحكام قانون الأحداث. تهدف هذه القوانين إلى حماية الأطفال من الاستغلال والانتهاكات، وتوفير إطار قانوني يضمن حقوقهم ويعاقب المسؤولين عن تجنيدهم. إن التفاوت في الجزاءات

⁽⁶¹⁾ ينظر نص المادة (21/3) من النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية.

⁽⁶²⁾ ينظر نص القاعدة (145) من قواعد الإجراءات وقواعد الإثبات لعام 2002.

⁽⁶³⁾ ينظر نص المادة (33) من النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية.

يعكس اختلاف السياسات القانونية والاجتماعية لكل دولة، مما يستدعي تعزيز التعاون الدولي لتوحيد الجهود في مكافحة هذه الجريمة وضمان حماية الأطفال على مستوى عالمي. هذا ما سنتناوله فيما يأتي:

أولاً: القانون العراقي

تكلمنا سابقاً عن موقف المشرع العراقي من جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة وقلنا بأنه نظم هذه الجريمة بنصوص متناثرة بأكثر من قانون، وقد حدد العقوبة على جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة على النحو الآتي:

أ- عقوبة الجهة المجنّدة للطفل:

بحسب ما اشارت اليه احكام قانون العقوبات العراقي رقم (111) لعام 1969 طبقاً لنص المادة (383) منه على عقوبة الحبس لمدة لا تزيد عن ثلاث سنوات او بغرامة لا تزيد عن ثلاثمائة دينار لكل من عرض للخطر بنفسه أو بواسطة غيره شخص لم يبلغ الخامسة عشر من العمر. وقد عمد المشرع العراقي إلى تشديد العقوبة إلى عقوبة الضرب المفضي إلى العاهة أو الموت حسب الاحوال، في حالات معينة تتمثل في: أ. في حال ما اذا وقعت الجريمة عن طريق ترك الطفل في مكان خالٍ من الناس، ب. تمت من قبل احد اصول المجني عليه او هو مكلف بحفظه ورعايته بعقوبة الحبس، ج. اذا نشأ بسبب هذه الجريمة عاهة بالمجنى عليه، او أدت الجريمة إلى موته دون ان يكون للجاني قصد في ذلك، د. اذا كان التعريض للخطر يحرم الطفل من التغذية والعناية التي تقتضي حالته مع الالتزام قانوناً او اتفاقاً او عرفاً بتقديمها.

وبحسب أحكام قانون مكافحة الإرهاب رقم (13) لعام 2005 تكون عقوبة الجماعات المسلحة التي تقوم بتجنيد الأطفال بالإعدام سواء أكان مرتكب الجريمة فاعلاً أصلياً أو شريكاً، وأشار إلى عقوبة كل من حرض وخطط ومول وكل من مكن الإرهابيين القيام بهذه الأعمال بعقوبة الفاعل الأصلي⁽⁶⁴⁾. نص قانون المحكمة الجنائية العراقية العليا رقم (10) لسنة 2005 على أن محكمة الجنايات هي المسؤولة عن تحديد العقوبة على هذه الجريمة بالذات، لكن لم يتم ذكر تفاصيل الحكم صراحة⁽⁶⁵⁾. من ناحية أخرى، حدد قانون مكافحة الإتجار بالبشر رقم (28) لسنة 2012 عواقب محددة للحالات التي يكون فيها الضحايا تحت سن 18 عاماً. المطلوب دفع غرامة تتراوح بين 15 و 18 مليون دينار. وهذا المبلغ يتراوح بين مليونين وخمسة عشر مليون دينار⁽⁶⁶⁾.

ب- عقوبة الطفل المجنّد:

يتم معاقبة الطفل المجنّد الذي يرتكب افعالاً مجرّمة جنائياً في التشريع العراقي بموجب قانون رعاية الاحداث رقم

(64) في الفقرة الأولى من المادة (4) منه.

(65) ينظر نص المادة (24/ثالثاً) من القانون.

(66) ينظر نص المادة (6/أولاً) من القانون.

(76) لعام 1983 الذي نص المادة (54) منه على تحقيق العدالة الجنائية للأحداث وذلك بالنظر في قضايا الأحداث وفي جميع مراحلها من قبل جهة مختصة في شؤون الأحداث تسمى محكمة الأحداث تنعقد برئاسة قاضي من الصنف الثالث في الأقل وعضوين أحدهما من القانونيين والآخر من المختصين بشؤون الأحداث. وهذا يلائم الالتزام الوارد في اتفاقية حقوق الطفل طبقاً للمادة (2/40/ب/3). ونصت المادة (76/ثانياً) على ايداع الصبي في مدرسة تأهيل الصبيان لمدة خمس سنوات في حال ارتكابه جناية معاقباً عليها بالسجن المؤبد أو الاعدام بدلاً من العقوبة المقررة لها قانوناً. ونصت المادة (77/ثانياً) على ايداع الصبي في مدرسة تأهيل الفتيان مدة لا تقل عن خمس سنوات ولا تزيد عن خمس عشرة سنة في حال ما ارتكب جناية معاقباً عليها بالسجن المؤبد أو الاعدام بدلاً من العقوبة المقررة لها قانوناً. ونص هذا القانون على مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها بغية الرعاية اللاحقة للأحداث بعد انتهاء مدة ايداعه في مدرسة التأهيل لغرض ضمان اندماجه في المجتمع وعدم عودته إلى الجنوح⁽⁶⁷⁾.

ثانياً: الجزاءات الجنائية في القوانين المقارنة:

سنتناول بالبحث الجزاءات الجنائية في جريمة تجنيد الأطفال في كل من التشريع المصري، والتشريع اليمني، والتشريع اللبناني، والتشريع السوري، والتشريع الاماراتي، والتشريع البحريني، وعلى النحو الآتي:

1- التشريع المصري:

تكلمنا سابقاً عن موقف المشرع المصري من جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة وقلنا انه قد اسبغ الحماية للطفل عن طريق قانون الطفل المصري الذي نص فيه على عقوبة الجهة المجندة للطفل، وعقوبة الطفل المجند كما يأتي:

أ- عقوبة الجهة المجندة للطفل:

اشار قانون الطفل طبقاً لنص المادة (16) منه على معاقبة كل بالغ يقوم بتحريض طفل ليرتكب جنحة او اعده لذلك أو ساعده في ذلك أو سهل عليه ذلك ولم يبلغ مقصده بما يجاوز نصف الحد الاقصى المقرر للعقوبة المقررة على الجريمة تلك، وفي حال استعمال الجاني مع الطفل وسائل الاكراه أو التهديد أو كان من اصوله او من المسؤولين عن تربيته او ملاحظته أو كان مسلماً اليه بمقتضى القانون أو كان خادماً عند اي ممن تم ذكرهم تكون العقوبة لمدة لا تزيد عن ستة اشهر، وفي حال وقوع الجريمة على أكثر من طفل تكون العقوبة الحبس لمدة لا تقل عن سنة ولا تزيد عن سبعة سنوات، ويعاقب بعقوبة جريمة الشروع في الجريمة المحرض عليها كل بالغ حرض طفلاً على ارتكاب جريمة او اعده لذلك أو ساعده او سهلها عليه ولو لم يبلغ مقصده⁽⁶⁸⁾، ويزداد بمقدار المثل للحد الأدنى للعقوبة المقررة لأي جريمة

⁽⁶⁷⁾ ينظر نصوص المواد (99) و(101) و(102) و(103) و(4 10) و(105) و(106) من القانون.

⁽⁶⁸⁾ ينظر نص المادة (116) من قانون الطفل المصري

إذا وقعت من بالغ على طفل أو إذا ارتكبها أحد والديه أو من له الوصاية عليه أو المسؤول عن تربيته أو ملاحظته أو من له سلطة عليه أو كان خادماً عند من تقدم ذكرهم⁽⁶⁹⁾.

ب- عقوبة الطفل المجند:

عمد المشرع المصري في قانون الطفل على حصر نطاق معاقبة الطفل في اضيق حدود وفقاً لمنهج اجتماعي يهدف في المقام الأول لمنع جنوح الأطفال وإبعادهم عن دائرة الجريمة، باعتبار أن الإجراء ليس كامناً في نفسه وعلاجه وتقويمه أولى من عقابه، حيث جعل المسؤولية الجنائية تمتنع على الطفل الذي لم يتجاوز سنه الثانية عشرة كاملة، وفي حال تجاوز الطفل السابعة من العمر وارتكب جنابة أو جنحة فإن الاختصاص يعقد لمحكمة الطفل دون غيرها ولها أن تحكم بالتدابير⁽⁷⁰⁾، التوبيخ⁽⁷¹⁾، أو التسليم⁽⁷²⁾، أو الإيداع في إحدى المستشفيات المتخصصة، أو الإيداع في إحدى مؤسسات الرعاية الاجتماعية⁽⁷³⁾. وبكل الأحوال أشار قانون الطفل المصري على عدم الحكم بالإعدام ولا بالسجن المؤبد على المتهم الذي لم يتجاوز سنه الثامنة عشرة ميلادية كاملة وقت ارتكاب الجريمة، وفي حال ارتكاب الطفل الذي تجاوزت سنه الخامسة عشر من العمر جريمة عقوبتها الإعدام أو السجن المؤبد أو السجن المشدد يحكم عليه بالسجن، وإذا كانت عقوبة الجريمة سجن يحكم بالحبس لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر، ويجوز للمحكمة أن تحكم بالإيداع في إحدى مؤسسات الرعاية الاجتماعية له بدلاً من الحبس، وفي حال ارتكاب الطفل الذي تجاوز عمره الخامسة عشر من العمر جنحة معاقب عليها بالحبس جاز للمحكمة أن تحكم عليه بالاختيار القضائي، أو العمل للمنفعة العامة بما لا يضر بصحة الطفل أو نفسيته وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون أنواع هذا العمل وضوابطها، أو الإيداع لدى المؤسسات الاجتماعية⁽⁷⁴⁾.

2- التشريع اليمني:

عالج المشرع اليمني كما ذكرنا سابقاً جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة بموجب قانون الطفل رقم

(69) ينظر نص المادة (116) مكرر من قانون الطفل المصري.

(70) ينظر نص المادة (94) من قانون الطفل المصري.

(71) بينت المادة (102) المقصود بالتوبيخ على أنه: توجيه المحكمة اللوم والتأني، إلى الطفل على ما صدر منه وتحذيره ألا يعود إلى مثل هذا السلوك مرة أخرى

(72) بينت المادة (103) المقصود بالتسليم على أنه يسلم الطفل إلى إحدى إبنه أو إلى من له الولاية أو الوصاية عليه، فإذا لم تتوافر في إبنهم الصلاحية في القيام بتربيته سلم إلى شخص مؤتمن يتعهد بتربيته وحسن سيره أو إلى أسرة موثوق بها يتعهد عائلتها بذلك.

(73) ينظر نص المادة (101) من قانون الطفل المصري.

(74) ينظر نص المادة (111) من قانون الطفل المصري.

(45) لعام 2002، إلا أنه لم يذكر العقوبات التي تلحق بالجبهة التي تقوم بتجنيد الأطفال، وهذا بدوره يعد نقصاً تشريعياً كبيراً إذ لا يوفر الحماية الكافية للأطفال ولا الردع المطلوب لمرتكبي هذه الجريمة، وهذا يعني أنه في حال وقوع جريمة تجنيد الأطفال يتم اللجوء إلى قانون العقوبات اليمني⁽⁷⁵⁾ لمحاسبة مرتكبيها. وبموجب قانون الطفل اليمني فإن الحدث الذي يرتكب جريمة ولم يتجاوز عمره العاشرة فلا يعاقب بموجب أحكام قانون العقوبات وإنما يحكم عليه بالتدابير المنصوص عليها في قانون رعاية الأحداث اليمني رقم (24) لعام 1992⁽⁷⁶⁾، الذي أشار إلى مجموعة من التدابير وتمثل في، التوبيخ، أو التسليم، أو الالتحاق بالتدريب المهني، أو إلزام بواجبات معينة، أو الاختبار القضائي، أو الإيداع لدى إحدى دور تأهيل ورعاية الأحداث، أو الإيداع لدى إحدى المستشفيات المتخصصة⁽⁷⁷⁾. وفي حال ارتكاب الحدث الذي يزيد عمره عن (14) ولا يتجاوز (15) عاماً لجريمة معاقب عليها بعقوبة الإعدام يحكم بالسجن بدلاً من الإعدام لمدة لا تزيد عن (10) سنوات، وفي الجرائم الأخرى يحكم على الحدث بعقوبة لا تزيد عن ثلث الحد الأقصى للعقوبة المقررة لكل جريمة قانوناً⁽⁷⁸⁾.

3-التشريع اللبناني:

عالج المشرع اللبناني جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة ضمن إطار قانون العقوبات ضمن جريمة الإتجار بالأشخاص رقم (164) لعام 2011، وعاقب الطفل المجند طبقاً لقانون حماية الأحداث المخالفين للقانون أو المعرضين للخطر اللبناني رقم (422) لعام 2002، وعلى النحو الآتي:

أ-عقوبة الجبهة المُجنّدة للطفل:

نصت المادة (586) من قانون العقوبات ضمن أحكام جريمة الإتجار بالأشخاص رقم (164) لعام 2011 على عقوبة هذه الجريمة بصورة واضحة لاضافة عنصر الردع ومنع ارتكابها وجعلها مشددة إلى الحبس من عشر سنوات إلى اثنتي عشرة سنة وبالغرامة من مئتي ضعف إلى اربعمائة ضعف الحد من الاجور اذا كان الضحية طفل لم يتجاوز الثامنة عشرة من عمره. وأشار المشرع اللبناني إلى استفادة الجاني من العذر المخفف في حال قيامه بتزويد السلطات المختصة بمعلومات على الجرائم بعد اقترافها ولكنها في الوقت ذاته تتيح منع تمادي الجريمة، بغية تقليص آثار هذه الجريمة. ونص المشرع على اعفاء المجنى عليه الذي يثبت ارغامه على ارتكاب افعال معاقب عليها القانون، كونه قد أقدم عليها مكرهاً. ونص على مصادرة المبالغ المتأتية من هذه الجرائم لتودع في حساب خاص لمساعدة ضحايا هذه الجرائم في

⁽⁷⁵⁾ قانون العقوبات اليمني رقم (12) لعام 1994.

⁽⁷⁶⁾ ينظر نص المادة (125) من قانون الطفل اليمني رقم (24) لعام 2002.

⁽⁷⁷⁾ ينظر نص المادة (36) من قانون رعاية الأحداث اليمني رقم (24) لعام 1992.

⁽⁷⁸⁾ ينظر نص المادة (37) من قانون رعاية الأحداث اليمني.

وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بناءً على اقتراح من قبل وزير الشؤون الاجتماعية، ويتم تحديد الانظمة العائدة للحساب وفقاً لقانون يتخذ في مجلس الوزراء. ونص على اختصاص المحاكم اللبنانية للجريمة المرتكب منها اي فعل من الافعال المكونة للجريمة على الاراضي اللبنانية، وبذلك قد اخذ القانون اللبناني بمبدأ اقليمية الجريمة التي من خلالها يكون الاختصاص للمحاكم اللبنانية على جميع الجرائم التي تقع بأكملها او اي فعل من افعالها داخل حدود الاقليم.

ب- عقوبة الطفل المجند:

يعاقب الطفل المجند الذي يرتكب فعلاً معاقب عليه قانوناً بموجب قانون حماية الاحداث المخالفين للقانون او المعرضين للخطر اللبناني رقم (422) لعام 2002، الذي اشار إلى عدم مسؤولية الطفل الذي لم يتجاوز السابعة من عمره حين ارتكابه للفعل المجرم قانوناً⁽⁷⁹⁾، وقد نص هذا القانون على عقوبات الحدث في المادة السادسة منه اذ اشار إلى انه في حال اتم الحدث السابعة من العمر ولم يتم الثانية عشر من العمر عند ارتكاب الجريمة تفرض عليه التدابير غير المانعة للحرية المنصوص عليها بموجب المادة (5) من هذا القانون ماعدا التأديب والعقوبة المخفضة، ولا يكتفي باللوم في الجنايات. وفي حال اتم الحدث الثانية عشر من عمره ولم يتم الخامسة عشر من العمر عند ارتكابه للجريمة تفرض عليه اي من التدابير المنصوص عليها ايضاً المادة (5) من هذا القانون ماعدا العقوبات المخفضة، ولا يكتف باللوم في الجنايات

وفي حال اتم الحدث الخامسة عشر من عمره ولم يتم الثامنة عشر بعد عند ارتكاب الجريمة تفرض عليه في كافة الجرائم التي لا تشكل جنائية اي من التدابير المنصوص عليها في المادة (5) من هذا القانون او العقوبات المخفضة⁽⁸⁰⁾. وفي حال ارتكابه للجنايات تفرض عليه التدابير المانعة للحرية او العقوبات المخفضة باستثناء الجنايات المعاقب عليها بالاعدام فيطبق عليه العقوبات المخفضة فقط. ويجب للقاضي بجميع الاحوال ان يسبب حكمه لصالح الحدث وظروف ارتكاب الجرم.

من الجدير بالذكر ان العقوبات المخفضة للحدث يقصد بها ان تخفض العقوبات في حالة المخالفات والجنح بما فيها الغرامات إلى النصف، اما بالنسبة إلى الجنايات، فاذا كانت الجنائية معاقباً عليها بالاعدام او الاشغال الشاقة المؤبدة تخفض من خمسة إلى خمسة عشرة عاماً، وفي الجنايات الاخرى تخفف والاعلى إلى النصف حبساً، وتنفذ

⁽⁷⁹⁾ ينظر نص المادة الاولى من قانون حماية الاحداث او المعرضين للخطر رقم (422) لعام 2002.

⁽⁸⁰⁾ اشار القانون للتدابير والعقوبات التي تفرض على الحدث، التدابير غير المانعة للحرية وتتمثل في: 1 اللوم. 2. الوضع قيد الاختبار 30. الحماية. 4. الحرية المراقبة. 5. العمل للمنفعة العامة او العمل تعويضاً للضحية. اما التدابير المانعة للحرية فتتمثل في: الاصلاح. 2. التأديب. 3. العقوبات المخفضة. ينظر نص المادة (5) من قانون حماية الاحداث او المعرضين للخطر رقم (422) لعام 2002.

العقوبة عن طريق وضع الطفل الحدث في معهد تأديب أو في سجن خاص للأحداث وفقاً لما يقرره القاضي⁽⁸¹⁾.

مما سبق نجد تظهر الجزاءات الجنائية لجريمة تجنيد الأطفال في التشريعات الداخلية تنوعاً كبيراً، مما يعكس الفروق في السياسات القانونية والاجتماعية بين الدول. في العراق، تم تحديد عقوبات صارمة للجهات التي تقوم بتجنيد الأطفال، تشمل الحبس والغرامات، بالإضافة إلى عقوبات مشددة في حالات معينة. بينما في التشريع المصري، تم التركيز على حماية الأطفال من خلال تقليل العقوبات المفروضة عليهم، مما يعكس منهجاً اجتماعياً يهدف إلى إعادة تأهيلهم بدلاً من معاقبتهم.

في المقابل، يفتقر التشريع اليمني إلى تحديد عقوبات واضحة للجهات المجندة، مما يعد نقصاً تشريعياً يؤثر سلباً على حماية الأطفال. أما في لبنان، فقد تم إدخال عقوبات مشددة للجريمة، مع التركيز على حماية حقوق الأطفال المجندين. إن هذه الفروقات تدل على أهمية تعزيز التعاون الدولي وتبادل الخبرات القانونية بين الدول لمواجهة هذه الجريمة بشكل فعال وضمان حماية الأطفال في جميع أنحاء العالم.

⁽⁸¹⁾ ينظر نص المادة (15) من قانون حماية الأحداث أو المعرضين للخطر رقم (422) لعام 200.

خاتمة

تعتبر جريمة تجنيد الأطفال في النزاعات المسلحة من أخطر الانتهاكات التي تواجه حقوق الأطفال، حيث تتطلب معالجة شاملة على المستويات القانونية والاجتماعية. من خلال البحث، تم تسليط الضوء على التحديات القانونية والأخلاقية المرتبطة بمسؤولية الأفراد والكيانات المعنية عن هذه الجريمة، بالإضافة إلى الفروق في التشريعات الوطنية والدولية.

وقد توصلنا في هذا البحث إلى العديد من النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

1. تباين التشريعات: يتضح أن هناك تبايناً كبيراً في كيفية تعامل الدول مع جريمة تجنيد الأطفال، مما يعكس اختلاف السياسات القانونية والاجتماعية.
2. ضعف الحماية القانونية: في بعض الدول، مثل اليمن، تفتقر التشريعات إلى وضوح العقوبات، مما يؤثر سلباً على حماية الأطفال.
3. أهمية التعاون الدولي: يتطلب التصدي لهذه الجريمة تعاوناً دولياً فعالاً وتبادل الخبرات القانونية بين الدول لتعزيز الأطر القانونية.

ثانياً: المقترحات

1. توحيد التشريعات: يجب العمل على توحيد القوانين المتعلقة بتجنيد الأطفال على المستوى الدولي لضمان حماية فعالة.
2. تعزيز الوعي القانوني: ينبغي تعزيز الوعي بحقوق الأطفال في المجتمع الدولي، وتثقيف الأفراد حول مخاطر تجنيد الأطفال.
3. تطوير آليات المحاسبة: يتطلب الأمر تطوير آليات قانونية لمحاسبة الأفراد والكيانات المعنية بشكل فعال، بما في ذلك فرض عقوبات رادعة.
4. إنشاء برامج إعادة تأهيل: يجب إنشاء برامج لإعادة تأهيل الأطفال المجندين، تركيزاً على دمجهم في المجتمع وتوفير الدعم النفسي والاجتماعي.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- 1- احمد أبو الرفا، الحماية الدولية لحقوق الانسان، ط 1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 2- احمد بشارة موس، المسؤولية الدولية للفرد، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009.
- 3- امجد هيكمل، المسؤولية الجنائية الدولية امام القضاء الجنائي الدولي، ط 2، دار النهضة العربية، القاهرة، 2009.
- 4- بدر الدين محمد شبل، الحماية الدولية الجنائية لحقوق الانسان وحياته الاساسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 5- بن عامر تونسي، قانون المجتمع الدولي المعاصر، ط 7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 6- حيدر عبد الرزاق حميد، تطور القضاء الدولي الجنائي من المحاكم المؤقتة إلى المحاكم الدولية الجنائية الدائمة، دار الكتب القانونية، القاهرة، 2008.
- 7- خليل حسين، موسوعة القانون الدولي العام، منشورات الحلبي الحقوقية، ج 2، بيروت، 2012.
- 8- زياد عيتاني، المحكمة الجنائية الدولية وتطور القانون الدولي الجنائي، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2009.
- 9- سامي جاد عبد الرحمن واصل، ارباب الدولة في اطار القانون الدولي العام، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2005.
- 10- سعيد عبد اللطيف حسن، المحكمة الجنائية الدولية الدائمة، دراسة للنظام الاساس للمحكمة والجرائم التي تختص بالنظر فيها، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 11- عبد العزيز سرحان، الاتفاقية الأوروبية لحماية حقوق الانسان والحريات السياسية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1966.
- 12- عمر سعد الله وآخرون، قانون المجتمع الدولي المعاصر، طه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 13- عمر محمود المخزومي، القانون الدولي الإنساني سوء المحكمة الجنائية الدولية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- فاروق صادق الاعرجي، المحكمة الجنائية الدولية، دراسة في القانون الجنائي الدولي، ط 1، دار الخلود للطباعة والنشر، بيروت، 2012.
- 15- محمد سامي عبد الحميد، اصول القانون الدولي (لجماعة الدولية)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
- 16- محمد صافي يوسف، اطار العام للقانون الدولي الجنائي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
- 17- منصور ريان، علم الاجرام والسياسة الجنائية، دار العلوم والتوزيع، عناية، 2006.
- 18- هادي نعيم المالكي لدراسة القانون الدولي لحقوق الانسان، ط 1، منشورات زين الحقوقية، بيروت، 2011.
- 19- هادي نعيم المالكي، المنظم ات الدولية، ط 1 مكتبة السيسبان، بغداد، 2013.

الرسائل والاطارح

- 1- امل سلطان محمد الجراي، الجوانب القانونية الدولية لظاهرة الطفل المقاتل، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الحقوق/جامعة القاهرة، القاهرة، 2012.
- 2- بهاء الدين عطياي، مبدأ التكامل في نظام روما الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية، اطروحة دكتوراه مقدمة الجامعة بغداد، 2005.
- 3- دامو مريم المسؤولية الدولية الجنائية للرؤساء والقادة العسكريين في القانون الدولي، رسالة ماجستير مقدمة الكلية الحقوق والعلوم السياسية/جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة، الجزائر، 2015.

الابحاث والمجلات

- 1- بصائر علي محمد البياتي، تجريم المخالفات الجسيمة في اتفاقيات جنيف ي قانون العقوبات وقانون العقوبات العسكري، مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، جامعة بغداد، مجلد (30)، العدد بغداد، 2015.
- 2- صباح . داوود، دور القضاء الجنائي الدولي في تطبيق القانون الدولي الإنساني وحماية المدنيين، مجلد دراسات قانونية، بيت الحكمة، العدد (28)، بغداد، 2011.
- 3- عبد الرحيم صديقي، دراسات للمبادئ الاصولية للقانون الدولي الجن، المجلة القانونية للقانون الدولي، العدد (40)، 1984.
- 4- عدنان عباس النقيب، الجرائم الدولية المرتكبة في الخليج، مجلة العلوم القانونية، جامعة بغداد، مجلد (12)، العدد (1)، بغداد، 2006.
- 5- نيراس ابراهيم مسلم وآخرون، العدالة الجنائية للأحداث في اطار الجرائم ذات الطابع الدولي، منشور في مجلة جامعة الانبار، للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (8)، العدد (2)، العراق، 2018.

المواثيق الدولية

- 1- اتفاقية باريس لعام 1960.
- 2- اتفاقية باريس لعام 1855.
- 3- اتفاقية جنيف الرابعة لعام 1949.
- 4- البروتوكول الاضافي الثاني لاتفاقيات جنيف لعام 1977.
- 5- البروتوكول الاضافي الاول لاتفاقيات جنيف لعام 1977.
- 6- اتفاقية حقوق الطفل لعام 1989.
- 7- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظم عبر الوطنية لعام 2000.
- 8- البروتوكول الاضافي الاول لاتفاقيات جنيف لعام 1949.
- 9- النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية.

القرارات الدولية

- 1- قرار مجلس الأمن رقم (1315) لعام 2000.

- 2 قرار مجلس الأمن رقم (1664) لعام 2006.
- 3 قرار مجلس الأمن رقم (1272) لعام 1999.
- 4 قرار مجلس الأمن رقم (808/93) بتاريخ 22/شباط/1993، صادق عليه الأمن بالقرار رقم (827/93) بتاريخ 25/حزيران/1993.
- 5 قرار مجلس الأمن رقم (955) لعام 1994.

From Traditional Leadership to Knowledge Leadership: Features of the New Role in the Knowledge Economy**من القيادة التقليدية إلى قيادة المعرفة: ملامح الدور الجديد في اقتصاد المعرفة**

- Dr.djokhdem Moussa / Amar Telidji University – Laghouat mo.djokhdem@lagh-univ.dz
- Dr. BendJeddou Abdelkader Mohieddine Djilali / Ziane Achour University - Djelfa-

الملخص :

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة بفعل صعود اقتصاد المعرفة الذي بات يقوم على الإبداع، والابتكار، ورأس المال البشري، بدلاً من الاعتماد التقليدي على الموارد المادية والطبيعية. في هذا السياق، برزت الحاجة إلى إعادة تعريف القيادة، حيث لم تعد القيادة التقليدية القائمة على البيروقراطية والرقابة الهرمية كافية لمواجهة متطلبات التغيير والتعقيد. فقد تحولت القيادة إلى قيادة قائمة على المعرفة، جوهرها تمكين الأفراد، وتعزيز التعلم التنظيمي، وتوليد المعرفة وتوظيفها في اتخاذ القرار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تتميز قيادة المعرفة بقدرتها على توجيه رأس المال الفكري، وتحفيز الابتكار، وبناء شبكات من التفاعل والتشارك المعرفي داخل المنظمة وخارجها، على خلاف القيادة التقليدية التي كانت تركز على الانضباط والامتثال للقواعد. كما أصبح القائد في اقتصاد المعرفة مسؤولاً عن خلق بيئة ديناميكية تحفز تبادل المعرفة، وتشجع على المخاطرة المدروسة، وتبني آليات للتعلم المستمر والتفكير النقدي.

وعليه، فإن التحول من القيادة التقليدية إلى قيادة المعرفة يمثل انتقالاً من التركيز على "التحكم والإدارة" إلى "التمكين والإلهام"، وهو ما يعكس الدور الجديد للقيادة في اقتصاد يتسم بسرعة التغيير وتزايد الاعتماد على الأصول غير الملموسة. وتبرز هذه النقلة النوعية كشرط أساسي لضمان استدامة المنظمات وتعزيز تنافسيتها في بيئة عالمية قائمة على الابتكار والاقتصاد الرقمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التقليدية، قيادة المعرفة، اقتصاد المعرفة، رأس المال الفكري، الابتكار، التنافسية المستدامة.

Abstract:

The contemporary world is witnessing profound transformations due to the rise of the knowledge economy, which is now based on creativity, innovation, and human capital, rather than its traditional reliance on material and natural resources. In this context, the need to redefine leadership has emerged, as traditional leadership based on bureaucracy and hierarchical control is no longer sufficient to meet the demands of change and complexity. Leadership has shifted to a knowledge-based approach, whose core value is empowering individuals, promoting

organizational learning, generating knowledge, and utilizing it in decision-making and achieving sustainable competitive advantage.

Knowledge leadership is characterized by its ability to direct intellectual capital, stimulate innovation, and build networks of interaction and knowledge sharing within and outside the organization, unlike traditional leadership, which focused on discipline and compliance. Leaders in the knowledge economy are also responsible for creating a dynamic environment that stimulates knowledge exchange, encourages informed risk-taking, and fosters mechanisms for continuous learning and critical thinking. Therefore, the shift from traditional leadership to knowledge leadership represents a shift from a focus on "control and management" to "empowerment and inspiration," reflecting the new role of leadership in a rapidly changing economy characterized by increasing reliance on intangible assets. This paradigm shift is essential for ensuring organizational sustainability and enhancing their competitiveness in a global environment driven by innovation and the digital economy.

Keywords: Traditional leadership, knowledge leadership, knowledge economy, intellectual capital, innovation, sustainable competitiveness.

Preface:

The capital of the institution now consists of the sum of physical assets and human assets (intellectual capital). However, the increasing role of intellectual capital in the age of knowledge has made it necessary for the leader to pay greater attention to the crucial element in the age of knowledge. In this case, it is logical that the role of the leader should change in response to the requirements of this modern era (**Schliekert and Lehner, 2020, p47**). In general, the set of new roles that can directly contribute to organizational excellence can be identified as including the following roles through this research paper:

1. **Defining the future vision:** the primary role of a leader is to create the future vision of the organization. The vision is "a comprehensive and broad picture of what the leader of the organization wants his organization to be" (**Madkour, 2018, p92**). From this perspective, the leader is the one who develops the strategies necessary to create value for the consumer and achieve profit at the same time. However, setting the future path and determining the future vision is not sufficient in itself. Rather, creating a firm desire among subordinates to achieve this vision is an integral part of the new leadership roles required to achieve performance excellence.
2. **Establishing the values of excellence:** Instilling the values of excellence in the hearts of employees is an essential task to achieve excellence in performance (**1995, George and Weimerskirch**). A leader who cannot instill the values of excellence in the present will only achieve failure in the future. Jack Welch's role in identifying excellence as one of GE's core values may have led to unprecedented organizational results in the company's history.
3. **Supporting excellent behavior:** leadership has an important role in ensuring excellence by reducing the number of regulations and laws that restrict outstanding performance. Instead, outstanding organizational behavior is supported by self-esteem, mutual trust

between the leader, employees, and good role models.

4. **Human Resources Development:** The leadership is responsible for developing human resources through several methods such as profit sharing, delegation of authority, recognition of sincere efforts aimed at achieving excellence, and updating and developing the capabilities of employees.
5. **Achieving stakeholder goals:** A leader deals with many stakeholder groups such as shareholders, consumers, employees, competitors, suppliers, and governments (Daft, 2014, p39). and each of the other parties. Shareholders, for example, want to make the highest possible profit, at the lowest possible cost, while employees want to get the highest possible pay, with the least effort possible. The main task of leadership in this case is to manage this conflict between the goals of different stakeholders in a way that does not affect outstanding organizational performance.
6. **Asserting responsibility towards society:** modern leadership has an important role not only in achieving the interests of the organization, but also in achieving the goals and interests of society as a whole. Many organizations are subject to many environmental changes such as (social pressure groups) to push them to carry out their social responsibilities and responsibilities. The role of organizational leadership has become increasingly important in affirming the role that business organizations should play as “good citizens” with rights and duties. It is usual to see many business companies currently conducting social campaigns to raise money to treat some diseases or eliminate some unwanted social phenomena. (Certo, 2020, P74).

2: Personality traits of leadership:

The personality traits of a successful leader can be identified by comparing the traits of a successful leader to those of a failed leader. The basic idea of this entry is that “**a leader is born and not made.**” This entry is based on the premise that there are a set of characteristics or traits that distinguish between a successful leader and a failed leader. These traits are often identified by measuring the psychological, social, and organic traits of outstanding leaders

The results of research in this field have led to the suggestion of a large number of essential features of a successful leader. However, those features were sometimes consistent with each other and sometimes conflicting. However, the results of these traits did not ultimately lead to the formation of a clear and specific pattern that could be relied upon in describing the characteristics of a successful leader. For example, interaction with others and the desire to make social friends may be one of the main characteristics of a successful leader. However, there are many successful leaders who are isolated and unable to form good social relationships (Bortal, 2017, P33).

.

The results of this entry study do not represent a complete failure. Indeed, there are many features - despite their inconsistency - that are important elements of successful leadership. For example, a successful leader is often characterized by a high degree of intelligence and ability to interact with others.

Table (01) summarizes the most important features that are associated with a successful

leadership style in many cases. Despite the relative agreement on these variables, their ability to predict successful leadership style is relatively limited because leadership style is linked to multiple attitudinal conditions. From this point of view, the saying that “a leader is born and not made” cannot be accepted for its fault. It is natural that there are a set of surrounding circumstances that help shape the abilities and talents of a leader.),Jones , 2001,P41).

Table (01): The characteristics of a successful leader

Features	Physical characteristics	aptitudes
• Adapt to the situation. • Interact with social events. • Ambition and desire to achieve. • packages. • Cooperation with third parties. • The ability to make a decision. • independence. • The desire to control and lead. • Insistence. • self-confidence. • Withstand work stress. • Willing to take responsibility.	• The level of physical activity. • appearance. • length. • weight.	• intellectual skills. • The ability to create. • Diplomacy and tactics. • Tact in speaking. • intelligence. • Knowledge of work. • Order and order. • The ability to persuade. • Social intelligence.

Source: prepared by the researcher

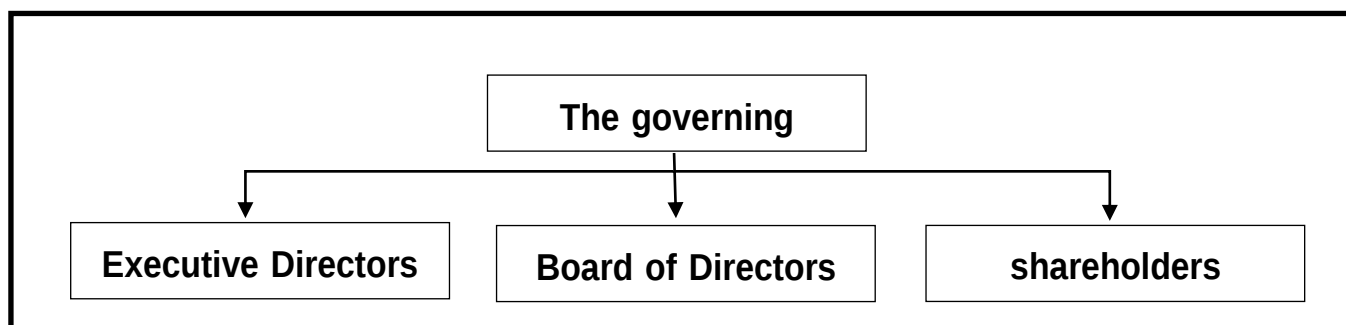
3:The role of the governing regulatory forces:

Foundations are just a tool designed to allow several parties to invest their money, for all parties. Investors, for example, expertise and efforts in order to achieve mutual benefits contribute capital without actually managing their operations. Managers manage the operations of the institution without bearing the burden of providing capital personally. From this point of view,

ctors has the authority to approve all decisions that may affect the performance the Board of Dire ofthe institution in the long term. This means, by extension, that the institution is governed by its chieve the interests of board of directors, which supervises the management leaders in order to a shareholders. The termcorporate governance refers to therelationship between the three parties .(that directly affects the performance of an organization in the long term (Figure01

Over the past years, many shareholders have started to ask what role the board of directors can play. The question was more focused on external board members who in most cases lack experience and knowledge of theFoundation 's work and activities, in addition to their lack of enthusiasm and engaging in the work in a manner What is required.

Figure (1): Governing Organizational Forces



4: Thecontributions of boards of directors to administrative excellence

The expected contributions from the boards of directors of different companies vary of the ability greatly. In general, the contributions of boards of directors can be measured in light .(of the board to perform three main roles: (2014,Wheeler and Hunger

- **Monitoring: monitoring** changes that occur inside and outside the organization, and informing the management of the organization of the most important current developments in the business environment to take the required procedures to address those changes. This role represents the minimum expected of boards of directors.
- **Evaluation and impact:** The Board examines the proposals submitted by managers to make decisions on them, and to give specialized advice if necessary. It is the active boards of directors that pay close attention to this role.
- **Initiative and report:** In this case, the Board formulates the strategic mission and goals of the organization. Executive management will then put the strategies into practice.

identified a measure to identify Based on the previous three roles, (2012), Wheeler and Hunger ..board contributions to strategic management processes

Using this scale, it is possible to measure the extent to which the boards of directors of organizations contribute to achieving organizational excellence. This scale is divided into six types of contributions (Figure 03):

1. **Ghost:** When the board of directors is unaware of its basic functions, and there are no positive contributions to the strategic management process. In this case, it is clear that achieving administrative excellence is difficult to achieve.
2. **Eagle Seal:** The role of the Board of Directors in this case is limited to approving the decisions of the executive management. Executive management proposals are often approved without making comments or suggestions. Administrative excellence in this case is only concepts of executive management without the Board having clear fingerprints.
3. **Minimum review:** In this case, the Board will only discuss some of the issues presented to it by the executive management. Administrative excellence depends here on the topics discussed by the Board without the Council having a clear vision of future excellence.
4. **Nominal participation:** the board of directors has a limited contribution in reviewing performance and making some management decisions.
5. **Effective participation:** In this case, the board's contributions evolve to include approval, questioning, and decision-making specific to the organization's mission and strategic goals. Teams are often formed to review and control the strategic actions of the organization. It is clear that true excellence can be achieved if the organization's ability to create a future vision of excellence is increased.
6. **Activating factor:** The Board of Directors has a leading role in formulating the mission, mission and strategic goals of the organization. Initiative is the key feature of excellence in this case.

As we live in an era of rapid and terrible technology, global events and changes continue dramatically, making it difficult for many of us to understand these changes, understand them or even deal with them realistically, let alone try to control them. The intensity of these changes has been helped by a series of successive global events, the most important of which were the Russian-Ukrainian war, the beginning of the implementation of several economic policies based on the assumptions of market mechanisms, in addition to the growth of several global economic blocs. Perhaps one of the most important changes in the external environment at the moment is the shift from the era of industry to the age of knowledge.

Some may ask why we think we are on the verge of a transitional phase, the era of knowledge. The answer to this question can be found by identifying some signs that show that we are moving from a planned era (the era of industry) to a future era (the age of knowledge). These signs include the following:

- During the past few decades, human knowledge has advanced equivalent to the progress made by humanity during all its previous stages. It is easy to see that the discoveries and inventions made during the current century are equivalent to or exceed the amount of what humanity has achieved over a long time.
- Economically successful institutions are those whose products contain as many aspects of human knowledge as possible. The electronics industry is the best witness to this.
- The progress made in the field of production and industry is closely linked to the human knowledge hall

- The relative importance of human resources working in various fields of knowledge compared to the importance of human resources, whose work is linked to material and industrial capabilities. For example, the demand for system programmers and analysts has increased.
- Power within institutions is transformed into employees who have the keys to organizational knowledge and control the sources of power and wealth within the institution at the same time.
- The success of many modern institutions depends on the quality of their human capital. Quality here means the amount of knowledge and information available to human workers.
- Knowledge has become one of the main areas of global struggle between great powers rather than the struggle over material resources and minerals.

All of the above confirms that we are steps away from a new humanitarian phase characterized by the rule of knowledge. For this reason, we expect that the reason for the failure of many institutions during the transformation period is poor knowledge management rather than poor management of physical technologies as such. It is natural that the probability of such failure will increase in cases where technological changes do not keep pace with similar changes in the philosophy and methods of investing knowledge resources.

The transformation that the world is witnessing now from the era of industry to the age of human resources. knowledge means a lot and a lot to organizations that want to excel through. There is no doubt that knowledge is the main variable that will affect scientific progress over the next century. Knowledge will be at the forefront compared to other economic resources. As Francis Bacon said, knowledge is power. "Knowledge

During the past few years, we may have started to see some of the expected effects of the knowledge age, which have had a great impact on the management philosophy, structure and staff of organizations. The current trend among business organizations is to 'shrink' and retain knowledge workers only. For example, IBM employed 406,000 employees in 2004 but employed 100,000 employees in 2014. The clear meaning of this trend is a shift towards investing in knowledge resources (human assets) rather than investing in knowledge products (physical assets).

From this point of view, the acquisition of knowledge resources by business institutions will be their first way to acquire power, the power of knowledge. Therefore, it can be said that business organizations will make significant scientific progress in the coming periods in the light of only the material resources they "own", but also in the light of what they "know". In other words, business institutions must be prepared to meet the challenges of the knowledge age.

Conclusion:

The bottom line is that business institutions should strive to maximize the use of their human resources, which represent an effective weapon in the struggle of the knowledge age. Seeking to buy all the latest modern technologies will not alone ensure that these organizations are able to meet the requirements and challenges of terrible technology.

Preparing to face the competition of this terrible development necessarily requires business institutions to manage intellectual capital well. These institutions should also create a

work environment that emphasizes the importance of change and development as one of the important business values, and create incentives that encourage innovation and innovation.

It is certain that relying on intellectual capital as one of the main channels for developing institutions necessarily requires changing our thinking pattern towards human capital. This means the imperative of working with human capital rather than working with human capital. It also means making the most of their energies and creative abilities. It is also necessary to consider human resources as a strategic advantage and not only a source of cost reduction. Organizations that take in

to account the above considerations can make significant progress in an era where human resources will be the main source of all streams of progress.

1. Bortal, KM, & Martin, C., David, (2017), "Management", 5rd ed., (New York: McGraw-Hill).
2. Certo, C., Samuel, (2020), "Modern Management Diversity": Quality- Ethics and global environment, 8th ed., (New Jersey: Prentice- Hall- Inc.).
3. Champoux, E., Joseph, (2000), "Organizational Behavior", (Canada: South Western Publishing Co.).
4. Chmiel, N., (2000), "Introduction to Work and Organizational Psychology", 1st ed., (New York: Blackwel).
5. Jones, GR, (1995), "Organizational Theory: Text & Cases", (New York: Addison-Wsley Publishing Co., Inc.).
6. Jones, GR, (2001), "Organizational Theory Text & Cases", 3rd ed., (New York: Prentice-Hall. Inc.)
7. Mcckenna, E., (2000), "Business Psychology and Organizational Behavior A Student's Hand Book", 3rd ed., (Britain: Psychology Press Ltd.).
8. Mondy, RW, & Sharplin, A., (1991), "Management Concepts, Practices & Skill", 5th ed., (New York: Prentice, Hall- Inc.).
9. Moorhead, G., & Griffin, R., (2018), "Organizational Behavior", Boston, Houghton: Minfflin Co.).
10. Newstrom, WJ, (2018), "Organization of Human Behavior at Work", 10th ed., (New York: McGraw-Hill Co.).
11. Robbins, C., & Mary, P.S. (1999), "Management", 5th ed., (New Jersey: Prentice Hall Inc.).
12. Schermerhorn, Jr., John, Jr., Hunt, James., G., Osborn, (1986), "Organizational Behavior", 2nd ed., (New York: John Wiley & Sons, Inc.).
13. Schermerhorn, Jr., John, Jr., Hunt, James., G., Osborn, (2000), "Organizational Behavior", 7th ed., (New York: John Wiley & Sons, Inc.).
14. Simon & Schuster, (1991), "Management", 7th ed., (New Jersey: by Printice Hall, Inc.).
15. Waller, DL, (1999), "Operations Management: Asply Chain Approach", (London).
16. Wendel, H. French & Bell, Jr., Cecil., (1999), "Organizational Development Behavioral Science Intervention for Organization Improvement", 7th ed., (New York:).
17. Wohlberg, W., Janet & Head, C. Thomas, (2001), "Organization behavior cases , exercises , readings , and extended", 3rd ed., (USA, by Houghton Mifflin).
18. Zoontz, HW, (2017), "Management", 3rd ed., (New York: McGraw-Hill Co., Inc.).