مجلة التأصيل جامعة دنقلا

العدد الخامس يناير ٢٠٢٣م

هيئة التحرير

المشرف العام

د. الوليد إبراهيم مصطفى موسى

رئيس التحرير

د. الأمين عثمان شعيب

نائب رئيس التحرير

د. صالحة سيد أحمد عبد الله

المحـــررون:

د. عبد الله الطيب علي أحمد

د. أشرف إبراهيم عبد الله إبراهيم

د. أبو القاسم جمعة أحمد محمد

د. محمد علي محمود الزين

أ. أبو القاسم علي محمد عقيد

هيئة المستشارين

أ.د. عبد الحكيم حسن إبراهيم
أ.د. معاوية بابكر حسن المهدي
أ.د. كباشي حسين قسيمة إسماعيل
أ.د. الزهور حسن الماهل
أ.د. مهيد محمد المتوكل
أ.د. الطيب محمد المصطفى حياتي
أ.د. علي أحمد بابكر
أ.د. كمال الحاج الحسين عبد الرحمن
أ.د. كمال عبد الله المهلاوي
أ.د. قيس عبد الله إبراهيم الحاج
د. أبو القاسم خليفة التهامي
د. أحمد محمد زين
د. رحاب عبد الرحمن الشريف
د. قاسم عمر أبو الخير
د. محمود محمد أحمد علي عثمان

قواعد النشر:

* تُعنى المجلة بنشر البحوث العلمية المقدَّمة إليها وفق رؤية تأصيلية.
* تقبل البحوث من كافة الباحثين داخل وخارج السودان.
* ألاَّ يكون البحث قد نشر أو قيد الدراسة للنشر في أية دورية أو مجلة علمية أخرى.
* ألاَّ تكون الورقة جزءً من رسالة جامعية أو كتاب منشور.
* يرسل البحث إلكترونياً على بريد المجلة بنوع خط Simplified Arabic بـنط ١٤ بمسافة واحدة.
* يُقدم البحث مطبوعاً على ورق A4. على ملف وورد (٢٠٠٧).
* ألاَّ تزيد عدد الصفحات عن (٢٠ صفحة) (٧٠٠٠ كلمة) باللغة العربية ويرفق ملخص للبحث لا يزيد عن (١٠٠ كلمة) باللغة العربية.
* مراعاة الجودة في الفكرة والأسلوب والمنهج والتوثيق العلمي والخلو من الأخطاء اللغوية والنحوية.
* تُوضع إحالات المراجع داخل النص (المنهج الأمريكي) ومن ثم تأتي تفاصيل المراجع كالآتي:

– اسم العائلة، الاسم الأول، سنة النشر، عنوان الكتاب، دار النشر، مكان النشر.

ابن كثير، أبو الفداء إسماعيل بن عمر، ٢٠٠٤م، تفسير القرآن العظيم، مكتبة الصفاء، القاهرة.

– في حالة التوثيق من المجلات: اسم المؤلف، سنة النشر، ويُوضع عنوان المقال بين علامتي تنصيص، ثم اسم الدورية، المجلد أو العدد، بلد النشر، ثم ترتيب صفحات المقال داخل العدد.

حسن، صالح رمضان، ٢٠٠٢م، "الصحابي المجاهد، النعمان بن مقرن المزني"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية، العدد الرابع والعشرون، دبي، ص ص٢٣٠ – ٢٤٨.

– بالنسبة للرسائل الجامعية: اسم الباحث، سنة النشر، عنوان الرسالة، نوع الرسالة (ماجستير – دكتوراه)، الجامعة المانحة للدرجة.

عبد الرازق، فائز أحمد ، ٢٠٠٨م ، فاعلية استخدام مسرح العرائس في تنمية بعض الجوانب الاجتماعية والأخلاقية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بور سعيد.

* تُعرض البحوث المقدَّمة للنشر في المجلة حال قبولها مبدئياً على محكمين من ذوي الاختصاص يتم اختيارهم بسريَّة تامة.

* للمجلة الحق في إجراء أي تعديلات شكلية تتناسب ورسالة المجلة.
* تعتذر المجلة عن النظر في البحوث المخالفة لقواعد النشر.
* تنقل حقوق طبع البحث ونشره إلى مجلة التأصيل جامعة دنقلا بعد إخطار صاحب البحث بقبول بحثه للنشر.
* الأفكار الواردة في المجلة تعبِّر عن رأي الباحثين وليس عن رأي المجلة.
* يتم دفع رسوم وقدرها سبعة ألف جنيه للبحوث بالداخل، وخمسون دولاراً للبحوث بالخارج بغرض التحكيم.
* البحوث التي لا تنشر لا ترد لأصحابها.
* ترسل البحوث إلى رئيس تحرير المجلة على العنوان التالي: مجلة التأصيل جامعة دنقلا جمهورية السودان على البريد الإلكتروني الآتي : jruofd2018@gmail.com

أو الاتصال على التلفونات التالية: ٠٠٢٤٩١٢٣٣٢٣٢٦٤ – ٠٠٢٤٩٩١١٠٨٠٠٠١

محتويـــات العـــدد

الموضـــــوع	الكـــاتب	صفحة
هيئة التحرير		ب
مستشارية التحرير		ج
قواعد النشر		د
محتويات العدد		و
كلمة العدد		ز
تدخل المحكمة الجنائية الدولية في الشأن السوداني	عمر محمد عثمان فضل	١
الخليل بن أحمد الفراهيدي بصرياً أم عمانياً	مراد حميد عبد الله	١٢
مؤشرات مقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان	خالد بن جمعة بن خميس الشيدي حميد بن مسلم بن سعيد السعيدي	١٩
سياسات الاستجابة لجائحة كوفيد ١٩ وانعكاساتها على العلاقات الدولية (إطار تحليلي مقارن)	شوقي بشار ضيفة خاطر	٤٠
دور التحكيم في تسوية منازعات الاستثمار الأجنبي	توحيدة محمد يوسف السيد	٥٩
أثر السوابق القضائية في تقليص أمد التقاضي في القضايا التجارية	عبد اللطيف بن عبد الله السماعيل	٧٢
دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني	مريم أبو سبلان	٩٠
الحقيقة اللغوية والعرفية وأثرهما في تغيير صورة الفتوى	أشرف إبراهيم عبد الله إبراهيم	١١٢
نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة الخط الأخضر	لبنى علينات خلايلة	١٢٥
أبو نواس بين البراءة والاتهام	سهام عبد الرحمن طيب الأسماء	١٥٠
علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين فيها	ثناء دراغمة	١٦٤
دور مشروعات التمويل الأصغر في تنمية المرأة الريفية (دراسة حالة منطقة ريفي كريمة الولاية الشمالية)	حنان إبراهيم عبد الله	١٩٣

كلمة العـــدد

بفضل الله وتوفيقه يصدر العدد الخامس من هذه الدورية - مجلة التأصيل جامعة دنقلا- لتؤكد تواصل الجهود البحثية في هذا المضمار المعرفي القديم المتجدد والطارئ المتأصل في زمنٍ عدت على فكر المسلمين معاول التثبيط والتشكيك والتجميد بشائعات التخلف عن الشهود الحضري والإسهام العصري افتراءً على قرائح كانت وما تزال ترفد التجربة الإنسانية بأصول المعرفة الإسلامية وهدي التنزيل الحكيم وتجربة إنسان هذا الجزء من العالم الإسلامي.

إن دافع هذه المجلة ليتأكد كلما اعترت التجربة الإنسانية مشكلات العصر المعرفية، وحاصرتها أزمات الوعي، فنُشعلُ من همتنا نشاطاً لإصدارٍ جديد يفتُّ في تلك المشكلات محاولاتٍ وحلولاً، وفي الأزمات نوراً من معرفةٍ تهدي التجربة الإنسانية طريقاً (لا تَخَافُ دَرَكاً ولا تَخْشَى).

إن القضايا التي يحملها هذا العدد من مجلة التأصيل يؤكد شمول النظر للباحثين المسلمين، فلم يغب التشريع والقضايا القانونية عنها، كما لم يغب الأدب وهو رحى الفكر الإنساني في شتى المجالات، ألا ترى مثلاً أهل مهنة الطب يبرزون في مجال الشعر والأدب سواءً في الصحة والطب. كما حضر في هذا العدد التعليم وقضاياه في مراحله كلها، وكذلك شؤون الإدارة الراشدة والقيادة الحكيمة، وحضرت السياسة من باب العلاقات الدولية ومؤثراتها. كل تلك البحوث يخوض فيها كتَّابٌ من أرجاء الوطن العربي وليس السودان فحسب.

وعلى الرغم من تذكيرنا بحق الكاتبين لبحوثهم في مسؤولياتهم عن آرائهم فيها إلا إننا نبشر القراء بمجموعةٍ حميدة من البحوث العلمية المتميزة التي نأمل أن تصيب منه تجاوباً نقدياً واستفزازاً معرفياً يُحيل كل قارئ إلى مشروع مفكرٍ. وعمدتنا واتكالنا في ذلك وكل جهودنا الفكرية على هادي البشرية وحادي الفكر، والحمد لله رب العالمين.

ولا ننسى أن نختتم القول بانتظارنا آراء كل قارئٍ ومطلع يهمُّ بتجويد البحث العلمي، ويرنو إلى تصويب مسيرة التأصيل أن يمدنا بباكورة رأيه وخلاصة نصحه.

والله الهادي إلى سواء السبيل

أسرة المجلة

تدخل المحكمة الجنائية الدولية في الشأن السوداني

د. عمر محمد عثمان فضل(*)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة الرؤية القانونية لاختصاص المحكمة الجنائية الدولية في المحاكمات الخاصة بانتهاك القانون الدولي الإنساني في السودان. وتفعيل دور المحاكم الوطنية في محاكمة انتهاكات القانون الدولي الإنساني بإعتبارها صاحبة الإختصاص الاصيل، وأن تعمل المحكمة الجنائية كآلية تطبيق القانون الدولي الإنساني بعيداً عن التأثيرات السياسية. تشجيع الدول على مواءمة القانون الوطني مع القانون الدولي الإنساني.

مقدمة:

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونشكره ونستغفره ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، ومن يهديه الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله وبعد:

من المسلم به أن القانون الدولي الإنساني فرع رئيس من أقسام القانون الدولي العام، ويضم القواعد القانونية التي تهدف لحماية الأشخاص غير المشاركين في النزاعات المسلحة، أو الذين كفوا عن المشاركة في الأعمال العدائية وتقييد وسائل القتال. ومن أسباب اختيار الموضوع معرفة العلاقة بين المحكمة الجنائية الدولية والمحاكم الوطنية هدف البحث إلى معرفة الرؤية القانونية لاختصاص المحكمة الجنائية الدولية في المحاكمات الخاصة بانتهاك القانون الدولي الإنساني في السودان . بينما تتمثل أهمية البحث في وضع حلول للإنتهاكات التي تحدث أثناء النزاعات والحد منها بإيجاد سبل لتنفيذ القواعد القانونية وإيجاد حلول للقرارات الدولية الخاصة بجرائم الحرب. بينما تتمثل أهداف الدراسة التعرف على مدى خضوع الدول لقرارات المحكمة الجنائية الدولية. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، تشجيع الدول على مواءمة القانون الوطني مع القانون الدولي الإنساني، وتفعيل دور المحاكم الوطنية في محاكمة انتهاكات القانون الدولي الإنساني بإعتبارها صاحبة الاختصاص الأصيل، وأن تعمل المحكمة الجنائية كآلية تطبيق القانون الدولي الإنساني بعيداً عن التأثيرات السياسية. أن المشكلة التي يواجهها القانون الدولي الإنساني ويعاني منها تتمثل في عدم إحترام قواعده من قبل الدول، ولا تكمن

(*) المستشار القانوني- الإدارة العامة للقضاء العسكري.

مشكلة تطبيق القانون الدولي الإنساني في عدم وجود نص أو قواعد قانونية ولكن تكمن في تطبيق هذه القواعد وعدم احترام الدول لهذه النصوص.

تدخل المحكمة الجنائية الدولية في الشأن السوداني:

لم تتوقف مساعي المجتمع الدولي نحو حماية القيم الإنسانية خاصة ما بعد الحرب العالمية الثانية في مجال حقوق الإنسان بصفة عامة، والقانون الدولي الإنساني بصفة خاصة.

بلا شك بفضل المجهودات التي بذلها الفقهاء ودعاة احترام كرامة الإنسان، أصبحت حقوق الإنسان ومبادئ القانون الدولي الإنساني كتراثٍ مشترك للبشرية جمعاء، بمقتضي ذلك أصبحت الدول والمنظمات الدولية **تبذل** ما في وسعها لاحترام الحقوق والقواعد اللصيغة بالإنسان علي المستوى الوطني والدولي، ويجد هذا الالتزام أساسه في الصكوك الدولية وأن موضوع التدخل الإنساني من الموضوعات التي أخذت تشغل الرأي العالمي بيد أنه يتعارض مع مبدأ عدم التدخل في الشؤون الداخلية كمبدأ من مبادئ القانون الدولي العام(فضل المولى، ٢٠١٦م، ١٣٣).

الإطار القانوني للتدخل الإنساني:

إذا كان السلم أساساً للاحترام الكامل لحقوق الإنسان والحرب إنكارا لها، فان من المسلم به أن لا يتوقف تطبيق حقوق الإنسان بغرض تطبيقه في النزاعات المسلحة(أبو الوفاء، ٢٠٠٦م، ٩٢).

ولذلك فان الدول الأطراف في اتفاقيات جنيف الأربع تلتزم بردع المخالفات الخطيرة لحقوق الإنسان والقانون الدولي الإنساني، الذي يبيح التدخل من أجل تسليم المسئول عن الانتهاك وعلى الأطراف المعنية بملاحقة الجاني ومحاكمته بإنزال العقاب عليه، وأن التدخل الإنساني المسلح أو غير المسلح إنما يجد سنده القانوني في اتفاقية جنيف ١٩٤٩م والتي حددت الفئات الواجب حمايتها وكفلت حقوقها أثناء النزاعات المسلحة ومنها : الجرحى والمرضى والغرقى وأسرى الحرب والمدنيين.

وفي هذا الصدد نصت كل من المادة (٥٩) من اتفاقية جنيف الرابعة على إنه ليس للدولة حق في رفض المساعدة .

وأضافت المواد ٧،٧،٧،٨ من الاتفاقات الأربع والمادة ٢/١٨ والمادة ١٤ من البروتوكول الإضافي الثاني والماد ٤٥ من البروتوكول الإضافي الأول على خطر تجويع المدنيين، بل أن إنكار المساعدة المتعمد هي جريمة دولية حسب المادة ٢/٨ من النظام الأساسي لمحكمة روما.

يمكن لمجلس الأمن التدخل لتعقب انتهاكات القانون الدولي الإنساني بإحالة مرتكبي هذه الانتهاكات إلي المحكمة الجنائية الدولية ، حيث يخول لها نظامها الأساسي ذلك متصرفا بموجب الفصل السابع من ميثاق الأمم المتحدة، التدخل الإنساني هدفه السامي هو وقف الانتهاكات المستمرة لقواعد القانون الدولي الإنساني، وتخفيف وطأة المعاناة الإنسانية أثناء النزاعات بغض النظر عن أسبابها والسند القانون للتدخل الإنساني المادة ٧/٢ من ميثاق الأمم المتحدة وقرارات الجمعية العامة للأمم المتحدة ومجلس الأمن.

نصت ديباجة النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية عن تذكير بان من واجب كل دولة أن تمارس ولايتها القضائية الجنائية، عن أولئك المسئولين عن ارتكاب جرائم دولية أكدت على أن المحكمة الجنائية المنشأة بموجب هذا النظام ستكون مكملة للولايات القضائية الوطنية، إنشاء محكمة دولية دائمة مستقلة ذات علاقة بمنظومة الأمم المتحدة وذات اختصاص بالجرائم المشار إليها إنما جاء من أجل عدم إفلات مرتكبيها من العقاب ولصالح الأجيال الحالية والمقبلة.

ووردت في المادة الأولى من النظام الأساسي أن المحكمة الجنائية الدولية هيئة دائمة لها السلطة لممارسة اختصاصها على الأشخاص إزاء أشد الجرائم خطورة موضع الاهتمام الدولي، وتكون المحكمة مكملة للولايات القضائية الجنائية الوطنية، ويخضع اختصاص المحكمة وأسلوب عملها لأحكام هذا النظام الأساسي.

فإن الأولوية فيما يتعلق بالاختصاص يكون للقضاء الجنائي الوطني حيث أن الأمر لا يقتصر على مجرد حق هذا القضاء في مباشرة هذه الولاية بالنسبة لتلك الجرائم، بل يتعداه إلي وجوب أن تمارس القضاء هذه الولاية. غير أنه إذا كان ما سلف هو الأصل العام فإن أحوال معينة ينعقد فيها الاختصاص للمحكمة(صيام، ٢٠١٢م، ٥٧) كالآتي:

أ/ إذا كانت الدولة غير راغبة في القيام بالتحقيق أو المحاكمة، أو غير قادرة على ذلك، حيث يقع عبء إثبات عدم الرغبة أو عدم القدرة على عاتق المحكمة الجنائية الدولية. ومن أمثلة عدم القدرة في دعوى معينة، الانهيار الكلي أو الجوهري للنظام القضائي الوطني.

ب/ إذا كانت المحاكمة التي تمت في الدولة أو صدر فيها الحكم بالإدانة أو البراءة في أي من الجرائم التي تدخل في اختصاص المحكمة، قد اتخذت بغرض حماية الشخص المعني من المسؤولية الجنائية (صورية المحاكمة)، أو كانت المحاكمة لم تجر بصورة تتسم بالاستقلال والنزاهة وفقا لأصول المحاكمات المعترف بها بموجب القانون الدولي.

وبموجب قرار مجلس الأمن ٢٠٠٤/١٥٦٤م والذي نص على أن المجلس يتصرف بموجب الفصل السابع من الميثاق طلب مجلس الأمن من الأمين العام " أن يقوم على وجه السرعة بإنشاء لجنة تحقيق دولية تضطلع فورا بالتحقيق في التقارير المتعلقة بانتهاكات القانون الإنساني الدولي، وحقوق الإنسان التي ترتكبها جميع الأطراف في دارفور، ولتحديد أيضا ما إذا وقعت أعمال إبادة جماعية وتحديد هوية مرتكبي تلك الانتهاكات لكفالة محاسبة المسئولين عنها، وقدمت اللجنة تقريرها للأمين العام في ٢٥ يناير ٢٠٠٥م وأوصت فيه بشدة بإحالة الوضع في دارفور إلي المحكمة الجنائية الدولية عملا بأحكام المادة ١٣(ب) من النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية كما ذكرت فيه ان نظام العدالة في السودان قد أثبت عدم قدرته على التحقيق مع مرتكبي هذه الجرائم وعم رغبته في ذلك(طه، ٢٠١٦م، ٩).

في يوم ٢٤ مارس ٢٠٠٥م اصدر مجلس الأمن قراراً بالرقم ٢٠٠٥/١٥٩٠م أن الحالة في السودان مازالت تشكل تهديدا للسلم والأمن الدوليين ، تم إصدار قرار رقم ٢٠٠٥/١٥٩١م بفرض عقوبات على السودان.

وفي يوم ٣١ مارس ٢٠٠٥م بموجب القرار رقم ١٥٩٣ / ٢٠٠٥م تم إحالة الوضع في دارفور إلي المدعي العام للمحكمة الجنائية .

الأساس القانوني للقرار ٢٠٠٥/١٥٩٣م: إن السودان ليس طرفا في نظام روما الأساسي ، وقد أكدت دائرة ما قبل المحاكمة نفسها ذلك في قضية المدعي العام ضد السيد الوزير / أحمد هارون وأحمد كوشيب.

إذاً ما هو السند القانوني لهذا القرار في ميثاق الأمم المتحدة ؟ وهل تجاوز المجلس صلاحياته؟

أولا : وفقا للمادة (٣٩) من الميثاق فإن مجلس الأمن يتمتع بسلطة مطلقة لتقدير ما إذا كان قد وقع تهديد للسلم أو إخلال به أو عمل من أعمال العدوان ، وقبل أن يباشر سلطة تكييف ما وقع أو حتى بعد تكييفه يجوز للمجلس منعا لتفاقم الموقف أن يدعو الأطراف المتنازعة إلى الأخذ بما يراه ضروريا من تدابير مؤقتة مثل وقف إطلاق النار.

ثانياً: إذا ثبت للمجلس توفر حالة تهديد للسلم فله أن يقرر ما يراه من تدابير قسرية يتخذ بها قرارات تكون ملزمة بموجب المادة (٢٥) من الميثاق لصون السلم والأمن الدوليين أو إعادتهما إلي نصابهما . هذه التدابير قد لا تستلزم استخدام القوة العسكرية. مثلا وقف الصلات الاقتصادية وقطع العلاقات الدبلوماسية(طه، ٢٠١٦م، ١١). ولتحديد أن السودان إن كان غير راغب في

المحاكمة أو ليس له القدرة على المحاكمة بسبب انهيار النظام القضائي لا بد من دراسة استقلال القضاء السوداني.

استقلال القضاء السوداني:

يكفينا هنا الدلالة علي نزاهة القضاء السوداني وجدية الحكومة في القيام بواجبها في إجراءات تلك المحاكمات ، وما أورده المدعي العام أوكامبو في تقريره الذي وجه فيه الاتهام إلى السيد الوزير / أحمد محمد هارون وعلي كوشيب حيث قال (لا يعتبر هذا التقييم حكماً على النظام القضائي السوداني بمجمله).

إذاً يقر التقرير بأهلية القضاء السوداني ويقر بأن أحمد هارون مثل أمام لجنة وطنية للتحقيق وكذلك علي كوشيب، بالإضافة إلي ما قامت به الحكومة من إجراءات قضائية، وفي ٢٠٠٥/٦/١١م أصدر رئيس القضاء قراراً بتشكيل محكمة جنائية بالنظر في جرائم دارفور وفي ١٤ /٢٠٠٥/٦م بدأت محكمة سودانية خاصة بجرائم الحرب أعمالها بتهم موجهة إلى حوالي ١٦٠ سودانيا من إقليم دارفور، وفي ٢٠٠٦/٣/٢١م استمع فريق من المحكمة الجنائية الدولية والذي زار السودان في ذلك التاريخ إلي إفادات المحاكم الخاصة بولايات دارفور والإجراءات التي اتخذتها المحاكم لمعاقبة مرتكبي الجرائم بإقليم دارفور، تنفيذا لحكم القانون وتأكيداً لدولة المؤسسات التي ترعى وتحافظ على أمن وسلامة المواطن، وبهذا يتضح لنا بصورة واضحة ان النظام القضائي السوداني قادر وراغب في إجراء المحاكمات، وبذلك ينتفي الاختصاص للمحكمة الجنائية الدولية بمحاكمة أفراد سودانيين (محمد، ٢٠٠٧م، ١١٠).

استقلال القضاء لا بد إن تستصحبها جدية الحكومة، في إجراء تحقيقات ومحاكمات.

أصدر السيد / رئيس الجمهورية القرار الجمهوري رقم ٢٠٠٤/٩٧م بتاريخ ٢٠٠٤/٥/٨م بموجب المادة ٤٣ من دستور جمهورية السودان لسنة ١٩٩٨م وعملاً بأحكام المادة ١/٣ من قانون لجان التحقيق لسنة ١٩٥٤م :

١. يسمي هذا القرار قرار جمهوري بإنشاء لجنة لتقصي الحقائق حول ادعاءات إنتهاكات حقوق الإنسان المرتكبة بواسطة المجموعات المسلحة بولايات دارفور لسنة ٢٠٠٤م .

٢. تشكل لجنة مستقلة ومحايدة من الآتي:

أ. مولانا / دفع الله الحاج يوسف (رئيس القضاء السابق) رئيساً .

ب. الأستاذ / غازي سليمان (المحامي) عضواً.

جـ. الفريق (م) / حسن أحمد صديق (مدير عام قوات الشرطة الأسبق) عضواً .

د. الفريق / السر محمد أحمد (قائد القيادة الغربية الأسبق) عضواً .

هـ. الدكتورة / فاطمة عبد المحمود (عضو المجلس الوطني) عضواً .
و. الأستاذ / حمدتو مختار (رئيس لجنة حقوق الإنسان بالمجلس الوطني) عضواً .
ز. الناظر / محمد سرور رملي (ممثل الإدارة الأهلية) عضواً .
ح. الناظر / عبد القادر منعم منصور (ممثل الإدارة الأهلية) عضواً .
ط. ممثل لنقابة المحامين عضواً .
ي. الأستاذ / فؤاد عيد (إداري سابق) عضواً و مقراً.

٣. اختصاصات اللجنة وسلطاتها:

أ. جمع الحقائق والمعلومات حول ادعاءات إنتهاكات حقوق الإنسان بواسطة المجموعات المسلحة بولايات دارفور.

ب. تقصي الحقائق حول كافة الادعاءات المنسوبة للمجموعات المسلحة بولايات دارفور وما يكون قد نجم عنها من أضرار علي الأنفس والممتلكات.

جـ. معرفة الأسباب التي أدت للإنتهاكات والأضرار في حالة تحققها.

د. رفع تقارير دورية لرئيس الجمهورية حول نتائج أعمالها.

هـ. الإستعانة بمن تري من الأشخاص لمباشرة إختصاصها.

* ولت اللجنة اهتماماً خاصاً لما صدر من تقارير من قبل منظمات الأمم المتحدة والمنظمات التي تعمل في مجال حقوق الإنسان، خصوصاً تلك التي زارت دارفور.

* الاطلاع على إحصائيات النيابة العامة والأجهزة القضائية المتعلقة بمختلف الجرائم في ولايات دارفور.

* أخطرت اللجنة المعارضة المسلحة بتكوينها الست وأرسلت لها نسخة من القانون وطلبت منها الإتفاق على مكان وزمان للاجتماع بها داخل أو خارج السودان وأخذ إفادتها، خصوصا وان هنالك ادعاءات كثيرة بانتهاكات حقوق الإنسان ضد المعارضة المسلحة. كما تم إتصال هاتفي بين مقرر اللجنة والسيد عبد الباقي (ممثل الحركة بجنيف) لكن لم يصل اللجنة من جانب المعارضة للأسف ما يفيد باستعدادها للالتقاء بها.

* عقدت اللجنة ١٦٥ إجتماعاً واستمعت إلى ٢٨٨ شخصاً، كما زارت ولايات دارفور عدة مرات حيث ذهبت إلى ٣٠ منطقة للوقوف علي مسارح الأحداث، وأخذت البينة علي اليمين من الشهود، كما اجتمعت بالسلطات المحلية والولائية والإدارات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات العامة في مجال الإغاثة المحلية والأجنبية العاملة بولايات دارفور.

* باشرت اللجنة إجراءات تقصي الحقائق حيث أعدت قوائم بكل الوقائع المدعي بها، والتي تشكل إنتهاكات لحقوق الإنسان أو جرائم ضد الإنسانية والتي تتلخص في حرق القري، القتل، الاغتصاب، العنف الجنسي، التهجير القسرى، الاعتقال

والتعـــذيب والاختطـــاف، قصـــف المـــدنيين وتعـــريض حيـــاتهم للخطـــر، نهـــب ممتلكـــات المواطنين، الإبادة الجماعية، والتطهير العرقي، والإعدام خارج النطاق القضائي.

* بعـــد تقيـــيم اللجنـــة لكـــل مـــا ســـلف ومناقشـــته علـــى ضـــوء قـــانون حقـــوق الإنســـان وأحكـــام القـــانون الـــدولي الإنســـاني والنظـــام الأساســـي للمحكمـــة الجنائيـــة الدوليـــة والسوابق التاريخية ذات الصلة خلصت إلى ما يلي:

أ. وقعـــت إنتهاكـــات جســـمية لحقـــوق الإنســـان تمثلـــت فـــي ولايـــات دارفـــور الثلاثـــة، شـــارك فيهـــا كـــل أطـــراف النـــزاع بـــدرجات متفاوتـــة، أدت إلـــى معانـــاة إنســـانية لأهـــل دارفور، تمثلت في النزوح إلى عواصم الولايات واللجوء إلى تشاد.

ب. ان مـــا حـــدث فـــي دارفـــور بـــالرغم مـــن جســـامته لا يشـــكل جريمـــة الإبـــادة الجماعيـــة، ذلـــك ان اشـــتراطها لـــم تتـــوفر، فلـــم يثبـــت أمـــام اللجنـــة ان احـــدي المجموعـــات المحميـــة، وهـــي الإثنيـــة أو الدينيـــة أو العرقيـــة أو القوميـــة وقـــع عليهـــا ضـــرر جســـدي أو عقلـــي أو خضـــعت لعوامـــل معيشـــة قصـــد بهـــا هلاكـــاً كليـــاً أو جزئيـــاً، وتـــم ذلـــك بســـوء قصـــد، ومـــا وقـــع فـــي دارفـــور مـــن أحـــداث لا يشـــابه مـــا وقـــع فـــي رواونـــدا أو البوســـنة أو كمبوديـــا، وفـــي تلـــك الســـوابق كانـــت الدولـــة تنـــتهج جملـــة سياســـات تـــؤدي إلـــى هـــلاك إحـــدى المجموعـــات المحميـــة، وان وصـــف مـــا حـــدث بأنـــه يشـــكل إبـــادة جماعيـــة ، كـــان نتيجة لأرقام مبالغ فيها تتعلق بالقتلى لم تثبت بعد التحري.

٣/ ثبـــت للجنـــة أن القـــوات المســـلحة قصـــفت بعـــض المنـــاطق التـــي تحتمـــي بهـــا عناصـــر مـــن المعارضـــة المســـلحة، ونتيجـــة لـــذلك القصـــف قتـــل بعـــض المـــدنيين وقـــد قامـــت القـــوات المســـلحة بـــإجراء تحقيقـــات فـــي هـــذا الأمـــر، وقامـــت بتعـــويض المتضـــررين بمنـــاطق هبيلـــة وأم قـــوزين وتولـــو. كمـــا ثبـــت للجنـــة ان المعارضـــة المســـلحة ارتكبـــت نفـــس الأفعـــال، فقتلـــت مـــدنيين عـــزل وعســـكريين جرحـــي فـــي مستشـــفي بـــرام، وقامـــت بحرق بعضهم أحياء.

٤/ أن حـــوادث القتـــل بملابســـاتها المختلفـــة المرتكبـــة مـــن قبـــل جميـــع الأطـــراف التـــي قـــد ترقـــي لإنتهـــاك المـــادة الثالثـــة المشـــتركة فـــي إتفاقـــات جنيـــف ١٩٤٩م، لا تشـــكل فـــي رأي اللجنـــة جريمـــة الإبـــادة الجماعيـــة، لعـــدم تـــوفر عناصـــر هـــذه الجريمـــة، وعلـــي وجـــه الخصوص عدم ثبوت استهداف أي من المجموعات المحمية والقصد الجنائي.

٥/ أمـــا شـــأن جـــرائم الإغتصـــاب والعنـــف الجنســـي ثبـــت للجنـــة أن هـــذه الحـــوادث لـــم ترتكب بطرقه ممنهجه وبعضها ملفقة.

٦/ ثبت للجنة ان حرق القري تقع علي كل أطراف النزاع.

٧/ حادثـــة التهريـــب القســـري لـــم تثبـــت فيمـــا عـــدا حادثـــة واحـــدة فقـــط والتـــي وصـــت اللجنة التحقيق فيها.

٨/ أوصت اللجنة في تقريرها بتكوين لجان قضائية في الآتي:

أ. الادعاء بالإعدام خارج النطاق القضائي بمنطقة دليج وتنكو لوجود قرائن، ترى اللجنة ان يتم فيها تحقيق قضائي مفصل، وتقديم من تثبت ضدهم تهمه مبدئية للمحاكمة خصوصاً ان هنالك اتهام موجه إلى أفراد بعينهم.

ب. التحقيق القضائي في استيلاء بعض المجموعات العربية علي قريتين لقبيلة الفور بمحلية كاس والتي علمت اللجنة أن تحقيقاً إدارياً يجري فيها بواسطة لجنة كونها والي جنوب دارفور وذلك لخطورة الإتهام وتداعيات التي تستوجب الإسراع في الإجراءات.

ج. تحقيق قضائي فيما تم في برام وملييط وكلبس، من قتل للجرحي في المستشفيات، وحرق بعضهم أحياء، واتخاذ الإجراءات تجاه الجناة، خصوصاً وقد تضمنت إفادات الشهود أسماء معينه ومعروفه لدي المواطنين.

د. تشكيل لجنة تحقيق قضائي لحصر الخسائر في ممتلكات المواطنيين التي وقعت نتيجة للنزاع القائم.

* أوصت اللجنة عدة توصيات سياسية وإدارية وقضائية لحل جزور المشكلة.

* في الواقع نجد ان رئاسة الجمهورية تجاهلت توصيات اللجنة فيما يخص تشكيل لجان تحقيق قضائية في الانتهاكات المذكورة، مما حدا بالمجتمع الدولي التدخل بموجب الفصل السابع من ميثاق الأمم المتحدة.

ومن ذلك ووفاءً للنظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية ينعقد الاختصاص للمحكمة الجنائية إذا كانت الدولة المنتهكة طرفا في النظام، أو تم تحويل الدعوى من مجلس الأمن إلي المحكمة بموجب الفصل السابع من الميثاق في حالة ان تهدد النزاع الأمن والسلم الدوليين ، وبما أن المحكمة الجنائية الدولية محكمة تكميلية للمحاكم الوطنية ، أي أن المحكمة الجنائية الدولية لا تقوم بفتح دعوى أو تحقيق في حالة قيام المحاكم الوطنية بإجراءات المحاكمة، مع ذلك يوجد استثناء بموجبه ينعقد الاختصاص للمحكمة الجنائية ويحق لها فتح دعوى، وهي حالة عدم رغبة الحكومة في المحاكمة أو عدم قدرة المحاكم الوطنية على المحاكمة بسبب انهيار النظام القضائي، وفي الواقع نجد أن المحكمة الجنائية تنظر النزاع المسلح في دارفور بعد أن تم تحويل الملف الخاص بدارفور من مجلس الأمن الدولي للمحكمة الجنائية بموجب نص المادة (١٣) من النظام الأساسي للمحكمة الجنائية، التي نصت على أن تمارس المحكمة اختصاصها إذا أحال مجلس الأمن الدعوى لها حتى ولو لم تكن طرفا في النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية، ومن ذلك يمكننا القول في حالة قيام القضاء الوطني السوداني بالمحاكمة لا ينعقد الاختصاص للمحكمة الجنائية الدولية مع العلم أن القضاء السوداني قام بمحاكمات خاصة لمرتكبي الجرائم في دارفور وتم أيضا تعيين مدعي

عام لدارفور . ولا بد هنا ان نشير أن القضاء السوداني يتمتع بنزاهة واستغلال وبموجبه لا ينعقد الاختصاص للمحكمة الجنائية الدولية بنظر أو التدخل في نزاع دارفور.

وان السبب الجوهري على عدم مصادقة السودان على النظام الأساسي هو تخوفه من استغلال انضمام السودان لهذا النظام ، مع العلم أن السودان عليه ضغوط دولية من دول كبرى ، ولا سيما ان السودان كان به نزاع مسلح في جنوبه تم فيه سلام (ثم تم فصل الجنوب) والآن به نزاع مسلح في دارفور.

وما تخوف منه السودان حدث فعلاً، متمثلاً في الجهود الدولية التي قادتها الولايات المتحدة الأمريكية للضغط على السودان للتعاون مع المحكمة الجنائية وتسليم مطلوبين ، مع العلم أن الولايات المتحدة الأمريكية أصدرت قانون حماية الأمريكيين العاملين بالخدمة لعام ٢٠٠٢م يناهض ويقاوم النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية .

وهذا يؤكد أن الضغوط الدولية على السودان من إحالة النزاع إلي المحكمة الجنائية وإعلان التدخل الإنساني في دارفور والاتهامات التي وجهت للمسئولين السودانيين هي ضغوط سياسية ساعد في ذلك عدم جدية الحكومة في تنفيذ ما جاء في لجنة تقصي الحقائق .وما يؤكد أن المحكمة الجنائية لها أبعاد سياسية إنها قامت بإعفاء السيد الهادي شلوف(شلوف:٢٠٠٧م: ٢١٩). مستشار اللجنة الخاصة المكلفة للدفاع بعد ان دافع بان الاختصاص لا ينعقد للمحكمة الجنائية للنظر في قضية دارفور.

وخلاصة القول ان المحكمة الجنائية الدولية آلية فعالة في تنفيذ القانون الدولي الإنساني وتحقق العدالة الدولية إذا ما عملت بمنأى عن الأبعاد السياسية ، وقامت بدورها المنوط بها قانونا.

الخاتمة:

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلاله وسلطانه وعظمته، الحمد لله منزل الأرزاق، هادي العباد، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي أنعم علي ووفقني لإعداد وإخراج هذا البحث.

اتبعت منهج تحليلي وصفي ونسبت كل قول لقائله في إعداد هذه الدراسة ، وخرجنا بتعريف القانون الدولي الإنساني وآليات تطبيقه وعلاقته بالقوانين الأخرى، وأوضحنا الرؤية القانونية لتدخل المحكمة الجنائية الدولية في إنتهاكات دارفور. خلصت إلى أن القانون الدولي الإنساني من أهم فروع القانون الدولي العام، لأنه قانون يتعلق بالنزاعات المسلحة التي عاني منها المجتمع الدولي كثيراً، مع عجز الدول في قمع هذه الإنتهاكات لعدم إلتزام الدول بقواعد القانون الدولي

الإنساني، وقصور آليات التنفيذ وقدمنا توصيات لعلها تساهم في الحد من الانتهاكات.

النتائج:

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

١. القانون الدولي الإنساني ذاخر بالقواعد الإنسانية التي تكفل إحترام الدول لقانون النزاعات المسلحة، لكن عدم إحترام هذه القواعد وعدم إلتزام الدول بالتزاماتها هو سبب أساسي في معاناة الضحايا ومعوقٌ لتقديم الحماية للأشخاص والأعيان المحمية.

٢. إستغلال الدول العظمى لمجلس الأمن في تحويل الإجراءات للمحكمة الجنائية الدولية، ووقف الإجراءات أمام المحكمة له تأثير على سير العدالة وتسييسها.

٣. تفعيل دور المحاكم الوطنية في محاكمة انتهاكات القواعد الإنسانية أنسب طريقة لتطبيق القانون الدولي الإنساني.

التوصيات:

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات وهي كما يلي:

١. الجهد الدولي والوطني لابد أن ينصب في معالجة أسباب النزاعات المسلحة الداخلية والدولية للحد من النزاعات المسلحة وبذلك يحد من انتهاك قواعدها .

٢. أن تعمل آليات تطبيق القانون الدولي الإنساني بعيداً عن التأثيرات السياسية، خاصة في مجلس الأمن من تحويل الإجراءات للمحكمة الجنائية الدولية ووفق الإجراءات أمامها .

٣. تفعيل دور المحاكم الوطنية في محاكمات انتهاك القانون الدولي الإنساني بإعتبارها صاحبة الإختصاص الأصيل مع نزاهة القضاء الوطني وحياديته.

٤. تفعيل المادة (٣/٢٧) من دستور السودان لسنة ٢٠٠٥م وإعتبار الإتفاقيات والعهود والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان ، المصادقة عليها من قبل جمهورية السودان جزء من الدستور وعلى المحاكم الوطنية تطبيق نصوصها مباشرةً.

٥. تنفيذ توصيات لجنة تقصى الحقائق المكونة بموجب قرار رئيس الجمهورية بالرقم ٩٧ لسنة ٢٠٠٤م برئاسة مولانا / دفع الله الحاج يوسف، وتقديم المنتهكين للقانون الدولي الإنساني للمحاكمة العادلة.

وفي الختام لا أحسب نفسي قد وفقت في الإلمام بكل المعلومات وأرجو من الله أن يجد جهدي هذا رضا الجميع .

فهرس المصادروالمراجع:

١. أحمد أبو الوفأ(٢٠٠٦م) القانون الدولي الإنساني، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، ط١.

٢. خالد حسين محمد(٢٠٠٧م) المحكمة الجنائية الدولية ومدي إختصاصها في محاكمة الأفراد السودانيين، مطابع السودان للعملة، الخرطوم.
٣. سري محمد صيام(٢٠١٢م) ورقة عملية بعنوان المحكمة الجنائية الدولية وتطبيق القانون الدولي الإنساني أبان النزاعات المسلحة، الرياض، كلية التربية.
٤. فيصل عبد الرحمن علي طه(٢٠١٢م) السودان والقانون الدولي، أم درمان، ط١.
٥. معاذ علي فضل المولي(٢٠١٦م) القانون الدولي الإنساني بين النظرية والتطبيق.
٦. الهادي شلوف المحامي ليبي وفرنسي الجنسية، أستاذ ومحامي وعضو بنقابة محاماة باريس منذ عام ١٩٨٩م، عضو بالمحكمة الجنائية الدولية بلاهاي والمكلف بقرار من المحكمة الجنائية الدولية بتولي مهام الدفاع في قضية دارفور (السودان)/ عام ٢٠٠٦م / ٢٠٠٧م.

الخليل بن أحمد الفراهيدي بَصرياً أم عُمانياً

أ.م.د.مراد حميد عبد الله(*)

المستخلص:

يعد الخليل بن الفراهيدي (100-74هـ) من علماء العربية الاوائل الذين أسسوا لغالبيّ علوم العربية، فلم يُختلف عليه في علمه أو كتبه بل عُدّ مرجعاً لمعظم العلماء الذين عاصروه، أو الذين، جاءوا من بعده، فقد أسّس لعلم النّحو وتتلمذ على يديه من أصبح يُسمّى علم النحو باسمِه وهو (سيبويه) الذي وضع (الكتاب) عنوانا لمؤلّفه، فلم تُذكر مسألة نحويّة إلاّ وذيّلها كما قال شيخي، أو الفراهيدي، أو غيرها من كلمات تصف الخليل، كما أسس لعلم العروض، ووضع للشعر قوانين موسيقاه التي أصبحت فيما بعد دليلاً واضحاً لا يحيد عنه شاعر عند نظمه الشِّعر، فضلا عن تأسيسه أوّلَ معجم عربي يجمع فيه معاني ألفاظ الكلمات ودلالاتها وهو معجم العين.

الكلمات المفتاحية: الخليل- عمان- البصرة- نشأة- الفراهيدي.

إشكاليّة البحث:

لم تكن جهود شيخ علماء العربية الخليل محط نقاش أو خلاف لكن ما اختلفَ عليه بعض الباحثين هو مسألة ولادته، فقد اختلفت فيها المصادر والمراجع الّتي انتقلت إلى الدراسات والابحاث حين كتبت عنه، لقد شكّلت هذه المسالة، إشكاليّة حقيقيّة عند بعض المهتمّين بأصولِ الخليل، فيما إذا كان بصريّ الولادة والنّشأة أم عمانيّ الولادة وبصريّ النّشأة؟

أسئلةُ البحث:

لعل من أكثر الأسئلة التي يتداولها الباحثون والمهتمون في الدراسات اللغوية هي؛ اعتبار الخليل بن احمد الفراهيدي عُمانياً لِماذا لم يذكر ذلك الأمر في كتاباته، الشِّعرية والنّثريّة على حدّ سواء؟ كيف تعامل مع بلده الأم بعد مغادرته؟ هل عاد إليها مرة أخرى؟ كَيفَ أثّرت عُمان في شخصيَّتِهِ وَعُلومه؟

أهدافُ البحث:

يريدُ البحث أن يُثبِتَ بشكل لا يقبل الشكّ أصول الخليل بن أحمد الفراهيدي، ويَفصِلَ في أصولِ وِلادته، على الرغم من ذهاب أغلب المصادر العربية الحديثة والقديمة لاعتِبارِ ولادته ونشأته بصريّة خالصة.

(*) قسم الدراسات اللغوية والادبية مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

أهمية البحث:

تُعدُّ هذه الدراسة في ضمنَ الأوراق البحثيّة التي تبحث في أصول الخليل بن أحمد الفراهيدي وتزيل أي إرباك حاصل بِشأنِ ولادته، منهج الدّراسة يجعل من الموضوعية حكَما، ويتفادى الانحياز للقطع بشأنِ كونهِ بصرياً أم عمانيا.

منهج البحث:

المنهج الذي ستعتمِدُهُ هذه الدراسة منهجاً تاريخيّا، ويركّزُ على التّسلسُل التأريخي لأُصولِ عالم العربية الخليل بن احمد الفراهيدي. وتبحث في الوقوف على النّسَب الحقيقي لهُ.

اسمُهُ وكُنيتُهُ:

الخليلُ بنُ أحمد الفراهيديّ، هو أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي الأزدي اليحمدي، وقيل إن أباه هو أحمد أبو الخليل. أوّلُ من سُمِّي في الإسلام بأحمد وأصله من الأزد من فراهيد، وكان يونس يقول عنه: فرهوديّ مثل أردوسيّ، والفرهود هو حيّ من الأزد، وكانَ غاية في استخراج مسائل النَّحو وتصحيحِ القياس. وهُوَ من أئمّة اللَّغة والأدب وواضع علوم العربية، منها علم النحو، علم العروض، علم المعجم، وحصر أشعار العرب (الزركلي،١٩٨٦، ٣١٤).

مكانتُهُ العلميَّةِ:

يُعدُّ الخليل بن أحمد من علماءِ العربيّةِ الأوائل والَّذين انبرى علماء اللغة والمدوّنون على جعلهِ في الطَّبقةِ الخامسة من عُلماءِ العربيّة الّذين كان لهم الفضلَ في تَقعيدِ قواعد اللُّغة والعربيّة وتقنينها بشكل عام، فقد نشأ النَّحو في البصرةِ على يدِ أبِي الأسودِ الدُّؤلي، ثُمَّ أخذهُ عنهُ مجموعةُ العلماء الذين انقسموا إلى مدارس نشأت على أيديهم، فكانت المدرسة البصريَّة هي الأساسُ الّتي ضمّت مجموعةً من العلماء على رأسهم الخليل بن أحمد الفراهيدي وسيبويه، ثم انبثقت منه المدرسة الكوفية، وبعدها مدرسة بغداد (السيرافي، ١٩٥٥، ٥-٧)، لذلك صُنف العلماء على طبقات اعتماداً على تاريخ ميلادهم، فقد ضمت الطبقة الاولى كلامن: أبي الاسود الدؤلي(٦٩هـ) وعبد الرحمن بن هرمز(١١٧هـ).

أما الطبقة الثانية فقد ضمت مجموعة من العلماء وهم: نصر بن عاصم(٨٩هـ)، وعنبسة الفيل (١٠٠هـ)، وعبد الله بن أبي اسحاق الحضرمي(١١٧هـ)، وأبو داود عبد الرحمن بن هرمز (١١٧هـ)، ويحيى بن يعمر الليثي(١٢٩هـ)، وميمون الأقرن.

أما الطبقة الثّالثة، فقد ضمّت مجموعةً منَ العُلماءِ كانَ على رأسهم؛ عيسى بنُ عمر الثّقفي (١٤٩هـ) وأبو عمر بن العلاء (١٥٤هـ) وأبو الخطّاب الأخفش الأكبر (١٥٧هـ) وأبو سُفيان بنُ العلاء، ومُسلِمة بن عبد الله وبكرُ بن حبيب السَّهمي

وصولا إلى الطّبقةِ الرّابعة الّتي كانَ على رأسِها الخليلُ بنِ أحمد الفراهيدي وحمّاد بن سَلَمِة ويونسُ بن حبيب ويعقوبُ بن اسحاق الحضرَميّ وأَبو عاصمِ النبيل (محمد، ١٩٨٤، ٢١-٥٤).

ولادَتُهُ وأُصُولُه:

اتّفق أغلبُ كُتُبِ الأَعلام واللّغويّين والنُّحويين وكتبِ الأنساب والتّراجم أيضاً على أنّ ولادةَ عالمِ العربيَّةِ الخليلُ بنِ أحمد الفراهيدي كانت في البصرة (الرزكلي، ١٩٨٦) سنة (١٠٠هـ) التي منها اكتسب علمه، وتتلمذ على يدي شيوخها وعلمائها الكبار، منهم عاصم بن سليمان الأحول، وهُوَ أحدُ شيوخِ البصرةِ الّذين اشتهروا بحفظِ الحديث ونقلِهِ، كانتْ أهمُّ صفاتهِ الزّهد والتقشّف والعبادة (الرزكلي، ١٩٨٦،) وأيّوب السختياني والعوام بن حوشب وغالب بن القطّان وعثمان بن حاضر، وعيسى بن عُمر (مجموعة المؤلفين، مصر، ٧٦١). كما درس على يد الكثير من شيوخ أهل العلم ومن بينهم ابن العلاء الذي أخذ عنه علم اللّغة حتى أحاط منها بالأصل والقاعدة، بينما تتلمذ على يديه كل من: سيبويه، والنّضر بن شُمَيل، والأَصمعيّ.

في حين ذهب بعض النسّابة إلى نِسبة الخليل لليَمَن بقولهِ: (كان أبُو حاتَم يقول: الخليل بن أحمد الفَرهودي: منَ الفراهيد منَ اليمن واسم الرّجل عندهُ فرهود بن مالك) (الحسن، ١٩٨٦) في حين ذهبتْ بعضُ المصادر الحديثةِ إلى نسبةِ الخليل بن أحمد الفراهيدي إلى عُمان (رحاب، ٢٠٠٠، ١٨) وبعد البحثِ والتّدقيق في المراجع ومصادر الكتبِ العربيَّة لم نَجِد أية إشارة أو مصدر يعتدُّ به بجعل الخليل عُمانياً، ولذلك فإنّ ما ذهب اليه الباحث ليس رصيناً ولا يمكن لنا أن نبني عليه رأياً بِعُمانيّة مولد الخليل؛ لأنّهُ مرجع حديث خالٍ من الحجة المقنعة، لكن اتَّفقتِ المصادرُ التّاريخيّة من كُتُبِ النسّابة وطبقات العلماء القدامى إلى أنَّ أُصولهُ ترجع إلى قبيلةِ الأزد. وقد انتسب إلى فراهيد بن مالك بن عبد الله بن مالك بن نصر بن الأزد وكان صحيحُ النَّسبِ معروفُ الأَهل (النديم، د.ت، ٦٣-٦٤).

أصول قبيلة الأزد:

بعد التتبُّع التّاريخيّ لأهمّ المراجع النُّحوية واللّغويّة في محاولة للوصول إلى حقيقة مولد الخليل بن أحمد الفراهيدي، وبعد استقراء أغلب هذه المراجع، لم نجد أيّ إشارة صريحة يُذكر فيها أنَّ الخليلَ قد ولد في عُمان، إلا أنّنا نلاحظ في استنتاج مفادهُ أنّ الّذين ذهبوا إلى عُمانية الخليل اعتمدوا أُصولَهُ القبليّة؛ لكَونَهُ ينتمي إلى قبيلة الأزد، وَهي قبيلة عُمانيّة. لكن بعدَ التَّدقيقِ وجدْنا أنَّ قبيلةَ أزد هي من القبائل الكبيرةِ جدّا والممتدّة من اليمن وعُمانَ مرورا بنجد والحجاز وصولا

للعـــراق والشّـــام، وهـــذا مـــا ذكرتـــه غالبيّـــة المصـــادر التّاريخيـــة؛ والأَزد قبيلـــة عربيـــة تنتمـــي لكهـــلان مـــن ســـبأ مـــن القحطانيـــة، هجـــروا الـــيمن بعـــد تصـــدُّع ســـد ســـبأ، انقســـموا إلـــى أزد شـــنوءة، وأزد السّـــراة، وأزد عُمـــان وأزدِ غسّـــان. وأشـــهر قبـــائلهم زهـــران وغامـــد والأوس والخـــزرج وخُزاعـــة والغساســـنة والمنـــاذرة والدواســـر وحوالـــة (رضـــا، ١٤٠٥هـ، ١٦؛ البـــر، ١٩٨٠م، ١٠٨) ، فهـــي قبيلـــة تنحـــدر مـــن نســـل الأزد بـــن بـــن الغـــوث بـــن نبـــت بـــن مالـــك بـــن كحـــلان مـــن القحطانيّـــة، وانقســـمت القبيلـــة إلـــى (الحوتي، ٢٠٠٢م، ١٥٠):

١. الغسّانيون: الّذين قطنوا منطقة شبه الجزيرة العربيّة ومنطقةِ الشَّرق.
٢. الصُرّة: الذين جعَلوا من جبال الصُرَّة مساكن لهم.
٣. الشّـــنوعة: الّـــذين اســـتقَوا تـــراثهم وتـــاريخهم مـــن كعـــب بـــن حـــارث بـــن كعـــب عبد الله بن مالك بن ناصر بن الأزد، واستقرّوا في اليمن، ومنطقة الصرّة.

وقـــد عُرفـــت قبيلـــة الأزد بالفصـــاحة والبلاغـــة، فهـــم مـــن أفصـــح القبائـــل العربيـــة لســـانًا، وأعـــذبهم بيانـــاً، اذ أصـــبحت لهجـــتهم مـــن اللهجـــات المعتمـــدة التـــي أخـــذ عَنهـــا اللّســـان العربـــيّ، وكـــان لهـــا الأثـــر الواضـــح فـــي ألفـــاظ القـــرآن الكـــريم وقراءاتـــه، وأحاديـــث النبـــي محمدﷺ، ومـــا نُقـــل عـــن العـــرب مـــن أقـــوال وأشـــعار وأمثـــال. كمـــا كانـــت لهجـــتهم مـــن مصـــادر الاحتجـــاج اللّغـــويّ والنحـــويّ عنـــد علمـــاء العربيـــة وغيـــرهم، فضـــلاً عـــن عـــدد مـــن لهجـــات القبائـــل العربيّـــة. يـــذكر النسّـــابون أنَّ القبائـــل التـــي تنتســـب إلـــى الأزد قـــد افترقـــت علـــى نحـــو ســـت وعشـــرين قبيلـــة، وهـــي: جَفْنَـــة، وغسّـــان، والأوس والخـــزرج، وخُزاعـــة، ومـــازن، وبـــارق، وألمـــع، والحَجْـــر، والعَتيـــك، وراســـب، وغامـــد، ووالِبَـــة، وثُمَالـــة، ولِهْـــب، وزهـــران، ودُهمـــان، والحـــدّان، وشَـــكْر، وعَـــكّ، ودوس، وفَهْـــم، والجَهاضـــم، والأشـــاقر، والقَســـامل، والفَراهيـــد (البـــر، ١٩٨٠م، ١٠٨) وقـــال يـــاقوت: "الأزد تنقســـم إلـــى أربعـــة أقســـام: أزد شـــنوءة، وأزد السّـــراة، وأزد غسّـــان، وأزد عُمـــان" (خلكـــان، ١٣٩٧هـ، ج٥، ٣٥٨) فـــأزد عمـــان: هـــم بطـــون مـــن أبنـــاء العتيـــك بـــن الأزد بـــن عمـــرو مزيقيـــاء مـــن نســـل مـــازن بـــن الأزد (حـــزم، ١٩٨٢، ٣٧٥) ثـــم تفرّقـــت قبيلـــة الأزد، ورحـــل كثيـــر مـــنهم إلـــى مـــدن العـــراق كالبصـــرة والحيـــرة والموصـــل، وكـــان مـــنهم جَذِيمـــة الأبـــرش بـــن مالـــك بـــن فهـــم، ملـــك العـــراق (جعفـــر، ١٤٠٧هـ، ج١، ٣٠٨-٣١٧) ومـــنهم مـــن عبـــر البحـــر إلـــى بـــلاد فـــارس، ومـــنهم مـــن ســـكن الجبـــل الـــذي كـــان يُسَـــمّى: القُفْـــس، مـــن إقلـــيم كَرَمـــان فـــي بـــلاد فـــارس (الحمـــوي، ١٤٠٤هـ، ٣٨٠-٣٨١)، لـــذلك توزَّعـــت قبيلـــة الأَزد في مُعظـــمِ أنحـــاءِ الجزيـــرةِ العربيّـــة بدايـــةً مـــنَ الـــيمنِ وُصـــولا إلـــى بـــلاد الشّـــام، وعليها لا يُمكنُ أن نشهَد بِعُمانيَّةِ الخليل اعتمادا على نسبته إلى قبيلة الأزد.

وفاتُهُ:

اجمعت المصادر والمراجع التّاريخية أنّ الخليل بن أحمد كان يعيشُ في حالةٍ من الفقر والزهّد، فقد كان عالما ورعاً ومتديّناً، حتى أنّهُ رُويَ عنهُ، بأنّهُ دخل إلى الكعبة وتشبّث بأستارها وتعلّق فيها وهو يدعو الله سبحانه بقوله: اللّهمّ ارزقني علما لم يسبقني اليه الأوّلون ولا يأخذُهُ إلّا عنّي الاخرون، ثمَّ رجع وكتب مؤلَفَهُ عنِ العَروض، في حين ذهب بعضُهُم الى أنّ الخليل أبدع ولم يسبقه إليها أحد فألّف على كلام العرب في كتاب سّماه "العين" الّذي رتّبهُ حسبَ مخارجِ أصوات الحروف العربيّة وتوفّي قبل أن يكمله (الحلبي، ١٩٥٥، ٣٠-٣١) وذهبوا إلى أنّ سبب وفاته حادثة وقعت له في المسجد أثناء سَيرِهِ، فقد ذكر ابن خلكان في "وفيات الأعيان" أنَّ الخليلَ أراد أن يَقربَ نوعا جديدا من الحِساب تذهب به الجاريةُ إلى البائع، فلا يُمكنُهُ ظُلمها وغُشّها. دخل المسجد وهو يفكر في ذلك، فاصطدم بسارية في المسجد وهو غافل عنها بفكرهِ، فانقلب على ظهره، وكانت سببا في موتهِ. وقيل: بل كان يقطع بحرا من العَروض في المسجدِ فاصطدم بالسّارية، وكان ذلك في جامع البصرةِ سنة ١٧٠هـ (الرزكلي، ١٩٨٦، ٣١٤).

الاستنتاجُ:

بعد الإستقراء التّام لمعظمِ مَصادر ومراجع وكتب الأعلام وطبقات النّحويّين وكتبِ النسّابةِ والقبائل، حول حقيقةِ ادّعاءِ بعضِ المصادر الحديثة الَّتي تَذهبُ بعُمانيّة الخليل بن أحمد الفراهيدي، فإنّنا لم نجد، بعد الاستقراء الدّقيقِ لهذهِ المصادر، أي إشارات أو مُدوَّنات مباشِرة وصريحة، أو غيرِ مباشرة كونَ ولادة الخليل أو نشأتهِ الأولى وطُفولتِهِ كانت في عُمان. من جانب آخر لم نجد أي إشارة تُذكَرُ لتاريخ أو حقبة زمنيَّةٍ غادر فيها عُمان كي ينتقلَ بعدها إلى مدينة البصرة، فضلا عن ذلك، حتّى بعد انتقالهِ إلى مدينةِالبصرة واستقرارهِ فيها لم نجِد إشارةً تُذكَرُ إلى أن الخليل يذكر مسقط، رأسه في عمان، أو حتى مدينته التي نشأ فيها أيام طفولته، كَما لم نَجِد إشارة يَذكرُ فيها أيُّ عالِمٍ من علماء عُمان. ناهيك عن ذلك أنّنا لم نجدهُ يشير إلى فترة تعلّمِهِ الأولى، أو يذكر فيها معلِّميهِ أيّام صباهُ أو مرحلة الكتاتيب. وهذه جميعها مؤشّرات تدلُّ على أنّ الخليل لم يكن عُمانيّ المولدِ كما ذهب بعضُ الباحثين المُحدثين للقولِ، بل ولم تُشِر الكتب التّاريخيَّة إلى أنّ انتقالهُ من عُمان إلى البصرة حدَثَ في مرحلة الطُّفولة، أو مرحلةِ الشَّبابِ أو أيّ مرحلة عُمريَّةٍ أُخرى، كما أنّنا لم نجد أيَّ إشارة تذكر إلى عُمان في مؤلّفاتهِ الّتي توزّعت بين آرائِهِ النَّحويّة أو العرَوضيّة أو المُعجميّة طوال فترة حياتهِ الَّتي امتدَّت إلى ما يُقاربُ من خمسة وسبعينَ سنة.

النّتائجُ:

توصّلَ البحث بعد عمليّةِ الاستقراء والبحث المُطوَّلِ في كتب الأنساب وطبقات النّحويّينَ واللّغويّين وكتب الأَعلامِ الَّتي دوَّنت جميع أسماء علماء العرب القدامى. وبعد التّدقيق في المعلومات ومناقشة الأسئلةِ الّتي أثارها البحث، وانطلاقاً من أهميَّتِهِ في إيجاد أجابات لأهمِّ التَّساؤلاتِ الَّتي تولَّدت عنهُ، فتوصّلَ الباحث إلى النّتائجِ الاتية:

١. يُعدُّ الخليل بن أحمد الفراهيديّ أحد أهمّ علماء العربيّة الّذي يرجعُ إلى مرحلةٍ متقدّمةٍ من مراحل تأسيس علوم العربيّة.

٢. الخليل بن أحمد الفراهيديّ بصريّ المولد والنَّشأة استنادا إلى جميع المراجع والمصادر من الكتب الّتي تعتمدُ عليها جميع الدّراسات النّحويّة واللّغويّة والأدبيّة.

٣. منهجُ البحث العلميّ لا يعتمدُ في استقاءِ المعلوماتِ واعتمادها على مصادر حديثة.

٤. جميعُ الآراء النَّحويَّةِ واللّغويَّةِ والعَروضيَّة والمُعجميّة لم تتضمَّن أيّ إشارة إلى عُمان.

٥. اعتمادُ قبيلة أزد في نسبة ولادتهِ إلى عُمان غير صائبٍ لأنّ القبيلةَ مُنتشرة في كُلٍّ من اليمن وعُمان ونجد والحجاز والعراق وبلاد الشام.

المصادروالمراجع:

ابن النّديم(د.ت) الفهرست، دار المعرفة للطّباعة والنّشر، بيروت – لبنان

ابن حزم(١٩٨٢م) جمهرة أنساب العرب، تحقيق: عبد السّلام هارون، دار المعارف، القاهرة، ط٥.

ابن خلكان(١٣٩٧هـ) وفيات الأعيان وأنباء أبناء الزّمان، تحقيق: إحسان عبّاس، دار صادر، بيروت.

ابن عبد البرّ، (١٩٨٠م) الانباه على قبائل الرّواة، (ضمن مجموعة الرسائل الكمالية) مكتبة المعارف، الطائف.

الاندلسيّ، أبي بكر محمد(١٩٨٤م) طبقات النحويين واللغويين، تحقيق: محمد أبو الفضل، دار المعارف، ط٢.

الطبري، جعفر بن جرير(١٤٠٧هـ) تاريخ الطّبري، دار الكتب العلميّة، بيروت، ط١.

الحلبي، أبي الطيّب عبد الواحد اللّغويّ(د.ت) مراتب النحويّين، تحقيق: محمد أبو الفضل ابراهيم، مكتبة النّهضة مصر- القاهرة

الحموي، ياقوت(١٤٠٤ه) معجم البلدان، دار صادر، بيروت.

الحوتي، سعد أبو سيف(٢٠٠٢م) الموسوعة العلميّة في أنساب القبائل العربيّةِ، مطبعة أبو العزم، مصر، ط١.
الزركلي، خير الدّين(١٩٨٦م) الأعلام قاموس تراجم لأشهر الرّجال والنّساء من العرب والمستعربين والمستشرقين، دار العلم للملايين، بيروت – لبنان، ط٧.
السيرافي، سعيد الحسن(١٩٥٥م) أخبار النحويّين البصريّين، تحقيق: طه الزّيني، محمد الخفاجي، شركة ومكتبة ومطبعة لبابي الحلبي وأولادهِ، مصر، ط١.
صالح، الاء، من هم قبائل الأزد، موقع موضوع (موقع الكتروني).
عكاوي، رحاب(٢٠٠٠م) الخليل بن أحمد الفراهيدي البصريّ: صانع النّحو وواضع العروض، دار الفكر العربي.
القفطي، جمال الدّين بن الحسن(١٩٨٦م)، أنباه الرّواة على أنباه النُّحاة، تحقيق: محمد أبو الفضل ابراهيم، دار الفكر العربي، القاهرة، ط١.
كحالة، عمر رضا(١٤٠٥هـ) معجم قبائل العرب، مؤسسّة الرّسالة، بيروت، ط٥.

مؤشرات مقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان

خالد بن جمعة بن خميس الشيدي(*)

د. حميد بن مسلم بن سعيد السعيدي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مؤشرات مقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وذلك بإعداد استبانة، مكونة من (٤٠) فقرة، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على عينة بلغت (٢١) مشرفاً ومشرفةً، و (١٥٣) من مديري ومديرات المدارس، وقد كشفت نتائج الدراسة أن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية، جاءت بدرجة كبيرة في إجمالي مجالات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٨). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=٠,٠٥) بين متوسطات درجة المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان تعود إلى متغيرات الوظيفة، والمرحلة التعليمية، في حين كشفت عن وجود دلالة إحصائية في متغير الجنس لصالح الإناث، وأوصى الباحثان بضرورة تدريب مديري المدارس على نظام إجادة بما يساعدهم على صياغة المؤشرات التربوية، والقدرة على قياسها لدى الموظفين في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: المؤشرات، الأداء المهني، مديرو المدارس، منظومة إجادة، قياس الأداء.

مقدمة

في إطار تحقيق رؤية عمان ٢٠٤٠، تبنت سلطنة عمان تحديث أجهزتها الإدارية لضمان تحقيق الأداء المهني الجيد، وذلك بتطوير عمل المؤسسات وزيادة قدرة أداء الأفراد على تحمل المسؤولية والإنتاجية وتحسين أداء العمل، ومن أجل ذلك سعت لإيجاد منظومة لقياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية، وتُعد منظومة إجادة لقياس الأداء من أهم ممكنات الرؤية المستقبلية إذ تسعى بواسطتها إلى توفير الأدوات المناسبة لتطوير الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الإجادة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء، وربط الإنتاجية بالحوافز.

(*) وزارة التربية والتعليم- سلطنة عمان

وترتكز المنظومة على تقييم الأداء إلا أنها أيضا تعمل على تطوير رأس المال البشري، وبناء ثقافة الإجادة في الأداء الوظيفي، وتوفير آلية واضحة لمكافأة المجيدين، وتطوير الأداء المتدني، والتغذية الراجعة من قبل المسؤول المباشر، ويعد معيار التقييم الأساسي في نظام تقييم الأداء الفردي هو مدى إنجاز الموظف لأهدافه في خطته الفردية التي وضعها، ويقاس مدى الإنجاز على ضوء تحقيق الموظف للنتائج الرئيسية لكل هدف وفق المؤشرات والأوزان الموضوعة، بالإضافة إلى المستهدفات (Ejada,2021). وهناك عدة مبررات لتطبيق منظومة إجادة لقياس الأداء في البيئة المدرسية ويمكن تلخيصها في (AlMuqbali,2021) : أنها تعد إحدى ممكنات تحقيق رؤية سلطنة عمان، وهي نظام جديد يركز على الأداء والإنجاز مربوط بالحوافز والترقيات، وعدم وجود بيئة فاعلة وإجادة للخدمات التعليمية والتربوية الحالية، وتعزيز ثقة المجتمع بمؤسسات الدولة، وإيجاد منظومة وطنية لتقييم الأداء الفردي.

وتعتبر المؤسسة التربوية إحدى المؤسسات الحكومية التي ينبغي أن تخضع لعملية التقييم من أجل تطوير الأداء لجميع العاملين في العمل التعليمي، بما يساعد على تحقيق جودة التعليم، وهذا الأمر يتطلب قيام إدارات المدارس بصياغة المؤشرات التربوية في ضوء منظومة إجادة بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية، وفق ما تتطلبه المهام الوظيفية لمدير المدرسة، بناء على تحليل الخطة السنوية التي تعمل المدرسة على تحقيقها.

وتعد المهام الأساسية لمدير المدرسة في ضوء المنظومة من الرؤى المهمة في تحقيق أهدافها في مدارس سلطنة عمان ومن أهمها: مساعدة المعلم في تحديد الأعمال التي تتوافق مع أهداف المدرسة، والتأكد أن الأهداف تتسم بالوضوح والتحدي، وتقديم تغذية راجعة بصفة مستمرة وفي الوقت المحدد طوال العام الدراسي للمعلمين، واستكمال جميع تقييمات المعلمين خلال الفترات الزمنية المحددة، وتحفيز المعلمين نحو تطوير مهاراتهم وتحسين جودة العمل. وتعد المنظومة مهمة في تجويد العمل المدرسي وذلك لما توفره من تسهيل لمهام إدارة المعلمين، ومتابعة وتقييم مستوى أدائهم، والمساندة في التطوير والتحفيز، وتوفير آلية لمكافأة المجيدين، ومعالجة الأداء المتدني (AlMuqbali,2021).

وتتقاطع إدارة التغيير المنشودة التي تسعى إليها منظومة إجادة مع مراحل وخطوات التغيير التي نادى بها جون كوتر (John,2012) والتي من الممكن تطبيقها في البيئة المدرسية وتتمثل في: تكوين إحساس بضرورة التغيير، إنشاء تحالفات قوية للتغيير، تطوير رؤية واستراتيجية للتغيير، إيصال رؤية التغيير للجميع، بناء

قــدرات الآخــرين ليتمكنــوا مــن إحــداث التغييــر، تســهيل تحقيــق بعــض الانتصــارات والمكاســب الســريعة، تعزيــز المكاســب وتحقيــق تغييــرات أخــرى، وأنهــا تــأتي ضــمن المدخل الجديد للتغيير في ثقافة المدرسة (Khasawneh, 2015).

وتأسيســاً علــى ذلــك، يعــد مــدير المدرســة القائــد الأكثــر أهميــة فــي إدارة التغييــر فــي ضــوء مــا تتطلبــه المرحلــة القادمــة، وعليــه كــان لابــد مــن الاهتمــام بالمؤشــرات التــي مــن الممكــن أن تــؤدي إلــى تحســين وتطــوير الممارســات فــي المدرســة بمــا يواكــب التطــورات، وضــرورة تحســين الأداء بواســطة مؤشــرات تعكــس وتترجم الممارســات وتصــل بهــا إلــى أقصى ما يمكن الوصول إليه (Makhlouf 2007؛ Hallinger,2011).

وفــي إطــار الاهتمــام بالمؤشــرات فقــد أجريــت العديــد مــن الدراســات الســابقة التــي أكــدت علــى أهميــة المؤشــرات فــي العمليــة التعليميــة ومنهــا: دراســة الكعبــي (Alkaabi,2013) التــي هــدفت إلــى دراســة متطلبــات إدارة التغييــر اللازمــة لمــديري المــدارس الثانويــة فــي إمــارة أبــوظبي في ضــوء نمــوذج المدرســة الجديــد مــن خــلال إجــراء متطلبــات إدارة التغييــر باســتخدام اســتبيان حــول معلمــي المــدارس الثانويــة فــي منــاطق أبــوظبي والعــين التعليميــة خــلال ٢٠١١-٢٠١٢. اســتخدمت الدراســة البحــث النــوعي. ووجــدت الدراســة أن متطلبــات إدارة التغييــر اللازمــة لقــادة المــدارس عاليــة فــي المجموعــات الســت، وأهمهــا: بنــاء وتوصــيل رؤيــة المدرســة، والتخطــيط مــن أجــل التغييــر، وقيــادة عمليــة التعلــيم والــتعلم، وقيــادة المــوارد البشــرية والماديــة وأخيــراً المجتمع.

واستقصــت دراســة الخصــاونة(Khasawneh,2015) معرفــة المتطلبــات اللازمــة أســلوب القيــادة التحويليــة المدرســية باعتبارهــا مــدخلا للتغييــر، وللكشــف عــن مــدى ممارســة مــديري المــدارس والتعريــف بــدور القيــادة التحويليــة فــي تطــوير أداء مــديري مــدارس الثانويــة، والتوصــل إلــى المقترحــات اللازمــة لتطــوير أداء مــدير المدرســة فــي ضــوء اســتخدام القيــادة التحويليــة، اســتخدمت الدراســة البحــث النــوعي لجمــع البيانــات مــن مجتمــع الدراســة مــن خــلال المقابلــة، وتكــون عينــة الدراســة مــن (٣٥) مــديرا ومــديرة مــن المــدارس الحكوميــة. وتوصــلت الدراســة إلــى عــدة نتــائج مــن أهمهــا إعطــاء مــدير المدرســة صــلاحيات وحريــة أكبــر بعيــدا عــن المركزيــة وضــرورة تفعيــل دور المجتمع المحلي.

دراســة بــن نــوح(Bin-Noah,2015) التــي هــدفت إلــى تطــوير مؤشــرات أداء الإدارات العامــة للتعلــيم فــي المملكــة العربيــة الســعودية، ولهــذا الغــرض اســتخدمت المــنهج المســحي التطــويري، تكــون أداة الدراســة مــن اســتبانة لدراســة واقــع كفايــة مؤشــرات الأداء الحاليــة، وأشــارت أهــم النتــائج إلــى عــدم وجــود فــروق ذات دلالــة إحصــائية لتصــورات أفــراد العينــة تعــزى لمتغيــر الجــنس والمركــز الــوظيفي فــي كفايــة محــاور

مؤشـــرات الأداء الحاليـــة، باســـتثناء واقـــع كفايـــة محـــور مؤشـــرات أداء المدرســـة، فقـــد كانـــت هنـــاك فـــروق تعـــزى لمتغيـــر الجـــنس لصـــالح الـــذكور، بينمـــا وجـــدت فـــروق تبعًـــا لمتغيـــر الخبـــرة كانـــت لصـــالح فئـــة الخبـــرة الطويلـــة فـــي مقابـــل الخبـــرة القصـــيرة والمتوسطة.

واستقصـــت دراســـة الـــردادي(Alradadi,2016) درجـــة إســـهام مؤشـــرات الأداء الإشـــرافي التـــي يؤديهـــا المشـــرف التربـــوي فـــي تحســـين الأداء التدريســـي للمعلمـــين مـــن وجهـــة نظـــر القيـــادات المدرســـية والمعلمـــين بالمـــدارس التابعـــة لمكتـــب التعلـــيم بجنـــوب المدينـــة المنـــورة، وتوصـــلت أهـــم نتـــائج الدراســـة إلـــى أن درجـــة إســـهام مؤشـــرات الأداء الإشـــرافي للزيـــارات الصـــفية فـــي تحســـين الأداء التدريســـي للمعلمـــين مـــن وجهـــة نظـــر القيـــادات المدرســـية والمعلمـــين بالمـــدارس التابعـــة لمكتـــب التعلـــيم جنـــوب المدينـــة المنورة كانت بدرجة عالية.

وهـــدفت دراســـة الزهرانـــي(Alzahrani,2019) إلـــى التعـــرف علـــى اتجاهـــات المشـــرفات التربويـــات العـــاملات فـــي مكاتـــب التعلـــيم بمدينـــة جـــدة نحـــو اســـتخدام منظومـــة مؤشـــرات قيـــادة الأداء الإشـــرافي لتحقيـــق التـــوازن فـــي مجـــالات (التحصـــيل الدراســـي، والنمـــو المهنـــي، والأســـاليب الإشـــرافية)، وتكونـــت العينـــة مـــن (١٦٩) مشـــرفة تربويـــة تـــم اختيـــارهن عشـــوائيا مـــن مجتمـــع البحـــث. وقـــد أســـفرت الدراســـة عـــن عـــدد مـــن النتـــائج مـــن أهمهـــا: لـــم تُحقـــق منظومـــة مؤشـــرات قيـــادة الأداء الإشـــرافي التـــوازن المـــأمول فـــي المجالات الثلاث لعمل المشرفة التربوية.

وأجـــرى القحطـــاني والعمـــاري (Alqahtani&Alamari,2019) دراســـة هـــدفت إلـــى معرفـــة مـــدى تـــوافر متطلبـــات تطبيـــق مؤشـــرات نظـــام الأداء المدرســـي بالمـــدارس الحكوميـــة بمديريـــة محايـــل عســـير التعليميـــة. وتوصـــلت أهـــم نتـــائج الدراســـة إلـــى أن المشـــاركين يعتقـــدون بدرجـــة عاليـــة أن المـــدارس لـــديها متطلبـــات تطبيـــق مؤشـــرات نظام الأداء المدرسي بمستوى متوسط.

وهـــدفت دراســـة الحضـــرمي(Hadrami,2019) إلـــى بنـــاء تصـــور مقتـــرح لتفعيـــل اســـتخدام المؤشـــرات التربويـــة فـــي تحســـين الأداء فـــي مـــدارس التعلـــيم مـــا بعـــد الأساســـي بســـلطنة عمـــان؛ وقـــد اتبعـــت الدراســـة المـــنهج الوصـــفي التحليلـــي، وطبقـــت أداة الاســـتبيان علـــى عينـــة مكونـــة مـــن (٢٣٧) مـــن مـــديري مـــدارس التعلـــيم مـــا بعـــد الأساســـي بســـلطنة عمـــان ومســـاعديهم، مـــوزّعين علـــى إجمـــالي مـــدارس التعلـــيم مـــا بعـــد الأساســـي البالغ عددها (١١٤) مدرسة في جميع محافظات السلطنة.

فـــي حـــين هـــدفت دراســـة مصـــلح(Musleh,2020) إلـــى استقصـــاء مســـتوى رضـــا الطلبـــة عـــن معـــايير ومؤشـــرات معلمـــي العلـــوم فـــي الحكـــم علـــى قـــدراتهم العلميـــة. وأظهـــرت النتـــائج أن هنـــاك ثلاثـــة معـــايير أساســـية هـــي (المعيـــار العلمـــي؛ ويتضـــمن (١٥) مؤشـــرا

فرعيا، والمعيار الشخصي؛ ويتضمن (٩) مؤشرات فرعية، والمعيار الاجتماعي؛ ويتضمن (٤) مؤشرات فرعية)، يستخدمها معلمو العلوم في الحكم على قدرات الطلبة العلمية. وكان مستوى رضا الطلبة عن معايير ومؤشرات معلمي العلوم في الحكم على قدراتهم العلمية منخفض بشكل عام.

واستقصت دراسة الجبور (AlJabour,2020) التعرف على المؤشرات الإحصائية، والإنجازات الأكاديمية، والتوجهات المستقبلية لجامعة البلقاء التطبيقية في ضوء التقرير السنوي للعام ٢٠١٥-٢٠١٦، والخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠١٢-٢٠١٧). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتحليل البيانات وتصنيفها للتعرف على المؤشرات الإحصائية المختلفة والمتنوعة حول رؤية الجامعة وأهدافها وقيمها وحول عدد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والبحث العلمي في الجامعة، ومؤشرات خدمة المجتمع المحلي، وعدد الطلبة الوافدين من الخارج، وعدد طلبة الماجستير، وعدد البحوث المنشورة في مجلات علمية محكمة عالمية، ونسبة ميزانية البحث العلمي، وعدد العاملين من الإداريين.

وهدفت دراسة الكوتشي (Alkutich,2021) إلى استكشاف مهارات التطوير المهني لمديري المدارس الدولية بدولة الإمارات العربية المتحدة، تم اختيار دراسة الحالة الخاصة بتدريب تطوير القيادة لمديري المدارس الدولية في الإمارات العربية المتحدة في هذا البحث، وكان الهدف الأساسي هو تقييم مديري المدارس الدولية للحصول على انطباعاتهم عن أنشطة التعلم المهنية الخاصة بهم. وأشارت النتائج إلى أن مديرو المدارس الدولية التسعة لديهم أربع تصورات لممارسات قيادية رائدة وهي: فهم الرؤية والتوجيه وتطوير الأفراد، والتقدم التنظيمي، وإدارة برامج التعلم والتعليم. أظهر المديرون المشاركون نهجًا محوره الإنسان، مع التركيز على بناء القدرات، وتطوير العلاقات الإيجابية بالإضافة إلى واجب الرعاية النشط.

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن تطبيق المؤشرات يسهم في تحسين الأداء المهني عموما، كما يسهم في تطوير الممارسات الإشرافية، ودعم العاملين بالمدارس على تجويد الأداء، فقد كشفت دراسة بن نوح (٢٠١٥) إلى تطوير مؤشرات أداء الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية، واستقصت دراسة الردادي(Alradadi,2016) درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين، وهدفت دراسة الحضرمي(Hadrami,2019) إلى بناء تصوّر مقترح لتفعيل استخدام المؤشرات

التربوية في تحسين الأداء في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان، وتوصلت دراسة الكعبي (Alkaabi,2013) إلى أهم متطلبات التغيير لمديري المدارس والتي تمثلت في:بناء وتوصيل رؤية المدرسة، والتخطيط من أجل التغيير، وقيادة عملية التعليم والتعلم، وقيادة الموارد البشرية والمادية وأخيراً المجتمع.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في منهجية البحث، والتعرف على طبيعة المؤشرات، وكذلك في إعداد أداة الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها.

مشكلة الدراسة:

أشارت الحكومة العمانية الحديثة في عام ٢٠٢١ إلى أهمية تحديث الأجهزة المدنية والاهتمام بتجويد الأداء في جميع القطاعات، لذا سعت وزارة العمل إلى تنمية رأس المال البشري، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الحكومي، وعملت الوزارة جاهدة لاستحداث منظومة لقياس الأداء الفردي والمؤسسي كمنظومة لحوكمة الأداء الوظيفي، حيث وضع لهذه المنظومة نظام جديد لقياس الأداء، وتعد هذه المنظومة حديثة عهد فقد تم تطبيقها في منتصف الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م.

وأوصت دراسة الزهراني (Alzahrani,2019) بإعداد واعتماد مؤشرات متفق عليها محليًا وإقليميًا ودوليًا في تقييم أداء المؤسسات التعليمية للحد من تشتت الجهود الإشرافية لتحقيق جودة المخرجات التعليمية، وإجراء دراسات حول استخدام مؤشرات الأداء المدرسي لتحقيق التوازن في العمل الإشرافي. وتوصلت دراسة القحطاني والعماري (Alqahtani&Alamari,2019)إلى أن معرفة مدى توافر متطلبات تطبيق مؤشرات نظام الأداء المدرسي بالمدارس الحكومية جاءت بمستوى متوسط. وأشارت أهم نتائج دراسة الحضرمي(Hadrami,2019) إلى ضعف مستوى الخبرات القادرة على تفعيل استخدام المؤشرات التربوية في تحسين الأداء بمدارس التعليم ما بعد الأساسي في سلطنة عمان، وتوصلت دراسة الزهراني (Alzahrani,2019) إلى أن منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لم تُحقق المأمول في المجالات الثلاث (التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية) لعمل المشرف التربوي.

وقد لاحظ الباحثان من خلال خبرتهم في العمل الإشرافي عدم وضوح خارطة طريق مؤشرات الأداء المدرسي، فقد كُلفت إدارات المدارس بإعداد خطط لتطوير وتحسين الأداء المدرسي تحوي مؤشرات لتحقيق غايات وأهداف وزارة التربية والتعليم، وتمثلت رؤية الباحثان بتحديد مشكلة الدراسة المتمثلة في التقصي عن

بعض المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان يمكن أن تعزى لمتغيرات الوظيفة، والجنس، والمرحلة التعليمية؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف إلى درجة المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان.
٢. التعرف إلى دلالة الفروق في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان يمكن أن تعزى لمتغيرات الوظيفة، والجنس، والمرحلة التعليمية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في حداثة تطبيق المنظومة حيث بدأ تطبيقها في منتصف الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١/٢٠٢٢م، والفوائد التي يمكن أن تقدما المؤشرات المقترحة لتحسين أداء مديري المدارس، كأحد الأدوات المهمة لتطبيق منظومة إجادة لقياس الأداء، ويمكن توضيح ذلك في معالجة أوجه القصور المصاحبة للأساليب والمؤشرات المستخدمة في وصف مؤشرات الأعمال الإدارية، مؤشرات الإنماء المهني، مؤشرات البحث والمشاريع والمبادرات، مؤشرات الممارسات الإشرافية ومؤشرات التحصيل الدراسي.

مصطلحات الدراسة

المؤشرات: عرفها جلبي (٢٠١٠، ٢٠) بأنها: مجموعة الدلائل والتعليقات والملاحظات الكمية والكيفية التي تصف الوضع أو الظاهرة المراد فحصها للوصول لحكم معين وفقًا لمعايير متفق عليها".

مؤشرات تحسين الأداء المهني: يعرفها الباحثان بأنها مجموعة العبارات التربوية أو الفقرات المحددة التي تصف المكونات المعرفية والمهارية والوجدانية اللازم توافرها لدى مدير المدرسة والتي تحسن من أداء العمل في ضوء متطلبات منظومة إجادة لقياس الأداء، وتقاس بالدرجة المتحصل عليها من استجابة أفراد العينة في استبانة الدراسة في كل محور من المحاور الخمسة.

مـــديرو المـــدارس: القـــادة الـــذين يشـــرفون علـــى إدارة المـــدارس الحكوميـــة فـــي ســـلطنة عمان.

منظومـــة إجـــادة لقيـــاس الأداء: هـــي نظـــام مؤسســـي يـــوفر الأدوات المناســـبة لتطـــوير نظـــام المـــوارد البشـــرية مـــن خـــلال بنـــاء ثقافـــة الإجـــادة فـــي الأداء الـــوظيفي، وتحســـين نظم تقييم الأداء، وربط الإنتاجية بالحوافز (Ejada, 2021).

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة

تـــألف مجتمـــع الدراســـة مـــن جميـــع المشـــرفين الإداريـــين العـــاملين فـــي وزارة التربيـــة والتعلـــيم، والبـــالغ عـــددهم (١١٦) مشـــرفاً إداريـــا، وجميـــع مـــديري المـــدراس فـــي محافظـــات مســـقط، شـــمال الباطنـــة، وجنـــوب الباطنـــة، والبـــالغ عـــددهم (٥٢٢) مدير ومديرة مدرسة، للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢١).

عينة الدراسة

تكونـــت عينـــة الدراســـة مـــن (١٦) مشـــرفاً إداريـــاً، وتـــم اختيـــارهم بالطريقـــة العشـــوائية، وهـــي الطريقـــة المناســـبة نظـــرًا لصـــغر حجـــم المجتمـــع، ومـــن (١٥٨) مـــدير ومـــديرة مدرســـة، وتـــم اختيـــارهم بالطريقـــة العشـــوائية البســـيطة، وهـــي الطريقـــة المناســـبة نظراً لحجم المجتمع، ويوضح جدول رقم (١) متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس للعام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١

متغيرات الدراسة		العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مشرف إداري	١٦	%٩.١٩
	مدير مدرسة	١٥	%٩٠.١
الجنس	ذكر	٨٨	%٥٠.٦
	أنثى	٨٦	%٤٩.٤
المرحلة التعليمية	الحلقة الأولى	٣٧	%٢١.٣
	الحلقة الثانية	٨٤	%٤٨.٣
	ما بعد التعليم الأساسي	٥٣	%٣٠.٥
المجموع		١٧	%١٠٠

منهج الدراسة:

اعتمـــد الباحثـــان فـــي الدراســـة المـــنهج الوصـــفي، والـــذي يعتبـــر مناســـباً لهـــذا النـــوع مـــن الدراســـات، وذلـــك عـــن طريـــق وصـــف الظـــاهرة مـــن خـــلال جمـــع البيانـــات الميدانيـــة حولها بواسطة أداة الاستبانة.

أداة الدراسة (الاستبانة)

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (٤٠) عبارة، موزعة على أربعة مؤشرات، هي: مؤشرات الممارسات الإشرافية، ومؤشرات التحصيل الدراسي، ومؤشرات الإنماء المهني ومؤشرات البحث والمشاريع والمبادرات، ومؤشرات الأعمال الإدارية.

صدق الأداة: تمَ قياس صدق أداة الدراسة من خلال التحقق من الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في المجال الإداري، والمتخصصين في المؤشرات التربوية ثم إجراء التعديلات المقترحة.

ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة تجريبية مكونة من (١٠) مشرف ومشرفة، من خارج الدراسة، وتم حساب الثبات بالاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach) وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٩٢٠) بما يفيد ثبات الأداة، وقابليتها للتطبيق من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

تطبيق الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها ومتغيراتها، وبعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، طبقت على عينة الدراسة في الفصل الدراسي الأول (٢٠٢٢/٢٠٢١) عن طريق توزيع الرابط في البريد الإلكتروني وبواسطة برنامج "الواتس أب" لعينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها بعد تطبيق أداة الدراسة وهي: معامل الثبات ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبية)، وتحليل التباين الأحادي، الموضح في الجدول (٢) لتفسير تقديرات أفراد العينة.

جدول رقم (٢)

المعيار الإحصائي لتفسير تقديرات أفراد العينة

الدرجة	مدى الدرجات	درجة الأهمية
٥	٤.٢٠ – ٥.٠٠	كبيرة جداً
٤	٣.٤٠ – ٤.١٩	كبيرة
٣	٢.٦٠ – ٣.٣٩	متوسطة
٢	١.٨٠ – ٢.٥٩	قليلة
١	٠ - ١.٧٩	قليلة جداً

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول ومناقشتها

للإجابة عن هذا السؤال ونصه: ما درجة المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة إجادة لقياس الأداء بسلطنة عمان؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مؤشرات أداة الاستبانة والمتوسط العام حيث تم ترتيبها ترتيبا تنازلياً كما هو واضح في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الاستبانة والمتوسط العام للدراسة

م	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	مؤشرات الأعمال الإدارية	٤.٥٠	٠.٤٣	كبيرة جداً
2	مؤشرات الإنماء المهني	٤.٤٤	٠.٤٦	كبيرة جداً
3	مؤشرات البحث والمشاريع والمبادرات	٤.٣٧	٠.٤٠	كبيرة جداً
4	مؤشرات الممارسات الإشرافية	٤.٣٣	٠.٥٤	كبيرة جداً
5	مؤشرات التحصيل الدراسي	٤.٢٨	٠.٤٩	كبيرة جداً
المتوسط العام		٤.٣٨	٠.٤٠	كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (٣) أنه على المستوى العام فإن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان، جاءت بدرجة كبيرة جداً في إجمالي مؤشرات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٨).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لكل مؤشر من مؤشرات أداة الدراسة بين (٤.٥٠-٤.٣٣) بدرجة كبيرة جداً، حيث جاء مؤشر "الأعمال الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٥٠) بدرجة كبيرة جداً، في حين جاء مؤشر "الإنماء المهني" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٤٤) بدرجة كبيرة جداً، وجاء في المرتبة الثالثة مؤشر "البحث والمشاريع والمبادرات" متوسط حسابي (٤.٣٧) بدرجة كبيرة جداً، في حين جاء مؤشر "الممارسات الإشرافية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٣٣) بدرجة كبيرة جداً، في حين جاء في المرتبة الأخير مؤشر "التحصيل الدراسي" بمتوسط حسابي (٤.٢٨) بدرجة كبيرة جداً.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى توافق المحاور والمؤشرات مع متطلبات العمل الإشرافي على المدارس، وإلى تحليل كثير من الخطط الفردية حيث قام الباحثان

بتحليل المنظومة، وخطة مدير المدرسة، وخطط المشرفين، وخطط الاشراف التشاركي، وأهداف مدير المدرسة، وبطاقة الوصف الوظيفي لمديري المدارس للخروج بمؤشرات فاعلة وشاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الردادي(Alradadi,2016) التي هدفت التعرف إلى درجة إسهام مؤشرات الأداء الإشرافي التي يؤديها المشرف التربوي في تحسين الأداء التدريسي للمعلمين من وجهة نظر القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بجنوب المدينة المنورة؛ ودراسة القحطاني والعماري (Alqahtani&Alamari,2019) التي هدفت إلى التعرف على اتجاهات المشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم بمدينة جدة نحو استخدام منظومة مؤشرات قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات (التحصيل الدراسي، والنمو المهني، والأساليب الإشرافية)،

أما عما أظهرته نتائج الدراسة حول كل مؤشر من مؤشرات الدراسة فقد جاءت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المرتبة) للعبارات المكونة لكل مؤشر كما يلي:

المؤشر الأول: الممارسات الإشرافية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المرتبة) للعبارات المكونة للمؤشر الأول الممارسات الإشرافية، ويوضح ذلك الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الممارسات الإشرافية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	تنفيذ زيارات إشرافية لمتابعة أداء المعلمين في الموقف الصفي.	٤.٦٤	٠.٥٤	كبيرة جداً
٢	تحليل تقارير الزيارات الإشرافية وأثرها على التحصيل الدراسي.	٤.٤٨	٠.٦٦	كبيرة جداً
٣	تحفيز المعلمين نحو تطوير مهاراتهم وتحسين جودة العمل.	٤.٤٥	٠.٦٣	كبيرة جداً
٤	تقديم التغذية الراجعة للمعلمين بصفة مستمرة طوال العام الدراسي	٤.٣٩	٠.٦٢	كبيرة جداً
٥	تقييم خطط الأداء الفردي للمعلمين وتجويدها	٤.٣٥	٠.٧٢	كبيرة جداً
٦	متابعة توظيف الهيئة التدريسية لمصادر التعلم	٤.٣٠	٠.٧٠	كبيرة جداً
٧	تنفيذ المقررات التعليمية في المدرسة	٤.٢٩	٠.٨٨	كبيرة جداً
٨	المشاركة في تشكيل مجتمعات التعلم المهنية.	٤.٢١	٠.٧٥	كبيرة جداً

٩	تنفيذ جولات التعلم لمتابعة جوانب محددة في العملية التعليمية.	٤.١٨	٠.٧٩	كبيرة
١٠	تصميم استمارة إلكترونية لمتابعة المؤشرات لدى المعلمين.	٤.٠٣	٠.٨٣	كبيرة
المتوسط العام		٤.٣٣	٠.٤٩	كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (٤) بأنه على المستوى العام فإن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية بسلطنة عمان في مؤشر الممارسات الإشرافية، جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٣) واحتل بذلك المرتبة الرابعة بالنسبة لمؤشرات الدراسة الخمسة.

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المؤشر فقد تراوحت بين (٤.٦٤-٤.٠٣) بين الكبيرة جداً والكبيرة، وكانت الأكثر أهمية عبارة " تنفيذ زيارات إشرافية لمتابعة أداء المعلمين في الموقف الصفي" بمتوسط حسابي (٤.٦٤) وبدرجة كبيرة جداً. في حين كانت عبارة " تصميم استمارة إلكترونية لمتابعة المؤشرات لدى المعلمين." كانت أدنى العبارات من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي (٤.٠٣) بدرجة كبيرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الزيارات الإشرافية للمعلمين يعتبر من أولويات اهتمام مديري المدراس في متابعة العملية التعليمية، إذ يعمل المديرين في الاستفادة منها في تصميم خطط الإنماء المهني والبرامج التدريبية، كما يتضح اهتمام مديري المدارس بإنجاز وتحليل الزيارات الإشرافية لما لها من أهمية في معالجة الإشكاليات التربوية وتطوير أداء العاملين في المدرسة.

المؤشر الثاني: التحصيل الدراسي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المرتبة) للعبارات المكونة لمؤشر التحصيل الدراسي، ويوضح ذلك الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشر التحصيل الدراسي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
1	تعزيز دافعية التعلم لدى الطلبة من خلال	٤,٥١	62	كبيرة جداً
2	تكريم الطلبة الأوائل والموهوبين على مستوى	٤,٤٥	٦٢,	كبيرة جداً
3	معالجة ضعف التحصيل الدراسي.	٤,٣٤	٦٤.	كبيرة جداً
4	توعية الطلبة بأساليب المذاكرة الفاعلة.	٤,٢٩	٠٦١	كبيرة جداً

5	تقديم أنشطة علاجية لمعالجة الفاقد التعليمي.	٤,١٨	.٧٠	كبيرة
6	إعداد حصص التقوية لمعالجة الفاقد التعليمي.	٤,١٣	.٧٦	كبيرة
7	إشراك الطلبة في المسابقات المحلية والدولية.	٤,١٠	.٦٩	كبيرة
المتوسط العام		٤,٢٨	.٤٩	كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (٥) بأنه على المستوى العام فإن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان في مؤشر التحصيل الدراسي، جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٨) واحتل بذلك المرتبة الخامسة بالنسبة لمؤشرات الدراسة الخمسة.

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المؤشر فقد تراوحت بين(٤.٥١-٤.١٠) بين الكبيرة جداً والكبيرة، وكانت الأكثر أهمية عبارة "تعزيز دافعية التعلم لدى الطلبة من خلال الأنشطة التعليمية " بمتوسط حسابي (٤.٥١) بدرجة كبيرة جداً. في حين كانت عبارة " إشراك الطلبة في المسابقات المحلية والدولية" كانت أدنى العبارات من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي (٤.١٠) بدرجة كبيرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن التحصيل الدراسي سمة من سمات المقارنة بأداء المدارس الأخرى، وأن المؤشرات المقترحة كانت متوافقة مع مستجدات التحصيل الحالية والمرتبطة بمعالجة الفاقد التعليمي، والأنشطة العلاجية والإثرائية، أضف إلى ذلك أنها تعتبر من المهام الأساسية لمدير المدرسة والتي يعمل من خلال مهامه على معالجة وتطوير عملية التعليم من أجل رفع مستوى التحصيل الدراسي.

المؤشر الثالث: الإنماء المهني

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المرتبة) للعبارات المكونة لمؤشر الإنماء المهني، ويوضح ذلك الجدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الإنماء المهني

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المؤشر
١	إعداد برنامج للإنماء المهني لتطوير أداء العاملين	4.71	0.53	كبيرة جداً
2	تدريب المعلمين على استراتيجيات التعليم الحديثة.	4.50	0.62	كبيرة جداً
3	المشاركة في تنفيذ برامج خطة الإنماء المهني.	4.50	0.60	كبيرة جداً
4	إعداد وتنفيذ برنامج تبادل الزيارات بين المعلمين	4.47	0.63	كبيرة جداً
5	تزويد المعلمين بالمستجدات التربوية والتكنولوجية	4.39	0.63	كبيرة جداً

6	تطوير المعارف المهنية وتعزيز الخبرات العلمية	4.39	0.64	كبيرة جداً
7	تمكين المعلمين الأوائل من مهارة التقييم الموضوعي	4.33	0.68	كبيرة جداً
8	نشر الأدلة والوثائق الخاصة بتحديث التطورات في	4.29	0.72	كبيرة جداً
المتوسط العام		4.44	0.72	كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (٦) بأنه على المستوى العام فإن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان في مؤشر الإنماء المهني، جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٤٤) وأحتل بذلك المرتبة الثانية بالنسبة لمؤشرات الدراسة الخمسة.

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المؤشر فقد تراوحت بين(٤.٧١-٤.٢٩) بدرجة كبيرة جداً، وكانت الأكثر أهمية عبارة " إعداد برنامج للإنماء المهني لتطوير أداء العاملين بالمدرسة." بمتوسط حسابي (٤.٧١) وبدرجة كبيرة جداً. في حين كانت عبارة " نشر الأدلة والوثائق الخاصة بتحديث التطورات في مجال التعليم." كانت أدنى العبارات من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي (٤.٢٩) بدرجة كبيرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن برامج الإنماء المهني هي السمة التي تميز أداء المعلمين فتعكس تطورهم وتحسنهم في الأداء، وتؤدي ممارسة هذه المؤشرات من قبل مدير المدرسة إلى الشعور برضا العاملين وتحسن دافعيتهم لتقديم مزيد من الإنجاز، ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن عملية تطوير أداء المعلمين وتفعيل خطط وبرامج الإنماء المهني، لذا نجد أن إعداد الخطة جاءت في أولويات المهمة لمديري المدارس.

المؤشر الرابع: مؤشرات البحث والمشاريع والمبادرات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المرتبة) للعبارات المكونة لمؤشر البحث والمشاريع والمبادرات، ويوضح ذلك الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر البحث والمشاريع والمبادرات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
١	تحديد الإشكاليات التي تعاني منها	4.50	0.61	كبيرة جداً
2	قياس أثر فاعلية خطة التحصيل	4.45	0.67	كبيرة جداً
3	إعداد الخطة الإجرائية لمعالجة	442	0.68	كبيرة جداً
4	توظيف وسائط التواصل الاجتماعي في	4.38	0.68	كبيرة جداً

5	تفعيل المسابقات والمشاريع التحصيلية	4.36	0.68	كبيرة جداً
6	إعداد خطة بحث لمعالجة المشكلات	4.30	0.79	كبيرة جداً
7	تنفيذ الأبحاث الإجرائية والنشرات التي	4.20	0.82	كبيرة جداً
	المتوسط العام	4.37	0.54	كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (٧) بأنه على المستوى العام فإن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان في مؤشر البحث والمشاريع والمبادرات، جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٧) واحتل بذلك المرتبة الثالثة بالنسبة لمؤشرات الدراسة الخمسة.

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المؤشر فقد تراوحت بين(٤.٥٠-٤.٢٠) بدرجة الكبيرة جداً، وكانت الأكثر أهمية عبارة تحديد الإشكاليات التي تعاني منها المدرسة." بمتوسط حسابي (٤.٥٠) وبدرجة كبيرة جداً. في حين كانت عبارة "تنفيذ الأبحاث الإجرائية والنشرات التي تساهم في تطوير القضايا التربوية.." كانت أدنى العبارات من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي (٤.٢٠) بدرجة كبيرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة له أدوار ترتبط بعملية تحديد الإشكاليات التي تواجه تحقيق المدرسة لأهدافها، كما ينبغي عليه أن يعمل على تفعيل مجلس الآباء من أجل تحقيق التواصل الفاعل والشراكة بين البيت والمدرسة، إلا أن إجراء الدراسات البحثية جاءت أقل أهمية وربما يعود ذلك إلى قلة خبرة مديري المدارس في مجال البحث التربوي، أضف إلى ذلك كثرة الأعمال والمهام الإدارية التي تتطلب جهد ووقت أكثر منهم، مما قلل من أهميتها ضمن المؤشرات.

المؤشر الخامس: الأعمال الإدارية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المرتبة) للعبارات المكونة لمؤشر الأعمال الإدارية، ويوضح ذلك الجدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشر الأعمال الإدارية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	الالتزام بالقيم والاتجاهات الإيجابية ونشرها في المدرسة.	4.62	0.51	كبيرة جداً
2	ادخال التقارير الاشرافية المكتملة في البوابة التعليمية.	4.57	0.63	كبيرة جداً
3	تنظيم العمل الإداري وفق للخطة الدراسية.	4.57	0.59	كبيرة جداً
4	غرس ثقافة المحافظة على ممتلكات المدرسة.	4.52	0.61	كبيرة جداً

5	إدارة المشكلات اليومية بشكل يحقق أهداف التعليم.	4.50	0.43	كبيرة جداً
6	التعاون الفعال بين الإدارة والمعلمين الأوائل.	4.49	0.55	كبيرة جداً
7	تحقيق نسبة مرضية لانضباط المعلمين في المدرسة.	4.45	0.62	كبيرة جداً
8	المشاركة في الفرق والأندية واللجان المدرسية.	4.29	0.58	كبيرة جداً
المتوسط العام		4.50	0.67	كبيرة جداً

يتضح من الجدول رقم (٨) بأنه على المستوى العام فإن درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان في مؤشر الممارسات الإشرافية، جاءت بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٦٢) واحتل بذلك المرتبة الأولى بالنسبة لمؤشرات الدراسة الخمسة.

أما المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات المؤشر فقد تراوحت بين(٤.٦١-٤.٢٩) بدرجة الكبيرة جداً، وكانت الأكثر أهمية عبارة " الالتزام بالقيم والاتجاهات الإيجابية ونشرها في المدرسة" بمتوسط حسابي (٤.٦١) وبدرجة كبيرة جداً. في حين كانت عبارة "المشاركة في الفرق والأندية واللجان المدرسية" كانت أدنى العبارات من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي (٤.٢٩) بدرجة كبيرة جداً.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أدوار مديري المدارس الفنية تركز على تقييم أداء جميع العاملين في المدرسة وخاصة أعضاء الهيئة التدريسية، لذا جاءت عملية تقييم المعلمين وإدخال نتائج ذلك التقييم في البوابة التعليمية ذات أهمية في المؤشرات المقترحة، مما يدل على مدى الاهتمام في عملية التطويرية، وقد أشار المقبالي(AlMuqbali,2021) إلى أن المنظومة مهمة في تجويد العمل المدرسي وذلك لما توفره من تسهيل لمهام إدارة المعلمين، ومتابعة وتقييم مستوى أدائهم، والمساندة في التطوير والتحفيز، وتوفير آلية لمكافأة المجيدين، ومعالجة الأداء المتدني .

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية بسلطنة عمان يمكن أن تعزى لمتغيرات الوظيفة، والجنس، والمرحلة التعليمية؟

أ) الوظيفة

للكشف عن أثر متغير الوظيفة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test)، ويوضح ذلك الجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) تبعاً لمتغير الوظيفة

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة	اتجاه الدلالة
الكلي	مشرف إداري	٢١	٤.٣١	٠.٣٩	٠.٨٩١	٠.٣٧٤	غير داله
	مدير مدرسة	١٥٣	٤.٣٩	٠.٤٠			

تشير نتائج الجدول (٩) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة(α=٠.٠٥) في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية بسلطنة عمان يمكن أن تعزى إلى متغير الوظيفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المشرف الإداري ومديري المدارس تتجه إلى ذات الاهتمام في المتابعة والتنفيذ.

ب) الجنس

للإجابة عن هذا السؤال (متغير الجنس) تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test)، ويوضح الجدول رقم (١٠) ذلك.

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T-Test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الدلالة	اتجاه الدلالة
الكلي	ذكر	٨٨	٤.٢٧	٠.٣٨	٣.٩٤٢	٠.٠٠١	دالة
	أنثى	٨٦	٤.٥٠	٠.٣٩			

تشير نتائج الجدول رقم (١٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة(α=٠.٠٥) في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية بسلطنة عمان يمكن أن تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٩)، واختلفت مع نتائج دراسة بن نوح (Bin nouh, ٢٠١٥).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة اتجاهات المديرات نحو استخدام المؤشرات في قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق التوازن في مجالات: مؤشرات الإنماء المهني، مؤشرات البحث والمشاريع والمبادرات، مؤشرات الممارسات الإشرافية، ومؤشرات التحصيل الدراسي.

ج) المرحلة التعليمية

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين للمحور العام ويوضح الجدول رقم (١١) ذلك.

جدول رقم (١١)

تحليل التباين للمحور العام تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٠.١٦٧	٢	٠.٠٨٤	٠.٥٠٧	٠.٦٠٣
داخل	٢٨.١٤٣	١٧١	٠.١٦٥		
المجموع الكلي	٢٨.٣١٠	١٧٣			

تشير نتائج الجدول رقم (١١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة(α=٠.٠٥) في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان يمكن أن تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، ويعزى ذلك إلى أن الأعمال التي تطلب من مدير المدرسة للقيام بها لا تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى.

نتائج الدراسة

وقد كشفت الدراسة عن النتائج الآتية:

١. جاءت درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية بسلطنة عمان بدرجة كبيرة جداً.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة(α=٠.٠٥) في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية بسلطنة عمان يمكن أن تعزى إلى متغير الوظيفة.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة(α=٠.٠٥) في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والاجادة المؤسسية بسلطنة عمان يمكن أن تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث.
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة(α=٠.٠٥) في درجة أهمية المؤشرات المقترحة لتحسين الأداء المهني لمديري المدارس في ضوء منظومة الأداء الفردي والإجادة المؤسسية بسلطنة عمان يمكن أن تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

١. تدريب مديري المدارس على صياغة مؤشرات الأداء الفردي.

٢. حث مديري المدارس إلى الاهتمام بتنفيذ البحوث الإجرائية في معالجة القضايا التربوية.

٣. تنظيم دورات متقدمة، وعقد مشاغل تربوية، تُعنى بتدريب المشرفين الإداريين في كيفية الاستفادة من نظام المؤشرات.

مقترحات الدراسة

يوصي الباحثان إجراء مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي كالآتي:

١. دراسة تصورات تطوير نظام المؤشرات في ضوء الأداء المهني لمديري المدارس.

٢. دراسة التحديات التي تواجه مديري المدارس في تنفيذ وتقييم مؤشرات الأداء الفردي.

٣. دراسة مقارنة بين المؤشرات المقترحة مع المؤشرات في نظم تعليمية مختلفة.

References:

1. Al Kaabi, F. (2013). Requirements of change management necessary for secondary school leaders in the emirate of Abu Dhabi in light of new school model (Master). United Arab Emirates University College of Education ،United Arab Emirates.
2. Al-kutich, M. (2021). Exploring the professional development needs of international school principals in the UAE (Ph.D.). The British University in Dubai Faculty of Education. ،United Arab Emirates .
3. Al-Muqbali, A. (2021). A system for measuring individual performance and institutional proficiency, a working paper in the General Directorate of Education. Sohar. Sultanate of Oman.
4. Al-Qahtani, A,. Al-amari, S. (2019). Requirements for implementing the school performance indicators system. Journal of Educational and Psychological Research. 16(61). 1-56.
5. Al-Radadi, F. (2016). The supervisory performance indicators required for the educational supervisor in Madinah Al-Munawwarah schools in the light of some variables. Journal of Scientific Research for Education. 17(3). 287-332.
6. Al-Zahrani, K, S. (2019). Attitudes of female educational supervisors towards using the supervisory performance leadership indicators system to achieve

balance in some areas of their work. Journal of Scientific Research in Education. 20(2). 323-371.

7. Bin Noah, K, M. (2015). Developing performance indicators for public administrations of education in the Kingdom of Saudi Arabia (unpublished doctoral thesis). University of Jordan Educational Administration, Jordan. search.shamaa.org.
8. Ejada. (2021). A guiding guide for the application of the individual performance measurement system in the units of the civil state administrative apparatus. Sultanate of Oman.
9. Hadrami. F. (2019). A proposed vision for activating educational indicators in post-basic education schools in the Sultanate of Oman. (Unpublished Ph.D. thesis). Ain Shams University-Faculty of Education. Egypt. search.shamaa.org.
10. Hallinger, Ph. (2011). "Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research". Journal of Educational Administration, 49(2), 125-142.
11. https://www.omandaily.om building career plans. Sohar. Sultanate of Oman.
12. Jabour, K. (2020). Statistical indicators, academic achievements and future directions in light of the strategic plan of Al-Balqa Applied University. The Arab Journal of Humanities and Social Sciences. (2) 100-133.
13. Jalili, R. (2010). educational systems indicators. development bridge. 9(96).2-14.
14. John, P. (2012). Leading Change, Harvard Business Review.
15. Khasawneh. S. (2015). Transformational leadership and its role in developing the performance of school principals in Irbid Governorate from the point of view of the principals themselves. Journal of Culture and Development. Jordan (9). 109-152.
16. Makhlouf. Sameh. (2007). Evaluating school administration in light of the national standards for Egyptian education. Journal of the College of Education. Fayoum. (7). 309-369.
17. Ministry of Labor. (2021). System of measuring individual performance and institutional proficiency - a guide to Oman newspaper. (2021). Oman reveals the details of the system for measuring individual performance and institutional proficiency. Muscat. Sultanate of Oman.

18. Musleh, S, M. (2020). The level of students' satisfaction with the standards and indicators of science teachers in judging their scientific abilities. International Journal of Educational and Psychological Studies. 8(2). 375-387.

سياسات الاستجابة لجائحة كوفيد ١٩ وانعكاساتها على العلاقات الدولية (إطار تحليلي مقارن)

د. شوقار بشار ضيفة خاطر(*)

المستخلص

اثرت جائحة كوفيد ١٩ على جميع البلدان في العالم، لكن طريقة الاستجابة للحكومات املتها عوامل السياسة وسط ذلك، حاولت منظمة الصحة العالمية تنسيق المشورة للدول وتقديم إدارة مستمرة لتفشي المرض، وبالنظر إلى الدوافع السياسية للجائحة،من خلال هذه الدراسة المهمة لتعزيز معرفة العلاقات الدولية كطريقة ضرورية ومميزة لإدراج مدخلات المعرفة في منظمة الصحة العالمية لمكافحة الأوبئة،والجهود التاريخية لتأكيد الخبرة الفنية في السياسة زائدة عن الحاجة وعفا عليها الزمن: لطالما تم تسييس منظمة الصحة العالمية من قبل الدول الأعضاء. النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي ان رسم السياسات في حالات استجابة جائحة كوفيد ١٩، تمت إدارة الازمة بواسطة منظمة الصحة العالمية، والحكومات والمنظمات غير الحكومية الدولية بصورة فنية بحتة خلافا للعامل السياسي خلال الجائحة، كما اوصت الدراسة بأن منظمة الصحة العالمية بحاجة إلى تبني السياسة والانخراط في السياسة الخارجية والخبرة الدبلوماسية وتحقيق الاستقلالية في التمويل ، من خلال عملية لنقاط الدخول ،كما يمكن لأساليب العلاقات الدولية أن تساعد في اتخاذ قرارات الصحة العامة وتنسيق السياسات الفنية.

الكلمات المفتاحية:

الاوبئة،جائحة كوفيد-١٩، العلاقات الدولية، سياسات الاستجابة، منظمة الصحة العالمية، الحكومة العالمية.

مقدمة:

سيطرت المبادئ الأساسية للعلاقات الدولية على جائحة كوفيد-١٩، وهيمن التعاون بين الدول ومنظمة الصحة العالمية منذ يناير ٢٠٢٠، حيث كانت المنظمة في مأزق كبير للتأكيد على أن الصين تتعاون، وأن منظمة الصحة العالمية لا تدعم إجراءات التجارة والسفر التقييدية التي تتبناها الدول الأخرى وشركاتها ضد الصين،لا شك في أن هذا التركيز كان مدفوعًا بالرغبة في ضمان استمرار الصين في الانخراط في علاقة إبلاغ شفافة مع منظمة الصحة العالمية حتى تتمكن

(*) أستاذ مساعد-قسم العلوم الساسية، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية- جامعة النيلين

الصين من توفير البيانات التي تشتد الحاجة إليها حول حجم تفشي المرض والوقاية الناجحة أو خيارات العلاج لا تزال سياسة هذه العلاقة الدبلوماسية محل خلاف حاد حتى بعد ستة أشهر: كيف تسير منظمة الصحة العالمية على حبل مشدود للحفاظ على علاقة عمل مع الصين مع عدم التغاضي عن تقارير تفشي المرض المتأخرة وإجراءات الإغلاق التي قد ترقى إلى مستوى انتهاكات حقوق الإنسان؟ قد يُطرح هذا السؤال على العديد من الدول الأعضاء التي يجب أن تحافظ منظمة الصحة العالمية معها على علاقة فنية ودبلوماسية.

تعرضت منظمة الصحة العالمية لانتقادات شديدة بسبب التساهل مع السياسات الامنية الصينية خلال جائحة كوفيد-١٩، والتي تضمنت تهديد الشرطة الصينية للطاقم الطبي بالقبض على أي اتصال عبر الإنترنت بشأن تفشي المرض؛ الحجر الصحي الإجباري والإغلاق الكامل في المدن (على الرغم من أن هذا أصبح لاحقًا هو المعيار العالمي)؛ والفشل في التعرف على الآثار المترتبة على حقوق الإنسان والحقوق المدنية في مثل هذه التدخلات ومعالجتها، كما تحدى آخرون التدابير المقيدة للسفر والتجارة التي اعتمدتها بلدانهم مثل: الولايات المتحدة وأستراليا وكندا ونيوزيلندا.

منظمة الصحة العالمية، باعتبارها أعلى سلطة دولية في المجال الصحي مفوضة لتوجيه المجتمع الدولي من خلال الازمات والطوارئ الصحية، كما كانت أثناء تفشي فيروس إيبولا خلال ٢٠١٤-٢٠١٥ وتفشي زيكا في عام ٢٠١٦. التزم عدد قليل من الدول بنصائح منظمة الصحة العالمية بشأن التجارة والسفر الصادرة بموجب اللوائح الصحية الدولية ولا تتبع جميع الدول الإجراءات التي أوصت بها منظمة الصحة العالمية "للاختبار والتتبع والعزل" للحد من انتقال المرض، هذا النقص في الاعتراف بسلطة منظمة الصحة العالمية تجلى بشكل صارخ في إدارة ازمة جائحة كوفيد-١٩ ومن خلال قرار الرئيس الأمريكي ترامب في ١٤ أبريل ٢٠٢٠ بوقف تمويل المنظمة، على أساس فشلها الواضح في الحصول على المعلومات بشكل كاف و وعدم فحصها ومشاركتها في تلافي الوباء في الوقت المناسب.

على الرغم من أن هذا الادعاء قد تم دحضه على نطاق واسع، فإن حقيقة أنه تم تقديمه تثبت أن الثقة بين الجهات الفاعلة في مجال الصحة العالمية لا يمكن ترسيخها أو الحفاظ عليها بسهولة لذلك، الجمعية العامة لمنظمة الصحة العالمية وافقت، في مايو ٢٠٢٠، على أن تبدأ منظمة الصحة العالمية تقييمًا مستقلًا لـ "الدروس المستفادة" من الاستجابة الصحية الدولية لـ لوباء كوفيد-١٩في يوليو ٢٠٢٠، تم الإعلان عن رئيسة الوزراء النيوزيلندية السابقة هيلين

كـــلارك والرئيســـة الليبيريـــة الســـابقة إلـــين جونســـون ســـيرليف كرئيســـين مشـــاركين للهيئـــة المســـتقلة للتأهـــب لمواجهـــة الأوبئـــة والاســـتجابة لهـــا .ومـــع ذلـــك، المـــح الأمـــين العـــام لمنظمـــة الصـــحة العالميـــة تيـــدروس أدحـــانوم إن التهديـــد الأكبـــر يظـــل هـــو الافتقـــار إلـــى القيـــادة والتضـــامن علـــى المســـتويين العـــالمي والـــوطني، وان الاســـتجابات المحليـــة للوبـــاء مفقـــودة بشـــدة، وأرقـــام الحـــالات ترتفـــع بشـــكل كبيـــر وتفشـــل الحكومـــات فـــي حمايـــة مواطنيهـــا، بينمـــا لا يـــزال التركيـــز السياســـي العـــالمي - بشـــكل خـــاطئ، مـــن وجهـــة نظـــر الكثيـــرين - علـــى الصـــين وإخفاقـــات منظمـــة الصـــحة العالميـــة المزعومـــة فـــي المراحـــل المبكـــرة عنـــه، كمـــا يعـــد التعـــاون السياســـي المنســـق أمـــرًا حيويًـــا للتغلب على كوفيد-١٩.

الصحة والتنمية والحوكمة الدولية

يعـــد المـــرض الوبـــائي النـــاجم عـــن الفيـــروس الجديـــد كوفيـــد-١٩ مشـــكلة سياســـية بقـــدر مـــا هـــو مأســـاة صـــحية عامـــة وتعتبـــر السياســـة فـــي صـــميم كيفيـــة اســـتعداد الحكومـــات لهـــذه الأزمـــة والاســـتجابة لهـــا. فـــي كثيـــر مـــن الأحيـــان، يـــتم تقـــديم السياســـة علـــى أنهـــا مصـــدر إزعـــاج صـــارخ علـــى النقـــيض مـــن مجـــال الصـــحة العامـــة، فقـــد ســـعى فريـــق منظمـــة الصـــحة العالميـــة المتخصصـــين مـــن دعـــاة الطـــب والصـــحة العامـــة إلـــى القيـــام بمـــا هـــو ضـــروري لوقـــف أوبئـــة الأمـــراض المعديـــة، ولـــيس لاتبـــاع الإمـــلاءات السياســـية لمبادئهـــا [الـــدول] ومـــع ذلـــك، فقـــد تباينـــت ردود الحكومـــات المختلفـــة علـــى تفشـــي المـــرض نفســـه، ممـــا تتطلـــب القـــرارات الفنيـــة قـــرارات سياســـية حـــول مـــن يجـــب استشـــارته؟، ومـــا هـــي النمـــاذج التـــي ينبغـــي اســـتخدامها؟، ومـــا هـــي السياســـات التـــي ينبغـــي تنفيـــذها؟، وكيـــف ينبغـــي تطبيـــق هـــذه السياســـات، ومـــن يجـــب الوثـــوق بـــه علـــى الســـاحة الدوليـــة.؟ عليـــة فـــإن السياســـة هـــي التـــي تقـــرر كيفيـــة انتشـــار المـــرض ومـــا إذا كـــان النـــاس يعيشـــون أو يحتضـــرون لا تقتصـــر التـــوترات السياســـية علـــى الســـاحة الداخليـــة، وتعمـــل المنظمـــات الدوليـــة مثـــل منظمـــة الصـــحة العالميـــة فـــي عـــالم سياســـي أكثـــر حماســـا وانقســـامًا، مـــع خـــوض معـــارك بالوكالـــة داخـــل هـــذه المؤسســـات بـــين الـــدول الأعضـــاء، علـــى ســـبيل المثـــال الصـــراع بـــين الصـــين والولايـــات المتحـــدة واتهامـــات منظمـــة الصـــحة العالميـــة بأنهـــا سياســـية تقـــف فـــي جانـــب الصـــين(سياســـة تفشـــي فيـــروس كورونا"، Think Global Health، ٢٤ يناير ٢٠٢٠).

تعتبـــر سياســـات تنســـيق المطالـــب والتوقعـــات المتعـــددة للـــدول الأعضـــاء داخـــل منظمـــة دوليـــة واحـــدة أمـــرًا حيويًـــا لـــلإدارة الفعالـــة لكوفيـــد- ١٩منـــذ بدايـــة مظـــاهر السياســـة والعلاقـــات الدوليـــة وراء الاســـتجابة للجائحـــة: وهـــذا هـــو ســـبب قيـــام الـــدول بـــالإبلاغ أو الاختبـــار أو الاســـتجابة بشـــكل مختلـــف؛ ســـواء كـــانوا يســـتجيبون لنصـــيحة منظمـــة الصـــحة العالميـــة أو يرســـمون مســـارهم الخـــاص وفقـــا للظـــروف التـــي تحكـــم

كل بلد؛ وما يفكرون فيه فيما يتعلق بالتداعيات السياسية والمتعلقة بالسفر والتجارة والاقتصاد؛ وكيف يرون أنفسهم مقارنة بقدرة جيرانهم في بيئاتهم الإقليمية ومع ذلك، نادرًا ما يتم طرح هذه التساؤلات من قبل منظمة الصحة العالمية أو مسؤولي (الصحة) المحليين الذين يسعون إلى تحسين جهود الاستجابة.

تباينت الاختلافات في الأبحاث والدراسات حول موضوع الأمن الصحي وكيفية تعزيز قدرة الدولة على تلبية اللوائح الصحية الدولية والعلاقات الدولية بشأن التأهب والوقاية والتواصل لأحداث تفشي الأمراض، واللوائح الصحية الدولية والأمن الصحي على نطاق أوسع، يبدو أن الدراسات السياسية والاجتماعية لا تجد الاهتمام من قبل العاملين في المؤسسات الصحية، وأن مجتمعات الصحة العامة والأمن الصحي العالمي تعتمد على الجانب الصحي والطبي فقط. وتؤكد منظمة الصحة العالمية على أن التعاون والتنسيق السياسي العالمي، وليس الانعزالية، امرا مطلوبًا لوقف انتشار المرض(كلوج وآخرون، ٢٠١٨).

هناك حاجة إلى حلول سياسية لتحقيق التعاون والتضامن الدوليين ،حيث تسعى مثل هذه الدراسات الوصول عبر الفجوة بين الصحة العامة ومجتمعات العلاقات الدولية لتحديد المساهمة التي يمكن أن تقدمها العلاقات الدولية في اتخاذ القرار في الوقت الفعلي أثناء مثل ظروف تفشي الجائحة، وفي التحليل اللاحق لحالات الطوارئ نجد أنه لم يكن هناك اعتراف كافٍ بالمعيار الدبلوماسي والسياسي في الاستعدادات لحالات الطوارئ الصحية، سواء من قبل منظمة الصحة العالمية أو من قبل الحكومات، وهذا النقص له الآن آثار في العالم الحقيقي على فرص الإصابة، وفي الواقع البقاء على قيد الحياة، للأفراد الذين يعيشون تحت مجموعة من المناطق المختلفة في جميع أنحاء العالم وبالتالي لابد من وسائل لفهم دور الدبلوماسية والأولويات السياسية المتنافسة، وإيجاد طرق وبدائل يمكن لمسؤولي الصحة العامة من خلالها العمل ضمن هذه الهياكل السياسية العالمية من خلال الوسائل السياسية يمكن النهوض بدبلوماسية المرض والتعاون، والتي لم يتم التقاطها بسبب استبعاد معرفة العلاقات الدولية من الاستجابات الصحية التقنية، وكذلك واقع السياسات، داخل منظمة الصحة العالمية وداخل الحكومات الوطنية.

تكافح منظمة الصحة العالمية الوقت الراهن بتمكين سلطتها كمنظمة دولية في بيئة سياسية تسودها الفوضى التجاذب من قبل الأطراف الفاعلة والدول، حيث لا تتمتع منظمة الصحة العالمية بسلطة مباشرة على الدول الأعضاء، وتسعى المنظمة للمطالبة بالسلطة على أساس القيادة الأدائية، الخبرة المعيارية

في مجال الصحة العامة والتوجيه الفني داخل المنظمة، حيث يحرص خبراء الصحة العامة على هذه الأدوات المرنة، والتي يتم نشرها غالبًا كدرع دفاعي لتجنب الاهتمام السياسي، بينما تظل المنظمة نفسها هيكلًا سياسيًا بالكامل محاولة تجنب السياسة على تقويض عمل المنظمة (أندرو بي كورتيل وسوزان بيترسون، ٢٠٠٦م، ٢٥٥).

علية فإن منظمة الصحة العالمية بحاجة إلى تبني الدبلوماسية السياسية إلى جانب مهامها الفنية، وعلى وجه التحديد إشراك السياسة الخارجية والخبرة الدبلوماسية والذي يساعد في التنفيذ في القرارات الصعبة والتعاون الدولي فيما يتعلق باستجابات نظام صحي معين، الامر الذي ادي لتعيين واعادة انتخاب وزير الخارجية الاثيوبي السابق الدكتور تيدروس أدحانوم غيبريسوس، مديرا عاما للمنظمة، بناء على خبرته الدبلوماسية والسياسية واستخدامها كنقطة انطلاق وثيقة الصلة بالإصلاح المنهجي للمنظمة(فورين بوليسي، ٢٠٢٠م، ٢؛ كرستيان درودر سونين، ٢٠١٩م، ٢٣٥-٢٥٢).

يمكن للعلاقات الدولية أن تساعد بشكل كبير في اتخاذ قرارات الصحة العامة وتنسيق السياسات الفنية، من خلال نظرة ثاقبة للسياق السياسي واهمية دور الحكومات والمجتمعات المتأثرة نفسها، والذي يحدث فيه تفشي المرض، وكذلك عن المشهد المحلي والإقليمي والعالمي الذي سيتم فيه السعي إلى التعاون والتنسيق، في ظروف متباينة مما يتطلب وجود سلطة سياسية للتخفيف من المخاطر المطروحة، و من خلال العلاقات الدولية يمكن تحديد نقاط الدخول الدبلوماسية مثل الفرص الاقتصادية والجيوسياسية وسياسة للتعاون والتنسيق وحتى المقاومة قبل وأثناء وبعد حالات الطوارئ الصحية.

عادة ما تكون الصحة العالمية محايدة بشأن نوع النظام السياسي الذي يختار البلد اعتماده و تنظر الصحة العالمية ومؤسساتها إلى النظم الصحية على أنها منفصلة - تقنيًا واجتماعيًا واقتصاديًا - عن الأيديولوجيات السياسية للدول، ولا يمكن أبدًا اعتبار المؤسسات الصحية العالمية منفصلة عن السياسة والأيديولوجية السياسية فالصحة لا يمكن أن تكون غير سياسية، فقد حان الوقت الآن ضرورة دعم جهود الاستجابة للوباء وإظهار كيف يمكن للتحليل السياسي أن يعزز الجهود العالمية لمكافحة الأمراض، ولا يمكن التخلص من السياسة حتى أكثر الدول ديمقراطية يمكن أن تتعثر بسبب الأيديولوجيات السياسية والقومية عند مواجهة قوة ووتيرة تفشي الفيروس، فالأحزاب والقوى السياسية تؤثر بشكل كبير على ثروات هيئات الصحة العامة، وفعالية المشورة

الفنيـــة، والإيمـــان بالقيمـــة المعياريـــة لدبلوماســـية الصـــحة العالمية(فيـــدلر، ٢٠٢٠م، ١٠).

العلاقات الدولية والتخطيط للطوارئ الصحية والاستجابة

العلاقـــة المتبادلـــة بـــين السياســـات المحليـــة والدوليـــة فـــي أي نـــوع مـــن حـــالات الطـــوارئ، بمـــا فـــي ذلـــك حالـــة الطـــوارئ الصـــحية، أن تكـــون متســـقة مـــع البيئـــة السياســـية المعاصـــرة - لا نفتـــرض أن هـــذه المعرفـــة هـــي "الفطـــرة الســـليمة" أو يمكـــن أن تتماشـــى بســـهولة مـــع التجـــارب الســـابقة والتغييـــرات السياســـية محليًـــا ودوليًـــا بشـــكل دوري، حيـــث تتفاعـــل الحكومـــات والجهـــات الفاعلـــة غيـــر الحكوميـــة مـــع الأحـــداث الجديـــدة. كـــل تفشـــي يســـتحق الاعتـــراف بـــه علـــى أنـــه فريـــد مـــن نوعـــه. لكـــل دولـــة أولويـــات وأجنـــدات وشـــروط ديناميكيـــة قـــد تـــؤثر علـــى اســـتجابتها لحالـــة طـــوارئ جديـــدة، وقـــد يـــتم تلقـــي الـــدعوة للتعـــاون الـــدولي بشـــكل مختلـــف تمامًـــا مـــن عـــام إلـــى آخـــر. يعـــد تتبـــع الظـــروف الدبلوماســـية التـــي قـــد تمكـــن أو تقيـــد تعـــاون الـــدول أثنـــاء حالـــة الطـــوارئ أمـــرًا ذا أهميـــة قصـــوى لاســـتجابة ناجحـــة للطـــوارئ الصـــحية(كلوج وآخـــرون، ٢٠١٨).

تقـــدم العلاقـــات الدوليـــة نقـــاط دخـــول لفهـــم التعـــاون والتنســـيق بـــين الـــدول، و قـــد يكـــون أحـــد الخيـــارات هـــو إنشـــاء سياســـة فـــي تـــوفير الطـــوارئ الصـــحية، علـــى غـــرار خدمـــة العلـــوم الاجتماعيـــة فـــي العمـــل الإنســـاني، التـــي تـــم إنشـــاؤها نتيجـــة لتفشـــي فيـــروس إيبـــولا فـــي غـــرب إفريقيـــا مـــن قبـــل علمـــاء الأنثروبولوجيـــا فـــي معهـــد دراســـات التنميـــة، وكليـــة لنـــدن للصـــحة العامـــة والمنـــاطق الاســـتوائية و الطـــب والأنثروبولوجيـــا: كمثـــال لكيفيـــة قيـــام علـــم اجتمـــاعي - الأنثروبولوجيـــا وتســـهيل التواصـــل داخـــل منظمـــة الصـــحة العالميـــة وخارجهـــا لفهـــم مـــا هـــو مفقـــود مـــن التفـــاعلات بـــين المنظمـــات الدولية والحكومات والأكاديميين المختصين(ديفيز وآخرون، ٢٠١٥م،) .

تـــم إنشـــاء مجموعـــات استشـــارية متجانســـة، مثـــل مجموعـــات المتخصصـــين فـــي التعـــافي مـــن الأزمـــات فـــي ألمانيـــا (بمـــا فـــي ذلـــك علمـــاء السياســـة الدوليـــة والفلاســـفة) ومجموعـــة خارطـــة طريـــق التابعـــة للجامعـــة الأســـترالية لفريـــق عمـــل التعـــافي، والتـــي تضـــم مجموعـــات فرعيـــة حـــول العلاقـــات الدوليـــة وحقـــوق الإنســـان والفئـــات الســـكانية الضـــعيفة، لقـــد حـــان الوقـــت داخـــل منظمـــة الصـــحة العالميـــة لإعـــادة النظـــر فـــي تفضـــيل الأمانـــة المعيـــاري للمهنيـــين الصـــحيين والمشـــاركة بجديـــة فـــي مســـاهمة خبـــراء العلـــوم السياســـية ، مثلمـــا يـــتم الآن إشـــراك علمـــاء الأنثروبولوجيـــا بشـــكل روتينـــي مـــن قبـــل لجـــان اللـــوائح الصـــحية الدوليـــة، المدعومـــة بحقـــوق الإنســـان والآثـــار الدبلوماســـية والسياســـية ،عليـــة فـــأن التحليـــل المســـتقل للقـــدرة الدبلوماســـية لدولـــة مـــا علـــى الإبـــلاغ عـــن أحـــداث التفشـــي والتحقـــق منهـــا أمـــر حيـــوي بشـــكل خـــاص عنـــد

تقرير ما إذا كان التفشي يمكن أن يتصاعد على الصعيد العالمي، وإذا كانت بعض المناطق لا تثق في التقارير؛ فيمكن وضع منظمة الصحة العالمية في موقف غير مستقر سياسيًا(سكوت وراشتون، ٢٠١٢م، ٥٧-٧٠؛ كاثرين و يود، ٢٠١٠م).

أثر العلاقات الدولية في حالات الطوارئ الصحية

تقدم العلاقات الدولية تحليلاً للمشهد السياسي والحكومي الرسمي وغير الرسمي، وتأثير ذلك على انتقال وتفشي المرض كل دولة على اختلاف بيئتها،وهياكلها السياسية، مع اختلاف الفروع التنفيذية والتشريعية والقضائية للحكومات ، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار بشكل مختلف بين الجهات الفاعلة قد تؤثر الثقة بين المؤسسات أيضًا على توقيت واستراتيجيات المشاركة في الدبلوماسية الصحية ويقع دور كبير لعلماء السياسة والمحللين المقارنين في مناطق محددة، والذين يعملون جنبًا إلى جنب مع محللي النزاعات والشؤون الإنسانية وخبراء إدارة الصحة العالمية، دعم مجتمع الصحة العالمي في التغلب على هذه الاختلافات المؤسسية والتوترات المرتبطة بها،و إن معرفة النقطة المثالية للتفاعل مع حالة معينة أمر حيوي للتخفيف من المخاطر التي تشكلها حالات الطوارئ الصحية.

التطورات الهيكلية والتاريخية المختلفة تؤثر كذلك على الوزارات المتخصصة التي تتمتع بسلطة اتخاذ القرارات، والتي لها صلاحيات فعالة لتنفيذ الاستجابات لتفشي المرض، وقدراتها التشغيلية يعد أمرًا حيويًا أيضًا لفهم المشهد الصحي داخل موقع معين، ومن قد يكون له تأثير على صانعي القرار من وراء الكواليس، يمكن أن يضمن العمل مع علماء السياسة الذين يعرفون مشهد القطاعين الصحي والسياسي في موقع معين في بداية تفشي المرض إجراء محادثات مع الأطراف المعنية، بالترتيب المناسب، وتسهيل نظرة عالمية نحو الاستجابة.

خلال تفشي فيروس إيبولا في غرب إفريقيا ، أدى الافتقار إلى المعرفة بالحوكمة على الأرض إلى تفاقم العشوائية الظاهرة لاستجابة مقر منظمة الصحة العالمية من خلال كل من الجهات الفاعلة الدولية والجهات الفاعلة السياسية المحلية ، مما أدى إلى انتشار غير مسبوق للجيوش الدولية وإنشاء مؤسسات جديدة للاستجابة، قد يكون التحليل السياسي داخل منظمة الصحة العالمية قبل هذه الإجراءات قد اعترف بدور بعثة الأمم المتحدة في ليبيريا ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية وتسخير إمكانات هذه الهيئات في الابلاغ ،و دعم وتوجيه استجابة منظمة الصحة العالمية لهذه الحالة الإنسانية الطارئة، كان من الممكن بذل الجهود في وقت أقرب للمشاركة مع حركات المجتمع المدني القوية والمتنامية داخل دول غرب إفريقيا، والهيئات التي كان لها بالفعل وجود راسخ

وثقة المجتمعات المحلية والدبلوماسية و الآليات التي كان من الممكن أن تساعد في استجابة منظمة الصحة العالمية للوباء(ديفيز ويود، ٢٠١٣).

يمكن أن تكون الخبرة السياسية وثيقة الصلة بتفشي الأمراض، مما يسمح لمنظمة الصحة العالمية بفهم المشهد العام لموقع معين بسرعة، بما في ذلك الأجندات المختلفة ومجموعات المصالح المتنافسة العاملة وفي أوقات الأزمات، ويمكن أن يكون هذا النوع من المعرفة امرا بالغ الاهمية لتجنب إضاعة الوقت الثمين في السباق ضد الوباء تتمثل القيمة المضافة المهمة لخبرة العلاقات الدولية على خبرة المسؤولين الحكوميين في تقديم المشورة السياسية بشأن هياكل الحوكمة غير الرسمية ذات الصلة بتفشي المرض،و قد تكمن السلطة المحلية في حركات اجتماعية معينة أو مجموعات اثنية أو طوائف دينية أو أصوات شعبية مهيمنة ، قد يعقد مهام مسؤولو الصحة العامة من خلال السياق السياسي في حالات التفشي التي تعتمد على الرسائل الاجتماعية والتواصل بشأن المخاطر، فإن معرفة الآليات الرسمية وغير الرسمية تحتم توافر العامل السياسي.

حوكمة السياسة الدولية وتفشي الأوبئة

يكشف تفشي الأمراض عن ضغوط على الحوكمة الجماعية، وبالتالي يمكن أن تزود العلاقات الدولية مسؤولي الصحة العامة بفهم وتحليل للشبكات الوطنية الموجودة مسبقًا والتي تم إنشاؤها قبل الأزمة، والتي من المرجح أن تشعر بآثارها على سبيل المثال، يشرح تحليل الحوكمة العالمية كيفية عمل منظمة الصحة العالمية وكيف تتفاعل مع الأعضاء السياديين الدول والجهات الفاعلة الأخرى في النظام الصحي العالمي. بحثت الأبحاث السابقة في القوة المتغيرة ووكالة المنظمة في كل من "وقت السلم" وفي أوقات الطوارئ الصحية. ٦١ تصور دراسة الحوكمة العالمية منظمة الصحة العالمية ضمن نظام بيئي دولي أكبر، مع الأخذ في الاعتبار ما نجح، وما يواجهه من تحديات. الدول الأعضاء، ما الذي جمع الدول معًا وقسمها، وكيفية تضمين أي دروس مستفادة لتعزيز السلطة عند الحاجة. يعد التحليل المتعمق لمنظمة الصحة العالمية وموقعها داخل المشهد الصحي العالمي الأوسع أمرًا حيويًا لبناء تصنيف تنجح فيه المناورات السياسية (والتي لا تعمل) أثناء الأزمات وحالات الطوارئ(غيبريسوس، ٢٠٢٠م).

تعمل العلاقات الدولية على دراسة دور منظمة الصحة العالمية بصفتها جهة فاعلة سياسية دولية لبعض الوقت، وفي فترة تداعيات فشلها في فهم دورها السياسي خلال تفشي فيروس الانفولنزا في عام ٢٠٠٩ ووباء الإيبولا في غرب إفريقيا عام ٢٠١٤، ظهر عدم تطابق بين ما تم تفويض منظمة الصحة العالمية للقيام به نظامها الاساسي، باعتبارها "سلطة التوجيه والتنسيق في مجال الصحة

العالمية"، ٦٢ وما توقعه العالم من القيام به. خلال انفلونزا الخنازير، توقع العالم أقل من منظمة الصحة العالمية؛ ثم في عام ٢٠١٤، أراد العالم فريقًا تشغيليًا جاهزًا للاستجابة لحالات تفشي المرض مع وجود أفراد على الأرض،٦٣ توفر العلاقات الدولية فارقًا بسيطًا للسياسات الدولية لتفشي المرض. كما هو معلوم يمكن للدول أن تختار التفاعل مع بعضها البعض ومع منظمة الصحة العالمية في مثل هذة الظروف وفي حالات الطوارئ الصحية(أيوت وآخرون، ٢٠١٥).

يعتمد الأمن الصحي العالمي على قواعد المعاملة بالمثل والتضامن والسيادة داخل المجتمع الدولي. وهو جزء لا يتجزأ من الأطر التنظيمية والقانونية العالمية المتنافسة التي تحكم السيطرة العالمية على الأمراض؛ ويأتي دور العلاقات الدولية في حالات الخروج عن هذه الأطر. وعلى سبيل المثال، قبل عام ٢٠٠٦، كان من المتوقع بشكل معياري أن تشارك الحكومات عينات من الفيروسات من مسببات الأمراض الجديدة مع منظمة الصحة العالمية، حتى تتمكن من تسخير قوة المجتمع الصحي العالمي لإجراء البحوث في اللقاحات أو خيارات العلاج ،و تحدت إندونيسيا الفهم المعياري والوضع الراهن عندما رفضت مشاركة عينة فيروسية من انفلونزا الطيور في عام ٢٠٠٧م مع منظمة الصحة العالمية، مستشهدة باتفاقية التنوع البيولوجي وملكية العينات البيولوجية داخل دولة ذات سيادة، مما أدى إلى توتر دبلوماسي كبير انذاك(آليسون و زيليكو، ١٩٩٩م).

كانت المعاملة بالمثل من نوع مختلف: فقد كانوا يخشون أن تكون اللقاحات التي تم تطويرها من عينات الفيروس الخاصة بهم باهظة التكلفة أو غير متوفرة لهم، في ضوء الهياكل الاقتصادية الجيوسياسية السائدة وعلاقات القوة. فكان من الممكن أن يسمح فهم السياسة بين الدول، ونظرة إندونيسيا للعالم، بإجراء مفاوضات دقيقة من البداية للتخفيف من مثل هذه المخاوف مع حل مسألة التوزيع العادل للقاحات ومن المرجح أن تظهر مجددا مرة أخرى إذا تم تطوير لقاح كوفيد-١٩، على الرغم من العمل الشاق الذي تقوم به مجموعة من الجهات الفاعلة لتأمين التوزيع العادل للعلاجات واللقاحات المرتبطة بها. حاولت منظمة الصحة العالمية، من خلال إطار التأهب للإنفلونزا الجائحة والتحالف من أجل ابتكارات التأهب لمواجهة الأوبئة، مع بناء حلول علمية وقانونية، تتجاهل السياسة في خطرها(Lake, 2013؛ جريكو، ٢٠١٩).

تعمل العلاقات الدولية أيضًاعلي امتثال الدولة في الإبلاغ عن تفشي الأمراض إلى منظمة الصحة العالمية (والدول الأخرى)، والظروف التي بموجبها تشارك الدول هذه البيانات والمعلومات والاستجابة،فقد تم تحديد هذه المشكلة لأول مرة من

قبل العلماء في أعقاب الأنشطة الصينية أثناء تفشي مرض السارس، عندما أدى تأخر الصين في الإبلاغ الفوري وإخفاءا للحالات، إلى مراجعة أساسية لإدارة الأمراض العالمية من خلال تنقيحات اللوائح ، مما حدا بعلماء وخبراء العلاقات الدولية إلى فهم كيف ومتى تقدم الحكومات التقارير أثناء تفشي وباء انفلونزا الطيور ،و قد شاركت الدول البيانات الوبائية مع الدول المجاورة ومنظمة الصحة العالمية في عام ٢٠١٩، وأصرت تركمانستان في يوليو ٢٠٢٠ على أنه ليس لديها أي حالات إصابة بفيروس كوفيد-١٩ وسعى باحثو العلاقات الدولية إلى فهم هذه الاختلافات على أساس العوامل السياقية المتعلقة بالدول المعنية والمخاطر الخاصة التي تشكلها التقارير، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، وتخطى الهياكل القانونية و اللوائح الصحية الدولية ودراسة حوجة مسؤولو الصحة العامة والمعرفة -بالروافع السياسية التي تحشد الالتزامات الصحية الجادة(تورنر، ٢٠٢٠).

السلطة والتنسيق الاقليمي

يمكن للعلاقات الدولية ان تلعب دورا مهما عندما تعمل الدول جنبًا إلى جنب مع المؤسسات متعددة الأطراف الإقليمية منها والعالمية، ومتابعة الأموال و الالتزامات خارج حالات الطوارئ الصحية، مما يجعل صوت منظمة الصحة العالمية قوياً، وبالتالي يتم قيادة المنظمة بدلاً من ان تقود هي وتعمل في جزر منعزلة والعمل علي زيادة المساهمة المتزايدة في الميزانية الطوعية لمنظمة الصحة العالمية على ميزانيتها الأساسية والمساهمة في جهات تمويل قوية تقرر بشكل متزايد و وتعمل علي تركيز برامج المنظمة وتوجيهها، ويشكل إجمالي دخلها جزءًا صغيرًا من برامج المساعدة الثنائية الرئيسية التي تدار بتوجية من الولايات المتحدة الامريكية و آليات التمويل غير المستقرة داخل منظمة الصحة العالمية، مع المساهمات المقررة التي تعاني من نقص التمويل وصناديق البرامج الطوعية المرتبطة بالأهداف المحلية أو الشخصية للجهات الفاعلة الخارجية تعني أن المنظمة لا تتحكم في ٨٠ % من ميزانيتها الخاصة(بورغر، ٢٠٢٠).

السلطة التشريعية الممنوحة لمنظمة الصحة العالمية (بموجب المادة ٤٣ من اللوائح الصحية الدولية لعام ٢٠٠٥) لتنفيذ تدابير صحية إضافية مقيدة بسبب الافتقار إلى آلية تمويل مستدام (مقترح في المادة ٤٤)، فيمكن للدول من خلالها أن تدعم بعضها البعض بشكل تعاوني لبناء الكفاءات الأساسية لمراقبة الأمراض والاستجابة لها، ولن تحصل منظمة الصحة العالمية على الدعم المالي أو السياسي الذي تحتاجه لتنفيذ جميع الأنشطة التي قد ترغب في القيام بها لتحسين الصحة العامة، كما يجب أن تعرف الدول والمنظمة ذلك علاوة على ذلك، مع

التوقف الأخير للأموال من قبل إدارة الرئيس الامريكي دونالد ترامب، مما يعد خطرا علي مستقبل المنظمة و أكثر وضوحًا من أي وقت مضى، لكن الحجة من أجل التغيير والمزيد من المال امر بالغ التعقيد، حيث لا توجد وكالة تابعة للأمم المتحدة تحصل على المزيد من الأموال، الامر الذي يمكن أن يؤثر علي استقلالية قرار منظمة الصحة العالمية حيال هذا الواقع(كمظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠).

علية ومن الضروري تحديد الحالات التي تسعى فيها الدول إلى تعاون منظمة الصحة العالمية للمساعدة في دبلوماسية الصحة الخارجية،و قد يتخذ هذا شكل ترتيبات جديدة لإدارة الصحة، مثل استراتيجية آسيا والمحيط الهادئ للأمراض الناشئة ، التي اعتمدتها المكاتب الإقليمية التابعة لمنظمة الصحة العالمية في غرب المحيط الهادئ وجنوب شرق آسيا بعد ظهور وباء السارس و انفولونزا الطيور،وتم أنشأء منصات وشبكات اقليمية للتنسيق الصحي والطوارئ مثل رابطة دول جنوب شرق اسيا (الاسيان)والاسيان+٣ وهي شبكات شاملة سياسياً، وتعد هذة الهيئات الجديدة جذابة للمانحين، وذات اهداف إقليميًة مشتركًة وواضحًة ومصممًة للاحتياجات والحقائق السياسية(كوبفرشميت، ٢٠٢٠).

هناك توازن دبلوماسي وسياسي في مثل هذه االظروف اذ يتطلب من منظمة الصحة العالمية أن تلعب دورها في كل من نقاط قوتها المعيارية والتقنية - في هذه الحالة، إنشاء مجتمع معرفي من الخبراء والبيروقراطيين المتنوعين سياسيًا من منطقتين من خلال التعلم المكثف وشبكات المشاركة في حقبة ما بعد جائحة كوفيد-١٩،كما تحتاج منظمة الصحة العالمية إلى تبني هذه الأشكال الجديدة من القوة الجماعية ومشاركات الحوكمة الهجينة لتأسيس سلطتها المعرفية وجذب اهتمام المانحين،و يمكن أن توفر العلاقات الدولية مدخلات المعرفة لتحديد فرص المشاركة الدبلوماسية الإقليمية والعالمية والتعاون والتخطيط ووضع السياسات، والتنسيق المشترك في إنشاء المجتمعات الأمنية(هاريس، ٢٠٢٠).

الثقة والمعلومات و حقوق الإنسان

تكتسب الثقة أهمية قصوى ضمن الحوكمة الرسمية وغير الرسمية لتفشي المرض، وقد ساهمت العلاقات الدولية بشكل اوسع في فهم موضوع الثقة، وهذه الرؤى قابلة للتطبيق على الاستجابة لتفشي المرض،و تحتاج المجتمعات إلى الوثوق في مشورة الصحة العامة التي يتم تقديمها لها، والاستجابة لسلطة المؤسسات المحلية والاقليمية والدولية التي تقدم هذه المشورة، وأظهرت حالات تفشي الجائحة الأخيرة أن مصادر المعلومات المتعددة تُمنح درجات مختلفة من

الشـــرعية فـــي حـــالات الطـــوارئ و الأزمـــات، كمـــا ظهـــر فـــي الجـــدل والاخـــتلاف حـــول استخدام أقنعة الوجه والمعقمات أثناء جائحة كوفيد-١٩.

أن لانعـــدام الثقـــة فـــي الجهـــات الفاعلـــة والتـــي لهـــا ســـلطة مفترضـــة فـــي حـــالات الطـــوارئ الصـــحية، واخـــتلاف مصـــادر المعلومـــات "المشـــروعة" و "المعلومـــات الاعلاميـــة" لهـــا تـــأثيرات كبيـــرة علـــى الأمـــن الصـــحي، فقـــد كـــان يُنظـــر إلـــى العـــاملين فـــي مجـــال الرعايـــة الصـــحية الـــذين قُتلـــوا فـــي غينيـــا أثنـــاء تفشـــي فيـــروس إيبـــولا فـــي عـــام ٢٠١٤ علـــى أنهـــم ينشـــرون المـــرض بـــدلاً مـــن محاولـــة إخمـــاده فـــي المواقـــع التـــي لا تتمتـــع فيهـــا الحكومـــات بالســـلطة أو الثقـــة بـــين الســـكان المعرضـــين للخطـــر ، كمـــا هـــو واضـــح فـــي تغطيـــة التطعـــيم المتغيـــرة لشـــلل الأطفـــال (حالـــة أخـــرى مـــن حـــالات الطـــوارئ الصـــحية) فـــي ســـوريا ؛وكـــذلك الهجـــومً المتعمـــد علـــى وحـــدات معالجـــة الإيبـــولا ومرافـــق الرعايـــة الصـــحية فـــي شـــرق جمهوريـــة الكونغـــو الديمقراطيـــة ؛ ونـــاقلات الأمـــراض - واســـتراتيجيات الســـيطرة التـــي تســـتهدف النســـاء فـــي الأحيـــاء الفقيـــرة التـــي تســـيطر عليهـــا العصـــابات فـــي البرازيـــل .٨٠ علـــى الـــرغم مـــن اخـــتلاف الســـياق ، فـــإن أهميـــة فهـــم الســـيطرة السياســـية غيـــر الرســـمية علـــى المعلومـــات والوصـــول إلـــى المجتمعـــات أمـــر حيـــوي للوصـــول إلـــى الخطـــوط الأماميـــة لتفشـــي الأمـــراض والأكثـــر تهميشًـــا فـــي حـــالات الأزمات الصحية(كوبفرشميت، ٢٠٢٠).

أعترفـــت منظمـــة الصـــحة العالميـــة بعلاقـــة حقـــوق الإنســـان وقـــدرة الدولـــة والاســـتجابة للجائحـــة منـــذ إدخـــال اللـــوائح الصـــحية الدوليـــة ، فـــي المجـــالات الفنيـــة لمراقبـــة الأمـــراض المعديـــة والاســـتجابة لهـــا، والتنبيـــة لمســـاحة الحقـــوق المدنيـــة والسياســـية التـــي يـــتم فيهـــا تقـــديم الصـــحة، والعـــاملون فـــي مجـــال الرعايـــة الصـــحية والخبـــراء والمنظمـــات غيـــر الحكوميـــة ووســـائل التواصـــل الإعلامـــي المختلفـــة مـــع حريـــة الإبـــلاغ وحريـــة مشـــاركة المعلومـــات دون خـــوف مـــن الانتقـــام وحريـــة التمـــاس الرعايـــة الصـــحية المـــؤثرة علـــى القـــدرة الجماعيـــة لإجـــراء مراقبـــة تفشـــي الأمـــراض والإبـــلاغ عنهـــا، ممـــا يســـتوجب الاخـــذ فـــي الاعتبـــار مبـــادرة الأطبـــاء الصـــينين الـــذين نبهـــوا العـــالم لأول مـــرة إلى ظهـــور حـــالات كوفيـــد-١٩ في اول ظهـــور للفيـــروس، وايضـــا مـــن المبلغـــين عـــن المخالفـــات أثنـــاء متلازمـــة الشـــرق الأوســـط التنفســـية، لمعرفـــة التحـــديات التـــي تطرحهـــا هذه الحرية في الإبلاغ داخل الأنظمة السياسية(وارتون، ٢٠٢٠).

منـــذ فتـــرة طويلـــة ومـــن خـــلال اللـــوائح الصـــحية الدوليـــة تـــم تجاهـــل قضـــية حقـــوق الإنســـان والتـــي يجـــب علـــي الأكـــاديميين والمهتمـــين والـــدول والمنظمـــات الإقليميـــة والدوليـــة مناقشـــة وتنـــاول هـــذة القضـــية بشـــكل جمـــاعي. أثنـــاء وبعـــد جائحـــة كوفيـــد-١٩، حيـــث ظهـــرت العديـــد مـــن المخـــاوف بخصـــوص حقـــوق الإنســـان علـــى ســـبيل المثـــال، فـــإن إمكانيـــة الحصـــول علـــى جـــوازات ســـفر ذات حصـــانة تثيـــر مخـــاوف واســـعة

النطاق بشأن انتهاكات حقوق الإنسان إذا تم التعامل مع الأشخاص بشكل مختلف على أساس حالتهم المناعية، في حالة البلدان ذات الانظمة العسكرية والتسلطية عندما الاستعانة بقوات الأمن والجيش لإدارة نظام الإغلاق وحلات الطوارئ الصحية، فيجب أخذها في الاعتبار في الاطار التحليلي لحقوق الإنسان، وليس بالضرورة مسؤولي الصحة العامة(هوانغ، ٢٠٢٠).

السياق الدبلوماسي لجائحة كوفيد-١٩

من خلال تأثيرات كوفيد-١٩ ظهرالدور الأساسي والمحتمل للعلاقات الدولية في فهم الاستجابة الدولية لهذا التفشي،وفي اشارة لقول توم فريدن المدير السابق لمراكز الامريكية للسيطرة على الامراض والوقاية ان: "الأمراض لا تهتم بالحكومات أو الأيديولوجيات أو الحدود" ان الفيروسات لاتهتم بالسياسة، لكن النظام السياسي الذي تعمل فيه سيكون له تأثير مباشر على نجاح الفيروس في أن تتكاثر وتنتشر في المجتمع" فالحكومات الوطنية، العلاقات بين الدول، الاقتصاد السياسي للدول، التحدي للحريات المدنية، من الظروف الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، اختلاف جيوسياسي في الاستجابة: تؤثر جميع هذه العوامل بشكل مباشر على انتقال المرض ونجاح أي تدابيراو تدخل.: فالسياسة تقود الأوبئة،و عدم الانخراط في السياسة والعلاقات الدولية يعني عدم استخدام ترسانة المعرفة المحتملة المتاحة لواضعي سياسات الصحة العامة والممارسين(كيكبوش وليونغ، ٢٠٢٠).

المراجعة المستقلة لاستجابات الدول خلال الوباء في مواجهة المرض ذات اهمية بالغة، فإن استجابات الدول المختلفة واضحة، فبعضها استجاب لنصائح منظمة الصحة العالمية، والبعض الآخر قام برسم سياسات خاصة به، فلابد من اتخاذ الدول لهذه القرارات قبل أن ننتقدها، ومن المرجح أن تؤدي مناهج الحوكمة المختلفة إلى نتائج مختلفة، ولا تعتبر اللوائح الصحية الدولية الزام لكل بلد،ومع تاثير للسياسات المحلية على كيفية إدارة هذا التفشي، مما يحتاج إلى فهم كامل من أجل الإدارة الفعالة للوباء(ماكينز، ٢٠١٥).

على سبيل المثال، اعترف رئيس إندونيسيا جوكو ويدودو بأنه أخر الاتصال بالمخاطر العامة خوفًا من التكلفة الاقتصادية التي قد تأتي مع الذعر العام والقيود العامة من خلال التركيز على السياسة والاقتصاد،وتعتبر حالة إندونيسيا مختلفة تمامًا عن الحالة الإيرانية، حيث ساهمت السرية بالتأكيد في ارتفاع معدل الوفيات بسرعة كبيرة،و ساهم انعدام الثقة العام الكبير في نظام تقديم التقارير للدولة وقدرتها على الاستجابة، الذي غذته الدول المجاورة، في استمرار العقوبات الاقتصادية خلال الأزمة، واختلفت السياسات الايرانية من

أجل التنفيذ المستقبلي للوائح الصحة الدولية تمامًا عن سياسات إندونيسيا، مما يؤكد ان المصالح المتنافسة والمشهد السياسي لكل دولة أمرًا حيويًا لضمان تطوير السياسات من قبل منظمة الصحة العالمية أو الجهات الفاعلة الأخرى والتي يمكن دمجها في الواقع السياسي الجديد ما بعد الجائحة(Kiernan&Devata,2020).

ثانيًا: مثلت بعض الدول توصيات السفر والتجارة المنصوص عليها في المادة(٤٣)من اللوائح ، منها الصين في يناير ٢٠٢٠، و أدى لاحقًا إلى تمديد الحظر ليشمل مواقع أخرى عالية الخطورة، وبالمثل قامت الحكومات بإجلاء المواطنين العائدين من المناطق الساخنة ووضعهم في الحجر الصحي كمظهر سياسي تقريبًا لضمان شعور السكان بأن السلطات كانت تحت السيطرة، على الرغم من أن انتقال الناس كان سيحدث بالفعل، فالعديد من الحكومات مؤمنة بأن الحق في تقرير حظر التجارة والسفر يخصها وحدها وليس منظمة الصحة العالمية، على الرغم من اللوائح الصحية الدولية(كوستيلو، ٢٠٢٠).

الدور المطلوب من منظمة الصحة العالمية هو تحديد النمط الذي يربط بين الاستجابات الدولية والوطنية والقرارات المتعلقة بقيود السفر وانحراف الوباء، ومن ثم القيام بتهيئة الظروف السياسية المناسبة التي بموجبها تخضع الدول لتوصيات اللوائح الصحية الدولية ، لإعادة بناء الثقة وإدماج ذلك في عملية اللوائح الصحية الدولية مع الاختلاف والتشابه بين جميع البلدان، بحيث توجد نماذج وجداول أعمال مختلفة للمشاركة المحتملة مع الدول الأعضاء، و تحتاج منظمة الصحة العالمية إلى مراجعة مصالح البلدان المختلفة ،والتي تحتاج إلى مطلوبات متعددة من المنظمة في أوقات مختلفة؛ الي ديناميكية محورية لمستقبل المنظمة ونشاطها الذي أظهرته في السابقً، فكل دولة تحتاج إلى منظمة الصحة العالمية بشكل ما، كذلك تحتاج منظمة الصحة العالمية إلى الالتزام الصارم بإطار عمل منهجي يحلل ويراجع، على أساس دوري، مع تحديد الاحتياجات والمطلوبات.

علاوة على ذلك، لابد من مراجعة نشاط الدولة وبين الدول في حالات الطوارئ الصحية العالمية، وينبغي علي منظمة الصحة العالمية أن السعى للحصول على التوجيه والدعم من الجهات الفاعلة خارج الاطار الصحي، ووتجاوز الانقسامات المنعزلة لتقديم الخبرة اللازمة التي تشتد الحاجة إليها لإدارة النشاط الدبلوماسي الدقيق والمطلوب لاستجابة عالمية حقيقية للخروج من الانقسام الذي يحد من سلطتها ونطاقها ومهامها المحددة(سيمث، ٢٠٢٠).

ثالثًا: نقص التمويل لمنظمة الصحة العالمية باعتبارها منظمة ذات مهام فنية، ولديها قدرة تشغيلية متواضعة فقط للاستجابة لتفشي الأمراض والاوبئة من خلال برنامج الطوارئ الصحية، فقد تراجعت الدول بشكل متزايد عن المساهمة لمنظمة الصحة العالمية بالموارد الضرورية التي تحتاجها لتنفيذ أنشطتها الأساسية (٢٥ %)، برنامج الطوارئ الصحية التابع لمنظمة الصحة العالمية بتمويل وصل بنسبة ٧٤ %؛ كما سعت منظمة الصحة العالمية لتأمين أموال كافية من خلال الصندوق الاستراتيجي للاستجابة لجائحة كوفيد -١٩، وفي يوليو ٢٠٢٠، تلقت المنظمة حوالي ٨٤٨ مليون دولار فقط، بنسبة ٤٩ %، وقد فشلت محاولات جمع الأموال من منظمة الصحة العالمية خلال هذه الأزمة ،الامر الذي يدل على أن الدول تفضل آليات أخرى لتوزيع الموارد باستثناء بعض الدول التي ساهمت بشكل مقدر، في حين أن منظمة الصحة العالمية لم تفعل ذلك ،وكان يتستوجب على منظمة الصحة العالمية إنشاء صندوق تضامن مع فيروس كورونا والدعوة إلى تقديم مساهمات طوعية من الأفراد والمانحين والقطاع الخاص على مستوى العالم لدعم الاستجابة لتفشي المرض.؛ لكن الانخفاض العالمي في الناتج المحلي الإجمالي العالمي الذي صاحب الوباء ،كانت الحاجة أكثر للتمويل المبتكر في المستقبل(منظمة الصحة العالمية، ٢٠٢٠).

رابعًا: تبين من خلال انتشار الوباء، مع الزيادة الكبيرة في الزيارات عبر الإنترنت إلى مواقع مزودي الأخبار التي تُظهر أن السكان بحاجة ماسة إلى المعلومات ومع ذلك، يمكن الاستفادة من هذا الاهتمام من قبل أولئك الذين يرغبون في تحدي المناقشات الرسمية والأدلة العلمية،فقد أظهرت دراسة السياسة الرقمية بالفعل التأثير الذي يمكن أن تحدثه وسائل التواصل الاجتماعي في مجالات أخرى من الحوكمة،كما يمكن للخبرة في مجال السياسة والأساليب الرقمية أن تقدم المشورة بشأن طرق التنقل في المنصات الرقمية والوسائل الإعلامية بهدف ضمان السلطة والشرعية.لكوفيد-١٩ فقد تعاونت منظمة الصحة العالمية مع الشركات العالمية في مجال الفضاء الرقمي (قوقل ،تيوتر،فيس بوك) للترويج لمواقع منظمة الصحة العالمية ومنشوراتها وتغريداتها بهدف تشجيع الأشخاص على اللجوء إلى هذه المصادر بدلاً من المعلومات المضللة أو المغلوطة المحتملة من أي مكان آخر(الشؤون الدولية، ٢٠٢٠/٥).

الخلاصة

اعتمدت منظمة الصحة العالمية بشكل أساسي على جانب واحد لمجابهة الوباء لإقناع الدول الأعضاء بها لتجاوز تفضيلاتهم الغريزية الا ان الحجة العلمية والصحية وحدها لا تكفي دائمًا للتأثير على القوى السياسية فهناك حاجة أيضًا

إلى المعرفة السياسية والأساليب السياسية والخبرة في تنفيذ السياسات لإبلاغ مهارات حل المشكلات المطلوبة لفهم السلوك السيادي المعاصر، كما إن منظمة الصحة العالمية فشلت في استيعاب الأولويات السياسية للدول الأعضاء ، ومع العلم أن وزارات الصحة لا تحتل مرتبة عالية بينها في كثير من الحالات، مما ترك المنظمة تكافح لإدارة وتفويض سلطتها في السنوات الأخيرة

علية و من خلال الدراسة تبين أن منظمة الصحة العالمية بحاجة إلى إيلاء واهتمام الاطار التحليلي الجاد للأولويات الدبلوماسية المتنافسة للدول، وتأكيد أهمية مساهمة العلاقات الدولية في وضع أفضل لمساعدة منظمة الصحة العالمية في تنظيم العلاقات الجيوسياسية والدبلوماسية للدول في كل اتساعها وعمقها لتصبح نقاط دخول معرفية شاملة،والتي ظهرت في اطار دراسة الأعمال الأساسية لمنظمة الصحة العالمية والوكالات الفنية الأخرى التي تسعى إلى تعزيز الظروف الدبلوماسية المثلى للاستجابات المنسقة للتحديات التقنية المتزايدة القادمة في ظل ظروف تفشي جائحة كوفيد-١٩، حيث يكون للقرارات السياسية والدبلوماسية تأثيرات مباشرة على حياة الناس، فإن المشاركة الهادفة بين الصحة العامة والعلاقات الدولية أمراً حيويا وضروريا لابد منة .

المصادروالمراجع:

١-سياسة تفشي فيروس كورونا"، Think Global Health، ٢٤ يناير ٢٠٢٠. (https://www.thinkglobalhealth.org/article/politics-coronavirus-outbreak.

٢-هانز كلوج، خوسيه ماريا مارتين مورينو، ندريت إمير أوغلو، جوينيل روديبه، إدوارد كيلي، ميليتا فوجنوفيتش وجوفين بيرماناند(٢٠١٨)، "تعزيز الأمن الصحي العالمي من خلال تضمين متطلبات اللوائح الصحية الدولية في النظم الصحية الوطنية"، BMJ Global Health 3: ملحق. ١، https://gh.bmj.com/content/3/Suppl_1/e000656#xref-ref-28-1.

٣أندرو بي كورتيل وسوزان بيترسون(٢٠٠٦) "عملاء مطيعون، ممثلون مارقون، أم كلاهما؟ التوظيف، وقواعد التصويت، والركود في منظمة الصحة العالمية ومنظمة التجارة العالمية، في دارين ج. هوكينز، محرر، التفويض والوكالة في المنظمات الدولية (كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج،.

٤- كريستيان كرودر-سونين(٢٠٢٠) "الصين ضد منظمة الصحة العالمية: تعارض السلوك السلوكي في أزمة السارس" ، الشؤون الدولية ٩٥: ٣ ، مايو ٢٠١٩ ، ص.٥٣٥-٥٢. Hennery Feldwisch-Drentrup، "كيف أصبحت منظمة الصحة العالمية شريكًا في الصين لفيروس كورونا"، فورين بوليسي ، ٢٠٢٠ ، https://foreignpolicy.com/2020/04/02/china-coronavirus-who-health-soft-power/؛

٥ -ديفيد بي فيدلر، "منظمة الصحة العالمية وسياسات الوباء"، Think Global Health، ١٠ أبريل ٢٠٢٠، https://www.thinkglobalhealth.org/article/world-health-organization-and-pandemic-politics.

٦ -كلوج وآخرون، "تعزيز الأمن الصحي العالمي."

٧ -سارة إي ديفيز وآدم كامرادت سكوت وسيمون راشتون ، دبلوماسية المرض: المعايير الدولية والأمن الصحي العالمي (بالتيمور: مطبعة جامعة جونز هوبكنز ، ٢٠١٥) ؛

٨-آدم كامرادت سكوت وسيمون راشتون(٢٠١٢) "اللوائح الصحية الدولية المنقحة: التنشئة الاجتماعية والامتثال وتغيير معايير الأمن الصحي العالمي" ، التغيير العالمي والسلام والأمن ٢٤: ١، كاثرين ز. جيريمي يود(٢٠١٠) المراقبة السياسية الحيوية والصحة العامة في السياسة الدولية (نيويورك: بالجريف).

٩- سارة إي ديفيز وجيريمي يود(٢٠٠٥) "اللوائح الصحية الدولية ، مراقبة الأمراض والفرد في سياسات الصحة العالمية" ، المجلة الدولية لحقوق الإنسان ١٧: ١ ، ٢٠١٣ ، ص ١٣٣ - ٥١ ؛ ستيفان إلبي(٢٠١٠) الأمن والصحة العالمية (كامبريدج: بوليتي.

١٠-تيدروس أدهانوم غيبريسوس(٢٠٢٠)، رئيس منظمة الصحة العالمية ينتقد بومبيو بسبب مزاعم "غير مقبولة" بشأن النفوذ الصيني، بلومبرج كويك تيك نيوز، ٢٣ يوليو، s://www.youtube.com/watch U.

١١-كينيث دبليو أبوت، فيليب جينشل، دنكان سنيدال وبرنارد زانجل(٢٠١٥) منظمات دولية كمنسقين (كامبريدج: مطبعة جامعة كامبريدج.

١٢-جراهام تي أليسون وفيليب زيليكو(١٩٩٩) جوهر القرار، نيويورك، لونجمان.

١٣ -انظر David A. Lake(2013) ، "Theory is dead ، long-life theory: the end of the great articles and the step of eclecticism in International Relations" ، European Journal of International Relations 19: 3، pp. 567–87؛ جوزيف إم جريكو(٢٠١٩) "مشكلة المدارس الفكرية في العلاقات الدولية"، مراجعة الدراسات الدولية، ٢١:٣، ص ٤٢٤-٤٦.

١٤ -مارك إكليستون-تورنر(٢٠٢٠)، ندوة :COVID-19 إعلان حالة طوارئ الصحة العامة ذات الاهتمام الدولي، OpinioJuris، http://opiniojuris.org/2020/03/31/covid-19-symposium-the- إعلان حالة طوارئ الصحة العامة للقلق الدولي في القانون الدولي.

١٥ -جوليان بورغر(٢٠٢٠)، عالق في صراع القوى العظمى: القصة الداخلية لاستجابة منظمة الصحة العالمية لفيروس كورونا الغارديان، ١٨ أبريل، https://www.theguardian.com/world/2020/apr/18/caught-in-a-قوة خارقة-صراع-داخل-قصة-من-من-الاستجابة-لفيروس كورونا.

١٦ -منظمة الصحة العالمية (WHO) (٢٠٢٠) بيان المدير العام لمنظمة الصحة العالمية بشأن لجنة الطوارئ الخاصة باللوائح الصحية الدولية بشأن فيروس كورونا المستجد(2019-nCoV) ، جنيف،

٣٠ يناير / https://www.who.int/dg/speeches/detail/ who-manager-s-statement-on-ihr-Emergency-Committee-on-الفيروس التاجي الجديد.(2019-ncov) -
١٧ -كاي كوبفرشميت(٢٠٢٠)، "المهمة مستحيلة؟ مدير منظمة الصحة العالمية يحارب للوقاية من الوباء دون الإساءة إلى الصين، العلوم، ١٠ فبراير، https://www.sciencemag.org/news/2020/02/mission-impossible-who-director-fights-prevent-pandemic-without -مذنب-الصين.
١٨-كاثلين هاريس، يقول ترودو إن(٢٠٢٠) "ردود الفعل السريعة لن توقف انتشار"COVID-19 ، سي بي سي، ٥ مارس، - https://www.cbc.ca/news/politics/covid19-trudeau-coronavirus-travel 1.5486799.
١٩ -الكلمات الافتتاحية للمدير العام لمنظمة الصحة العالمية في الإحاطة الإعلامية حول كوفيد -١٩ - ١٣ مارس ٢٠٢٠. https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening
٢٠- جين وارتون(٢٠٢٠) تعليقات في البعثة إحاطة حول كوفيد -١٩ - ١ -٢٠٢٠؛ منظمة الصحة العالمية تشكك في نهج "مناعة القطيع" في المملكة المتحدة تجاه فيروس كورونا، مترو، ١٤ مارس، https://metro.co.uk/2020/03/14/world-health-organization-questions-uk- نهج فيروس كورونا.
٢١ -بين هوانغ(٢٠٢٠)، رد فعل منظمة الصحة العالمية المحسوب على تعهد ترامب بقطع العلاقات الأمريكية مع الوكالة، NPR Goats and Soda، ١ يونيو، https://www.npr.org/sections/goatsandsoda/2020/05/29/865816855/رد فعل من صامت على ورقة رابحة تعهد بسحب ش ش من الوكالة.
٢٢ -إيلونا كيكبوش وغابرييل ليونغ(٢٠٢٠) "نحتاج إلى أشكال جديدة من الحوكمة لتحسين إدارة استجابتنا للأوبئة"، رأيBMJ ، بحاجة إلى أشكال جديدة من الحكم لتحسين إدارة استجابتنا للأوبئة. ٣ فبراير https://blogs.bmj.com/bmj/2020/02/03/we- .
٢٣-كولين ماكينز، "من التالي؟ تغيير السلطة في الحوكمة الصحية العالمية بعد الإيبولا، الشؤون الدولية ٩١: ٦، نوفمبر ٢٠١٥، ص ١٢٩٩-٣١٦.
٢٤ Samantha Kiernan & Madeleine Devata(2020)، "قيود السفر على الصين بسبب-COVID 19"، Think Global Health، ٦ أبريل ، https://www.thinkglobalhealth.org/article/travel-restrictions-china-due-covid-19..
٢٤ -أنتوني كوستيلو(٢٠٢٠) "استراتيجية المملكة المتحدة بشأن COVID-19 تترك الكثير من الأسئلة دون إجابة بشكل خطير" الغارديان ١٦ مارس، أسئلة دون إجابة تفشي فيروس كورونا https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/15/uk-covid-19-strategy-.

٢٥-ديفيد سميث(٢٠٢٠) 'ترامب يوقف تمويل منظمة الصحة العالمية بسبب "فشل" فيروس كورونا، منظمة الصحة العالمية، الغارديان، ١٥ أبريل، https://www.theguardian.com/world/2020/apr/14/coronavirus-trump-halts-funding-to -.

٢٦-الملاحظات الافتتاحية للمدير العام لمنظمة الصحة العالمية في إحاطة الدول الأعضاء بشأن تقييم جائحة COVID-19، (٢٠٢٠) https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-opening-remarks - في-الدولة-العضو إحاطة حول تقييم جائحة كوفيد -١٩ -٩-يوليو - ٢٠٢٠.

٢٧-الشؤون الدولية، المجلد ٩٦، العدد ٥، سبتمبر ٢٠٢٠، -٠١ سبتمبر ٢٠٢٠.

دور التحكيم فى تسوية منازعات الاستثمار الأجنبي

د. توحيدة محمد يوسف السيد(*)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحكيم فى تسوية منازعات الاستثمار الأجنبي وتمثل أهمية الدراسة كون التحكيم أصبح سمة العصر كأسلوب لتسوية منازعات الاستثمار الأجنبي وذلك لخصوصية قواعده المرنة التى تمنح للمتنازعين بتشكيلها على النحو المناسب لهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتمكن من تحليل النصوص والآراء الفقهية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: نظام التحكيم الوسيلة المناسبة والفعالة لتسوية منازعات الاستثمار الأجنبي، توصي الدراسة بعدد من التوصيات منها على الدول ان تهتم بنظام التحكيم بإنشاء مراكز تحكمية متخصصة فى كافة المجالات .

مقدمة:

يعد التحكيم من الوسائل المهمة التى يلجأ إليها المتعاقدون فى كافة العقود وعلى الأخص فى عقود الاستثمارات الأجنبية، وأصبحت ظاهر من مظاهر العصر الحديث، وزاد اللجو إليه كنظام لحسم المنازعات لما يوفره من مزايا لا يحققها قضاء الدول المثقل بالقضايا، بل أضحى يتمتع بالقبول لدى أغلب الدول وهو ضرورى لتطوير العلاقات بين الدول المنتجة والمستهلكة.

مشكلة الدراسة:

إن المشكلة التى يريد الباحث معالجتها ما مدى فعالية التحكيم فى تسوية منازعات الاستثمار الأجنبي؟ وما هي المبادى العامة للتحكيم؟ وفيما تتمثل صور التحكيم وما هو القانون الواجب التطبيق؟

أهداف الدراسة:

١/ إبراز مدى فعالية التحكيم فى تسوية منازعات الاستثمار

٢/ التعرف على اتفاق التحكيم ومشارطة التحكيم

٣/ معرفة القانون الواجب التطبيق

أهمية الدراسة:

يكتسب موضوع دور التحكيم فى تسوية منازعات الاستثمار الأجنبى أهمية كبيرة لأنه مرتبط بالتنمية الاقتصادية لدول النامية، وكذلك اتساع مجال التحكيم فى

(*) أستاذ مساعد كلية الشريعة والقانون جامعة دنقلا

تسوية منازعات الاستثمار حيث لا يكاد يخلو عقد او اتفاقية استثمار من شرط التحكيم.

حدود الدراسة:

تناولت الدراسة اتفاق التحكيم لتسوية منازعات الاستثمار الأجنبي فى قانون التحكيم السودانى ٢٠١٦ وبعض القوانين العربية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتمكن من تحليل النصوص والآراء الفقهية.

مفهوم التحكيم فى عقود الاستثمار:

التعريف بعقود الاستثمار:

الاستثمار لغة: مصدر استثمر وهو للطلب بمعنى طلب الاستثمار وله معانى عدة منها ما يحمله الشجر وينتجه وأثمر الشيء أي نضج وكمل ويقال ثمر ماله أي كثر ويقال استثمر ماله أي استخدمه فى الإنتاج(ابن منظور، ١٩٥٦، ١٢٦) ومنه مستثمر نماه وظفه فى أعمال تدر عليه ربحاً وتحقق مزيداً من الدخل فالاستثمار هو استخدام الأموال فى الإنتاج إما مباشره بشراء المواد الأولية وإما غير مباشر كشراء الأسهم والسندات(عمر، ٢٠٠٤، ٤٢٧) الاستثمار الأجنبي بالمفهوم القانونى عرف على أنه (انتقال روؤس الأموال من الخارج إلى الدولة المضيفة بقية تحقيق ربح للمستثمر الأجنبي وبما يكفل زيادة الإنتاج والتنمية فى الدولة المضيفة) (نمر، ٢٠٠٣، ٨) أو أنه تحركات رؤوس الأموال من بلد المستثمر نحو البلد المستفيد بغير تنظيم مباشر(السامرائي، ٢٠٠٦، ٢٥٤) إما عقد الاستثمار الاجنبى هو العقد الذى تبرمه الدولة او إحدى الهيئات التابعة لها مع طرف خاص اجتبى فى حقل الاستثمار(الأسعد ،٢٠٠٦، ١٢).

وعليه يرى الباحث أن عقود الاستثمار الأجنبي هى تلك العقود التي تبرمها الدولة المضيفة للاستثمار مع طرف آخر أجنبي طبيعياً أم معنوياً خاصاً كان أم عاماً والتي من شأنها أن تنهض بعملية التنمية الاقتصادي للدولة المضيفة للاستثمار وتتحقق عوائد مجزية للمستثمر الأجنبي.

التعريف بالتحكيم:

التحكيم لغة: كلمة التحكيم مأخوذة من مادة حكم ويعرف بالمنع فهو منع من الظلم ومعناها التفويض فى الحكم فهو مأخوذ من حكم أو أحكمه فاستحكم فصار محكماً فى ماله تحكيماً إذ جعل إليه الحكم فاحتكم عليه فى ذلك وحكم بتشديد الكاف تعنى طلب الحكم ممن يتم الاحتكام إليه وحكموه بينهم أي أمروه

أن يحكم بينهم ويقال حكمنا فلاناً فيما بينا بمعنى أجزنا حكمه بينا (ابن منظور، ١٩٥٦، ٦٨٨).

التحكيم اصطلاحاً:

هو اتفاق إطراف علاقة قانونية معينة عقدية او غير عقدية على ان يتم الفصل فى منازعة ثارت بينهم بالفعل أو يحتمل أن تثور بينهم من طرف أشخاص يتم اختيارهم كمحكمين. عرفه كذلك محمد بجاوي هو تلك العدالة الخاصة التي يصلب فيها الاختصاص من المحاكم الوطنية العادية للدولة ويجعلها من اختصاص أشخاص خواص يختارهم الأطراف المتنازعة (بجاوي ،١٩٩٣، ١٢٣).

التحكيم فى القانون:

عرف قانون التحكيم السوداني ٢٠١٦ فى المادة (٣) التحكيم (يقصد به اتفاق طرفى النزاع فى النزاعات ذات الطبيعة المدنية على إحالة ما ينشأ بينهما من نزاع بخصوص تنفيذ عقد معين أو على إحالة أى نزاع قائم بينهم ليحل عن طريق هئيات أو افراد يتم اختيارهم بارادتهم واتفاقهم) أما قانون التحكيم المصرى ١٩٩٤ فى المادة (٤) عرف التحكيم (ينصرف لفظ التحكيم فى حكم هذا القانون الى التحكيم الذى يتفق عليه طرفا النزاع بإرادتهما الحرة سواء كانت الجهة التى تتولى إجراءات التحكيم بمقتضى اتفاق الطرفين منظمة أو مركزاً دائماً للتحكيم أم لم يكن كذلك).

يعتبر التحكيم تقنية قانونية تهدف إلى إعطاء حل للمسألة أو النزاع من قبل هيئة أو محكم أو محكمين وتتمتع بسلطة الحكم أو القضاء وذلك ليس تفويضاً من دولة ولا من سلطة تشريعية بل تستمد ولايتها من اتفاق الأطراف على اللجو إلى التحكيم هولاء المحكمين القضاة يمكن أن يكونوا مجرد أشخاص طبيعين أو أشخاص اعتبارين (السعيد، ٢٠٠٣، ٦٨) يرى الباحث من خلال عرض التعاريف أن التحكيم يقوم على عناصر أساسية: لا بد من وجود اتفاق بين الأطراف يقضى بإحالة النزاع إلى محكم طبيعيا كان أو هيئة تحكيم، لا بد من وجود خصومة حقيقية بين الأطراف، ولا بد من وجود محكم يقضي بالفصل فى الخصومة.

خصائص عقود الاستثمارات الأجنبية:

تتميز عقود الاستثمارات الأجنبية بخصائص وسمات تعطيها طبيعة خاصة، فضلاً عن الخصائص العامة من حيث كونها من العقود الرضائية ومن العقود الملزمة للجانبين ومن عقود المعاوضة والمدة (السنهورى، ١٩٦٤، ١١٣٩)

هناك خصيصتان اساسيتان تميزها عن سائر العقود وهما:

. إن عقود الاستثمار هى عقود دولية:

تتكون عقود الاستثمارات الأجنبية من عناصر أساسية ثلاثة هى اطراف هذه العقود، وموضوعها، وهدفها أو وظيفتها، فأطراف هذا العقد هما المستثمر الأجنبي والدولة المضيفة للاستثمار وموضوع هذا العقد هو الاستثمارات الصادرة من إحدى الدول والآتية لدولة خرى وظيفته أو الهدف منها هو دفع حركة رأس المال الأجنبي وتحقيق التنمية الاقتصادية للدولة المضيفة إذ أن عقد الاستثمار الأجنبي يبرم من الأصل بين طرفين ينتمى كل منها إلى نظام قانونى مختلف عن الآخر الدولة من جهة والشخص الأجنبي التابع لدولة من جهة ثانية(الاسعد، ٢٠٠٦، ٦٦).

الدولة بوصفها شخصاً سيادياً ستكون متمتعة بمزايا استثائية لا يتمتع بها الطرف الآخر ما يترتب عليه أن يكون لدى المستثمر الأجنبي ضمانات تساعده على حماية نفسه من احتمال ضياع حقوقه، أو اختلال التوازن التعاقدى على اعتبار أن الدولة تستطيع أن تمارس نفوذها على كافة المستويات سواء كانت تشريعية أم تنفيذية ام قضائية (الحداد، ٢٠٠١، ٨)

الضمانات التى يمكن تصورها فى هذا الصدد التى يطلق عليها شروط الثبات التشريعى والتى بمقتضاه ينص الأطراف صراحة على أن قانون الإرادة الذى يسرى على العقد عند المنازعة هو القانون المختار بأحكامه وقواعده النافذ فقط وقت إبرام العقد مع استبعاد تطبيق أى تعديل يطرأ عليه فى وقت لاحق، وبموجبه تتعهد الدولة المضيفة للاستثمار بوصفها سلطة تشريعية فى ذات الوقت بعدم إصدار أي تشريعات جديدة على نحو يؤدى إلى الاخلال بالتوازن الاقتصادى للعقد والأضرار بالطرف الأجنبي المتعاقد معها(الحداد، ٢٠٠١، ٣٢٤) والضمانة الأخرى هى توفر وسائل محايدة وفعالة لتسوية المنازعات التى قد تنشأ من هذه العقود (محمدين، ٢٠٠١، ٥)

تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة المضيفة:

يقصد بالتنمية الاقتصادية زيادة الطاقة الإنتاجية بحيث يزداد تبعا لها الدخل القومى ومتوسط الدخل الفردى وتتحق تلك الزيادة عن طريق الارتقاء بالإنتاج وعناصره وتعد هذه الخاصية من الخصائص المميزة لعقود الاستثمار الأجنبي، إذ أنها ليست كبقية العقود والعلاقات الاقتصادية التى تستهدف تحقيق الربح فقط، وذلك لما ترومه من تحقيق التنمية الاقتصادية للدولة المضيفة للاستثمار عن طريق ما تقدمه بحكم طبيعتها إلى الاقتصاد المتلقى من أصول متنوعة منها رأس المال والتكنلوجيا، والقدرات، والمهارات وهذه الاصول يمكن ان تقوم بدور هام فى تحديث الاقتصاد الوطنى وفى الاسراع بوتيرة النمو الاقتصادى (السامرائى، ٢٠٠٦، ٨٣).

وعلى المستثمر الأجنبي وان كان يسعى لتحقيق أهداف ومصالح أخرى خاصة به، أن يقبل الاشتراك فى عملية التنمية للدولة المضيفة والحصول على الأرباح الناجمة من تلك المساهمة الأمر الذى يستلزم معه التعاون المستمر والوثيق بين الأطراف فى الأنشطة المطلوب أدائها، إذ يتعهد المستثمر الأجنبي بإمداد الدولة بأفضل المواد وأكثرها ملائم للمشروع محل التعاقد وأيضاً استخدام التكنلوجيا المتطورة ومقابل ذلك تتعهد الدولة بتقديم التسهيلات اللازمة المتمثلة بتسهيل الحصول على تراخيص الإنشاء أو تملك الأرض التى يقام عليها المشروع، وغيرها من التسهيلات اللازمة لعقد الاستثمار(الأسعد، ٢٠٠٦، ٦٩)

مزايا التحكيم :

تتميز عقود الاستثمار بطبيعة خاصة ناجمة عن طبيعة أطرافها، إذ تتمثل أساساً فى الدولة من جهة والمستثمر الأجنبي من جهة أخرى، وكذا العملية محل العقد، وهذا يكمن فى تعلق العقد بمشروع ضخم يستغرق مدة زمنية طويلة لتنفيذه وبتكلفة جد باهظة، فى حين يتطلب تشابك العلاقات الناشئة عنه خبرات فنية عالية ومع كل هذه الخصوصية فإن نظام التحكيم يمثل القضاء الطبيعى لتسوية منازعات هذه العقود وهذا يعود لمختلف المزايا التى تتمتع بها(عكاشة، ٢٠٠٣، ١٦٦) والتى سنتناولها على النحو التالى:

السرعة فى الاجراءات

يتميز نظام التحكيم بسرعة فى فصل النزاع فى أقل فترة زمنية ممكنة، باعتبار أن مرونة إجراءات التحكيم تودى إلى توفير الكثير من الوقت من خلال السرعة التى لا تتوفر عادة فى النظم القضائية والتى غالباً ما تكون مقيدة ببعض النصوص القانونية والتى تشكل عائق للفصل السريع فى النزاع، وهذا ما يحتاجه الحسم فى منازعات عقود الاستثمار بحيث تكون هنالك استثمارات ومبالغ نقدية كبيرة ومجمدة فى انتظار صدور حكم القضاء ومن ثم تكون هنالك خسارة محققة نتيجة تأخر الفصل فى النزاعات(الاسعد، ٢٠٠٦، ١٩) وإلى جانب سرعة إجراءات التحكيم مقارنة بالإجراءات القضائية المعتادة فإن اختيار المحكمين وكذا المختصين فى مجال الاستثمار يمنحهم القدرة اللازمة لفهم جل المشاكل المعروضة أمامهم وإيجاد أفضل الحلول لها، فالتحكيم هو الأقدر على تطبيق الأحكام الموضوعية التي تحكم العلاقات المطروحة، وهذا نظرا لطبيعتها الدولية(عكاشة، ٢٠٠٣، ١٦٧).

السرية فى التحكيم

يتميز التحكيم بقدر كبير من السرية إذ أن كل المعلومات تبقى سراً بين الأطراف فقط أو ممثيلهم ولا يتم نشر الأحكام إلاَّ بعد موافقة أطراف النزاع (المواجدة،

٢٠٠٥، ٣٩) إذ أن الأطراف فى العقود المتعلقة بالاستثمار دائماً ما يرغبون فى عدم معرفة المنازعات الناشئة بينهم وكذا أسبابها أو دوافعها من قبل الغير الخارج عن الخصومة هذا لما قد تودي العلنية من مساس بمراكزهم المالية أو الاقتصادية فالأصل أن أحكام التحكيم لا يجوز نشرها إلا بموافقة المحتكمين والمحكمين (عكاشة، ٢٠٠٣، ١٧٦).

التحكيم قضاء متخصص

من أهم المزايا التى يتسم بها التحكيم أنه يعتبر قضاء متخصص وهذا لما يكفله من المعرفة والخبرة القانونية وكذا الفنية اللازمة لتسوية منازعات الاستثمار والتى يتطلب تسوية المنازعات التى تنشأ عنها معارف اقتصادية وفنية حديثة وكذا الخبرة الملائمة التى تتناسب وتوسع مجالات الاستثمار الأجنبي بحيث يكون المحكمون بالأغلب الأعم فى أعلى مستوى من الكفاءة للفصل فى المنازعات المستجده إليهم فضلا عن تمتعهم غالبا بالخبرة التى يتم من خلالها اختيارهم للفصل فيه وما يمتازون بت من إحاطة وعلم بأعراف وعادات العقود محل النزاع (الأسعد، ٢٠٠٦، ٨٧).

حرية الافراد فى ظل التحكيم

إن مرونة التحكيم تسمح للمتنازعين بتشكيله على النحو المناسب لهم باعتبارهم من الميزات الأساسية التى يقوم عليها، إذ تمكِّن الأطراف من اختيار الإجراءات الواجبة التطبيق على التحكيم والتى تبدو لهم ملائمة لنزاعهم، كما أنه بامكان المتخاصمين أن يعفوا المحكمين من اتباع أي أصول أو إجراءات ملزمة أثناء التحكيم (يوسف، ٢٠٠٤، ٢٢٣).

صور اتفاق التحكيم فى عقود الاستثمار:

يتخذ اتفاق التحكيم فى عقود الاستثمار الأجنبي صورتين:

الصورة الأولى: مشارطة التحكيم هى اتفاق أطراف العلاقة الاستثمارية فى عقد مستقل عن عقد الاستثمار الأجنبي على عرض المنازعات التى نشأة بينهم بالفعل على التحكيم لحلها، فمشارطة التحكيم تحرر فى مستند مستقل عن العقد الأصلى إذ أنها تبرم بين الأطراف بعد نشوب النزاع وليس عند إبرام العقد الأصلى الذى يقوم بشأنه النزاع (السعيد، ٢٠٠٣، ٥٥) فقد نص قانون التحكيم ٢٠١٦ فى المادة (٣) على مشارطة التحكيم (يقصد بها الاتفاق الذى تعده هيئة التحكيم بالاتفاق مع طرفى النزاع ويوقعا عليه، ويتضمن إجراءات التحكيم ومدته ولغته ومقره، وأتعاب التحكيم وأي مسألة أخرى تضمينها).

الصورة الثانية: شرط التحكيم والتى تعنى اتفاق أطراف العلاقة الاستثمارية بموجب نص فى العقد المبرم بينهم والذى يفضى بعرض المنازعات التى من

المحتمل أن تنشأ بينهم مستقبلاً عن هذه العلاقة على التحكيم (عمر، ٢٠٠٤، ٧٤) ولكن هناك ما لا يمنع من أن يرد شرط التحكيم فى اتفاق مستقل مع العقد الأصلى أو بعده ومثال ذلك أن يبرم الطرفان عقدهما أن يتضمن شرطا لتسوية المنازعات بينهم(راشد، ١٩٨٤، ٧٥).

ولكن فى مرحلة لاحقة يعرض أحدهما على الآخر تسوية أى منازعات مستقبلية ناشئة عن العقد أو تتعلق بت إلى التحكيم، فيوافق الآخر على ذلك وفى هذه الحالة نكون أمام عقدين العقد الأصلى الخالى من شرط التحكيم وعقد آخر خاص بتسوية المنازعات عن طريق التحكيم. الواقع أن شرط التحكيم يعد الأكثر شيوعاً فى التطبيق من الناحية العملية باعتبار أنه يبرم فى وقت تسودة روح الود أى قبل قيام النزاع بعكس المشارطة التى تبرم بعد وقوع النزاع (الضراسى، ٢٠٠٥، ٧٩).

قد نص قانون التحكيم ٢٠١٦ فى المادة (٣) على اتفاق التحكيم (يقصد به كل اتفاق يتعهد فيه طرفا النزاع بعرض منازعاتهم للفصل فيها عن طريق التحكيم، أو كل اتفاق لاحق لا حالة النزاع القائم للتحكيم).

الملاحظ أن المشرع السودانى قد وضع شرط التحكيم تحت مسمى اتفاق التحكيم ونص على المشارطة، خلافاً للمشرع المصرى الذى وضع شرط التحكيم ومشارطته على قدم المساواة وذلك من خلال التعبير عن كلتا الصورتين باتفاق التحكيم.

يرى الباحث من خلال تعريف شرط التحكيم، يتبين أن شرط التحكيم يتم الاتفاق عليه عند إتمام العقد وقبل نشوب النزاع بين طرفيه بحيث لا ينتظر أطراف العلاقة حدوث النزاع، إذ يعتبر هذا أمر جوهريا يمثل الفارق الأساسى بين كل من شرط التحكيم ومشارطته.

أطراف النزاع التحكيمى فى عقود الاستثمار الأجنبي:

أطراف النزاع التحكيمى فى عقود الاستثمار الأجنبي هما طرفين غير متكافيئن أحدهما وطنى وهى الدولة أو أحد الشركات أو الهيئات التابعة لها، وثانيها الطرف الأقوى من الناحية الاقتصادية وهو الطرف الأجنبي الذى يتمثل بالمستثمر الأجنبي، الطرف الوطني عادة إما بدولة ذاتها عن طريق الحكومة أو من أحد الشركات التابعة لها، إذ تبرم الدولة هذه العقود فى سعيها إلى تحقيق تنميتها الاقتصادية وذلك بحسب حاجتها لتنفيذ خططها الاقتصادية، لا يثور تحديد الطرف الوطنى صعوبة إذا كانت الدولة تتولى الأمر مباشرة مع الطرف الأجنبي، تبدأ الصعوبة فى حالة تتولى الأمر إحدي الشركات أو الهيئات التابعه لها التى على

الـرغم مـن تمتعهـا بشخصـية معنويـة وذمـة ماليـة مسـتقلة عـن الدولـة إلا أنهـا فـى الوقـت نفسـه تـرتبط معهـا بعلاقـة تبعيـة، فهـل تعـد الدولـة طـرف فـى العقـد أم لا؟ لا تعتبـر الدولـة طرفـاً فـى العقـد طالمـا أن الموسسـة أو الهيئـة التـى أبرمـت العقـد تتمتـع بشخصـية قانونيـة مسـتقلة عـن الدولـة، فيجـب أن تتحمـل المسـؤولية الكاملـة لتعاقـدها مـن دون أن تشـاركها الدولـة فـى هـذه المسـؤولية لأنهـا تتمتـع بشخصـية قانونيـة مسـتقلة(الحداد، ٢٠٠١، ١٤٥) الطـرف الأجنبـي فـى عقـود الاسـتثمار قـد يكـون شخصـاً طبيعـاً أو معنويـاً أو مجموعـة مـن الأشـخاص وقـد يكـون الطـرف الأجنبـي موحـداً، أو عـدد مـن الكيانـات الذاتيـة التـى تشـترك فـى نشـاط تجـارى أو صـناعى وكثيـر مـا يكـون المسـتثمر الأجنبـي شـركة تجاريـة، وقـد يكـون قبولهـا مشـاركة الـوطنين بـدافع توسـيع نشـاطها الاسـتثمارى أو تـأمين مصـادرها بـالمواد الأوليـة، أو لأن المشـاركة هـى الطريقـة الوحيـد لإنشـاء هـذا المشـروع فـى الدولـة المضـيفة للاستثمار(جلاب، ٢٠٠٦، ٢٩).

هـذا ولا يـوثر فـى طبيعـة عقـود الاسـتثمار أن يكـون الطـرف الأجنبـي المتعاقـد مـع الـدول شخصـاً طبيعيـاً طالمـا أن محـل العقـد ومضـمونه يتعلقـان بالتنميـة الاقتصـادية فـى الدولـة المتعاقـدة والمسـاهمة فـى تطورهـا، ولقـد جـاءت تشـريعات الاسـتثمار المعاصـرة بـالنص صـراحة علـى إمكانيـة أن يكـون المسـتثمر شخصـاً طبيعياً(الضراسى، ٢٠٠٥، ٣٨٧).

إجراءات التحكيم

تنطلـق الخصـومة التحكميـة بتشـكيل الهيئـة فـى بـادئ الأمـر باختيـار محكمـين مـن قبـل الأطـراف المتنازعـة لاعتبـار مبـدأ سـلطان الإرادة وهـو الأسـاس فـى تكوينهـا وعلـى اعتبـار التحكـيم يتسـم بالرضـائية فـإن للأطـراف المتعاقـدة مطلـق الحريـة فـى اختيـار محكـيمهم سـواء كـانوا أشـخاص طبيعيـة أم هيئـات تحكـيم دوليـة(حنان، ٢٠١٥، ٢١).

وقـد نـص قـانون التحكـيم السـودانى ٢٠١٦ فـى المـادة (٣) علـى تعريـف المحكـم (يقصـد بـه الشـخص الطبيعـى الـذى يـتم اختيـاره عضـوا فـى هيئـة التحكـيم أو الـذى يختـاره طرفـا النـزاع فـى حالـة المحكـم الواحـد) فيجـب أن تتـوافر شـروط معينـه فيـه باعتبـار أن دور المحكـم مهـم فـى الخصـومة التحكميـة لـذا سـنتطرق إلـى شـروط تعينه:

- يجـب أن يكـون المحكـم مـؤهلاً قانونـاً يقصـد بالأهليـة القانونيـة فـى هـذا الصـدد أن لا يكـون المحكـم قاصـراً أو محجـوراً عليـه أو مفلسـاً وان يكـون متمتعـاً بحقوقـه المدنيـة فـلا يكـون محرومـاً منهـا بسـبب عقوبـة جنائيـة أو إفـلاس لـم يـرد بـه اعتبـاره(كليبى، ٢٠١٢، ٣١) هـذا الشـرط أكدتـه المـادة (١٣) مـن قـانون التحكـيم

٢٠١٦م (لا يجوز أن يكون المحكم قاصراً أو محجور عليه أو أشهر إفلاسه أو سبقت إدانته فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة).

- أن يكون عدد المحكمين وتر لم يلزم المشرع الأطراف باختيار عدد معين من المحكمين فلهم فى ذلك اختيار محكم واحد أو أكثر، القيد الوحيد فى هذا الصدد يتعلق بوترية العقد بمعنى أنه إذا اتفق الأطراف على تشكيل هيئة التحكيم بأكثر من محكم فإنه يلزم فى هذه الحالة أن يكون العدد فردياً(نوال، ٢٠١٣، ٢٧) لعل الحكمة من وترية عدد المحكمين تبدو جلية فى حالة عدم اتفاق المحكمين على حكم التحكيم فيكون صوت المحكم بالصيغة الفردية مرجحة لأحد الأحكام، وقد جاءت المادة (١٢) من قانون التحكيم ٢٠١٦م(تشكل هيئة التحكيم باتفاق طرفى النزاع من محكم واحد أو أي عدد فردى من المحكمين، وإذا لم يتم الاتفاق على عدد المحكمين يكون عددهم ثلاثة)ـ قبول المحكم أو المحكمين للمهمة الموكلة لهم يعتبر قبول المحكمين للمهمة الموكلة شرطاً جوهرياً فى انطلاق الخصومة التحكمية، وقد اشترط المشرع السوداني قبول المحكم أن يكون مكتوباً ونصت على ذلك المادة(١٥) من قانون التحكيم ٢٠١٦م (يشترط أن يكون قبول المحكم لمهمته كتابة).

- أن يكون المحكم محايداً يقصد بالحياد عدم انحياز المحكم لطرف على حساب طرف آخر فى الخصومة ولما كان تشكيل محكمة التحكيم ترتبط فى أحوال كثيرة بالفصل فى نزاع معين أو قضية ما فإن معنى ذلك أنها تتسم بطبعتها الموقتة، بحيث ينتهي وجودها كقاعدة بإصدارها للحكم الفاصل فى النزاع (القاضى، ٢٠٠٢، ٢٠٣) وقد أكد المشرّع السودانى على هذا الشرط المادة (١٦) الفقرة (١) (يجوز لأى من طرفي النزاع رد المحكم إذا قامت ظروف تثير شكوكاً جدية حول استقلاله أو حيدته).

القانون الواجب التطبيق:

ان تطبيق النظام القانوني الصحيح هو مطلب أساسي لإصدار حكم تحكيمي شرعى، لذلك لعبت مسألة اختيار القانون الواجب التطبيق دوراً هاماً فى ممارسات هيئات التحكيم فقد أوجبت اتفاقية إنشاء المركز الدولي لتسوية المنازعات على هيئات تحكمية البت فى النزاع المعروضة عليها بما يتفق والقانون الذى اختاره الأطراف وفى غياب هذا الاتفاق يتم اختيار القانون الواجب التطبيق بواسطة المحكم أو إلى تطبيق القواعد المناسبة من قانون التجارة الدولي(الأسعد ٢٠٠٦، ١٥٢) وذلك على النحو التالى:

١/ لقانون إرادة الأطراف يتفق أغلب فقهاء القانون على الدور الذى يلعبه مبدأ استقلال الإرادة فى نطاق التحكيم بصورة خاصة ومجال الإجراءات بصورة

خاصة، إذ يتمتع أطراف المنازعة فى عقود الاستثمارات الأجنبية بحرية كاملة فى تحديد القانون الواجب التطبيق على النزاع وذلك فى اتفاق التحكيم المبرم بينهم سواء فى صورة شرط أو مشارطة وتنبع هذه الحرية من طبيعة التحكيم ذاته باعتباره قضاء اتفاقياً بقيمة طرفا النزاع باتفاقهما (عبد العال، ١٩٧١، ٢٦٨) وتطبيقاً للمبادئ المقرر فى معظم التشريعات عند تنظيمها لقواعد تنازع القوانين فى العلاقة ذات العنصر الأجنبي ومنها عقود الاستثمار الأجنبي تقرر الأولوية للأطراف فى اختيار القانون الواجب التطبيق على موضوع النزاع طالما تخرج عن قواعد القانون أو النظام العام(رضوان، ١٩٧١، ١٣٠) وكثيراً ما تفرض الدول على اختيار قانونها الداخلى للتطبيق على المنازعات الناشئة بينها وبين المستثمرين الأجانب وإن كان المستثمر غالباً ما يتمكن من التخلص من هذا القانون.

٢/حرية المحكم فى اختيار القانون الواجب التطبيق قد يصعب على الأطراف فى عقود الاستثمارات الأجنبية الاتفاق على قانون معين نظراً لرغبة كل طرف فى تطبيق قانونه الوطني أو قانون من اختياره وحده إذ يجهل أحكام قانون محايد ومن ثم فلا يكون أمامهما من خيار سوى التزام الصمت وعدم الاتفاق على القانون الواجب التطبيق على موضوع النزاع(بريرى، ٢٠٠٤، ١٣٥) وإزاء ذلك يقرر الأطراف ترك الحرية للمحكم لتحديد القانون الواجب التطبيق على موضوع النزاع طالما لم يتفق الأطراف على اختيار قانون معين ليحكم موضوع النزاع الاستثمارى(الكردى، ٢٠٠٤، ٦٦) المحكم فى عقود الاستثمارات الأجنبية يختلف عن القاضي الوطني الذي يستمد سلطاته من الدولة مقيداً باتباع قوانينها، أما المحكم فى عقود الاستثمار لا يستمد سلطاته من الدول، بل من اتفاق الأطراف وعليه فإن غياب قانون اختصاص للمحكم فى عقود الاستثمارات الأجنبية يمكن أن يحدد على أساس قواعد الإسناد الواردة فيه لقانون الواجب التطبيق أي التحديد يكون إما بتطبيق المحكم عقود الاستثمارات الأجنبية لمنهج التنازع المقرر فى القانون أو من خلال الاختيار الصريح والمباشر للقانون واجب التطبيق(رضوان، ١٩٧١، ١٥٤).

٣/ تطبيق المحكم لقانون التجارة الدولي قد يجد المحكم فى عقود الاستثمارات الأجنبية نفسه مضطراً إلى حل النزاع على ضوء قواعد وأعراف دولية، وذلك لقصور القوانين الوطنية واختلاف مفاهيمها، والاستثمار الأجنبي بصورة خاصة يتميز باتساع مبادئه (رضوان، ١٩٧١، ١٦٧). والجدير بالملاحظة فى هذا الشأن هو تنوع مصادر قواعد التجارة الدولية إذ تختلف باختلاف مجالات التجارة الدولية، إلا أنها فى عقود الاستثمار الأجنبي قد تقتصر على الاتفاقيات الدولية

وشـــروط العقـــد محـــل النـــزاع والعـــادات والأعـــراف التجاريـــة فـــى مجـــال الاســـتثمار الأجنبي.

فقـــد نـــص قـــانون تشـــجيع الاســـتثمار لســـنة ١٩٩٩فـــى المـــادة (٣٢) فـــى فـــض نزاعـــات الاســـتثمار ١/ فيمـــا عـــدا النزاعـــات التـــي تحكمهـــا إحكـــام الاتفاقيـــات الـــواردة فـــى البند(٢) إذ نشأ الى نزاع قانوني متعلق بالاستثمار، يعرض للتوفيق او التحكيم

٢/ تســـرى إحكـــام الاتفاقيـــة الموحـــدة لاســـتثمار رؤوس الأمـــوال العربيـــة فـــى الـــدول العربيـــة لســـنة ١٩٨٠ واتفاقيـــة تســـوية منازعـــات الاســـتثمار بـــين الـــدول العربيـــة لســـنة١٩٧٤ واتفاقيـــة تســـوية منازعـــات الاســـتثمار بـــين الـــدول ومـــواطني الـــدول الأخـــرى لســـنة١٩٦٥ والاتفاقيـــة العامـــة للتعـــاون الاقتصـــادي الفنـــي والتجـــاري بـــين الـــدول الأعضـــاء فـــى منظمـــة المؤتمرالاســـلامى لســـنة١٩٧٧ وارى اتفاقيـــة اخـــري فـــى هـــذا الشـــأن،يكون الســـودان طرفـــا فيهـــا ،وذلـــك علـــى الـــى نـــزاع قـــانون ينشـــا مباشـــرة عـــن الـــى من تلك الاتفاقيات

الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والتوصيات

النتائج:

١/ نظام التحكيم هو الوسيلة المناسبة فى تسوية منازعات الاستثمار الاجنبى.

٢/ نظام التحكيم يعمل على تسوية النزاع بأقصى سرعة ممكنة وفى سرية تامة.

٣/ ان إجراءات التحكيم تبدأ بتشكيل الهيئة باختيار المحكمين من قبل الإطراف

٤/ ان تطبيـــق النظـــام القـــانون الصـــحيح ومطلـــب اساســـى لإصـــدار حكـــم تحكيمـــي شرعي

التوصيات:

١/ نقتـرح علـى المشـرع السـوداني أن يشـرع فـى قـانون خـاص يـنظم التحكـيم فـى عقـود الاســـتثمار الأجنبـي نظـراً لأهميتـه فـى حـل المنازعـات، ونقتـرح أن يخصـص علـى الأقـل باباً فـى قـانون التحكـيم أن يعـالج هـذا الموضـوع مـن حيـث تعريـف محـدد للتحكـيم فـى الاستثمار الأجنبي وبيان إجراءاته والقانون الواجب التطبيق فيه.

٢/علـى الـدول ان تهـتم بنظـام التحكـيم بإنشـاء مراكـز تحكميـة متخصصـة فـى كافـة المجالات.

المصادروالمراجع:

١. أبو العلا على ابوالعلا نمر(٢٠٠٣) نظرة انتقاديه للسياسية التشريعية فى مجال الاستثمار، دار النهضة العربية، القاهرة.

٢. أبو زيد رضوان(١٩٧١) الأسس العامة فى التحكيم التجاري الدولي، منشاة المعارف، الإسكندرية.

٣. أحمد حسن جلاب(٢٠٠٦) النظام القانوني لعقد الاستثمار، أطروحة دكتوراه كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة النهرين.
٤. بشار محمد الأسعد(٢٠٠٦) عقود الاستثمار فى العلاقات الدولية الخاصة، منشورات الحلبي، بيروت.
٥. جلال وفاء محمدين(٢٠٠١) التحكيم بين المستثمر الأجنبي والدولة المضيفة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ٢٠٠١
٦. جمال الدين محمد بن منظور(١٩٥٦) لسان العرب، دار بيروت للطباعة، لبنان.
٧. جمال محمود الكردي(٢٠٠٤) القانون الواجب التطبيق فى دعوى التحكيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
٨. حجاج حنان(٢٠١٥) الأثر المانع لاتفاق التحكيم فى عقود الاستثمار، مذكرة لنيل الماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي.
٩. حسان كليبي(٢٠١٢) دور القضاء فى قضايا التحكيم الدولي التجاري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فى الحقوق، جامعة محمد بوقره بومرداس.
١٠. حفيظة السيد الحداد(٢٠٠١) العقود المبرمة بين الدولة والأشخاص الأجنبية، دار النهضة العربية، القاهرة.
١١. حير نوال(٢٠١٣) التحكيم فى العقود الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فى الحقوق، جامعة يخضر بسكرة.
١٢. خالد محمد القاضي(٢٠٠٢) موسوعة التحكيم التجاري الدولي، دار الشروق، القاهرة.
١٣. دريد محمود السامرائي ،الاستثمار الأجنبي المعوقات والضمانات ،منشورات الحلبي الحقوقية بيروت٢٠٠٦
١٤. سامية راشد(١٩٨٤) التحكيم فى العلاقات الدولية، دار النهضة العربية القاهرة.
١٥. سعيد يوسف، القانون الدولي الخاص(٢٠٠٤) منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
١٦. عبد الباسط عبد الواسع الضراسى(٢٠٠٥) النظام القانوني لاتفاق التحكيم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
١٧. عبد الرازق السنهوري(١٩٦٤) الوسيط فى شرح القانون المدني، دار النهضة العربية، القاهرة.
١٨. عبد الفتاح مراد المتواجدة(٢٠٠٥) موسوعة الاستثمار، د.ن، الإسكندرية.
١٩. عز الدين عبد العال(١٩٧١) تنازع القوانين فى مسائل التحكيم، مجلة العدالة الأردن ١٩ أبريل.
٢٠. عكاشة عبد العال عكاشة(٢٠٠٣) المفترضات والشروط الذاتية فى المحكم، المكتبة القانونية دمشق.
٢١. محمد بجاوي(١٩٩٣) محاضرة ألقيت بملتقى التحكيم التجاري الدولي غير منشورة بالجزائر.

٢٢. محمود مختار بريرى(٢٠٠٤) التحكيم التجاري الدولي، دار النهضة العربية، القاهرة.
٢٣. منصور فرج السعيد(٢٠٠٣) النظام القانوني للاستثمار، بحث منشور فى مجلة الحقوق، العدد الثالث، الكويت.
٢٤. نبيل إسماعيل عمر(٢٠٠٤) التحكيم فى المواد المدنية والتجارية، دار النهضة العربية القاهرة.

أثر السوابق القضائية في تقليص أمد التقاضي في القضايا التجارية

عبد اللطيف بن عبد الله السماعيل(*)

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر السوابق القضائية في تقليص أمد التقاضي في القضايا التجارية التي تتسم بسرعة الفصل فيها. ومدى حجيتها، وتوضيح مكانها من الهرم القانوني. تتمثل مشكلة البحث في دراسة مدى جدوى السوابق القضائية في ظل عدم وضوح إلزامية السوابق القضائية من عدمها أمام المحاكم بشكل دقيق، وبيان مدى اعتبار السوابق القضائية تدخلاً في أعمال السلطة التشريعية. تكمن أهمية البحث في أن السوابق القضائية تعين القضاة من خلال الاستهداء بها إلى تقليص أمد التقاضي، وما يستتبع ذلك من أثر في تقليل جهد ووقت المحكمة، ومن ثَمَّ سرعة الفصل في القضايا، اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي من خلال تحليل النصوص القانونية، وبيان مدى توافقها مع القضايا التجارية ومدى قوتها الإلزامية. توصلت الدراسة لعدد من النتائج، أهمها: لم تكن السوابق القضائية معروفة على نطاق واسع من قبل، وازداد دورها بالتزامن مع تطور أساليب الأرشفة وحفظ المعلومات التي يمكن جمعها في الجهة القضائية. وإن حجية السوابق القضائية ومدى الأخذ بها ليست واضحة كما ينبغي، فلا تأخذ بها كافة الأنظمة القضائية، وإنما تقرها بعض الأنظمة، وتعدل عنها أنظمة أخرى.

مقدمة

تعد السوابق القضائية مصدراً مهماً من مصادر القانون؛ لأنها تلك الأحكام القضائية التي صدرت على وقائع قضايا لم يسبق تقرير أحكام لها، فيتم استنباطها من واقع القضايا، وروح الأنظمة، والمبادئ العدلية، والعرف، ويلجأ إليها القاضي ويستهدي بها عندما لا توجد قواعد نظامية أو عرفية تحكم المنازعة المعروضة أمام القضاء، فهي إذن ترسخ مبدأً قانونياً على أن يكون الحكم مستمدًا من نص قانوني أو من تفسيره، وكذا ترسخ مبدأ قضائياً حين يبدع بها القاضي في سبيل إيجاد حلٍّ للمنازعة المعروضة أمامه، على أن تكون متوافقة مع النصوص التشريعية، كما يجب أن تكون صادرة من أعلى سلطة في القضاء، وتأخذ حجية الأمر المقضي به، فهي مزيج تجمع مصادر القانون فيما يسمى بالسابقة القضائية، ويلتزم بها القاضي في وضع القرار السابق في الاعتبار بوصفه

(*) باحث قانوني، كلية الحقوق- جامعة الملك فيصل

جـزءًا مـن الموضـوع الـذي يؤسـس قـراره الحـالي عليـه، ويكـون ملزمًـا بـه بالفصـل في الـدعوى المعروضـة أمامـه، والتـي تـم الحسـم بهـا في قضـية سـابقة، وقـد تحقـق السـوابق القضـائية المسـاواة بـين الخصـوم، والتنبـؤ بكيفيـة حسـم المنازعـات المعروضـة أمـام القضـاء في المسـتقبل، مـع تـوفير الوقـت والجهـد في الفصـل في المنازعات.

والسـوابق القضـائية بوصـفها تجمـع بـين الناحيـة الموضـوعية والناحيـة الإجرائيـة، وتعـدُّ مـن روافـد تجديـد القضـاء، وفيهـا أجوبـة حيـة عـن أحـداث ووقـائع التطبيـق العملـي، فقـد عمـدت جـلّ الـدول علـى تجميـع السـوابق القضـائية في مرجـع واحـد؛ لسـهولة الاطـلاع عليهـا والاسـتفادة منهـا، ولكـي تغـدو مرجعًـا للقضـاة، ولكافـة المهتمـين بهذا الشأن.

وبنـاء علـى مـا مضـى فـإن السـوابق القضـائية تعـد مشـروعًا للبحـوث والدراسـات القانونيـة، ومصـدرًا مهمًـا لشـرح الفقـه والأنظمـة، وإعـداد مشـاريع الأنظمـة القانونية.

مفهوم السوابق القضائية

تعريف السوابق القضائية:

مصـطلح السـوابق القضـائية هـو مصـطلح مركـب، يتكـون مـن كلمتـين؛ الأولـى: السـابقة، والثانيـة: القضـائية، وقـد تعـدد تعريفهـا؛ تبعًـا للجهـة التـي اختصـت بتعريفها.

تعـرف السـابقة لغويـاً بأنهـا: جمـع سـابقة، ومصـدرها سـبق، وتعنـي السـابق الأول، الـذي سـبق عمـل مـا لا مثيـل لـه في كـل شـيء، والجمـع منـه الأسـباق والسـوابق، وكلهـا تـدل علـى التقـدم والأوليّـة في الشـيء(ابن منظـور، ١٤١٤هـ، ١٥١/١٠). كمـا تعـرف القضـائية لغـةً بأنهـا: مصـدر قضـى؛ أي: مـن القضـاء، والجمـع منهـا: الأقضـية وقضـايا، وقضـى يقضـي بالكسـر قضـاء؛ أي: حكم(الـرازي، ١٩٩٩م، ٢٢٦)؛ لقولـه تعالى: {وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ} [الإسراء: ٢٣].

اصـطلاحاً وردت عـدة تعريفـات للسـوابق القضـائية؛ حيـث عرفـت بأنهـا: "مـا صـدر مـن أحكـام قضـائية علـى وقـائع معينـة لـم يسـبق تقريـر حكـم كلـي لهـا"(آل خنـين، ٢٠٠٣م، ٤٤١/١)، وعرفـت أيضًـا بأنهـا: " القواعـد النظاميـة التـي يسـتنبطها القضـاء مـن روح الأنظمـة ومبـادئ العدالـة والعـرف، عنـدما لا توجـد قواعـد نظاميـة أو عرفيـة تحكـم المنازعـة المعروضـة أمـام القاضـي، ويجـب أن تكـون صـادرة مـن أعلـى جهة قضائية"(الدغيثر، ٢٠٠٧م، ١٧٨).

تاريخ السوابق القضائية

مرت السوابق القضائية أو ما يسمى بالاجتهاد بأدوار متعددة في التاريخ، وقد دعت الحاجة إليها بعد وفاة الرسول ﷺ؛ لأن المرحلة التي عاشها الرسول ﷺ كانت مرحلةً للتشريع ولتأسيس الدعوة الإسلامية، ولم تكن الحاجة داعية إلى وجود الاجتهاد؛ لأن كل ما يصدر عن النبي ﷺ يعد تشريعاً، وقد شهد العصر الذي أعقب عصر النبوة اجتهاد الصحابة، كالخليفة عمر بن الخطاب ﷺ في بعض القضايا، كقضية الطلاق ثلاثًا في مجلس واحد، فكان اجتهاد الخليفة عند فقد النص مبنياً على تحري المصلحة التي لأجلها نزلت الآية أو ورد فيها حديث، ثم يسترشد بتلك المصلحة، وهو أقرب ما يكون إلى ما يوصف بروح القانون والاسترشاد(أمين، ١٣٥٤هـ، ٢٣٨)،ومع توسع الدولة الإسلامية وكثرة المسائل، زادت الحاجة إلى الاجتهاد، ولا سيما في عصر نشأة المذاهب الفقهية، واستمر الاجتهاد في المذاهب الإسلامية حتى منتصف القرن الرابع الهجري، ويقوم مفهوم الاجتهاد فيها على إعمال الرأي عند فقدان النص الشرعي من كتاب الله وسنة رسوله ﷺ، وإعمال الأدلة الظنية من قبيل القياس والاستحسان والمصالح المرسلة وسد الذرائع(الداقوقي، ٢٠١٥م، ١٩).

التمييزبين السوابق القضائية والمصطلحات المشابهة لها

التمييزبين القاعدة القانونية ومبادئ القانون وبين السوابق القضائية

تعرف المبادئ العامة للقانون بأنها: مجموعة من القواعد المكتوبة وغير المكتوبة، والتي اجتمعت ضمائر الناس في جماعة معينة على إنزالها منزلة المبادئ المكتوبة، والتي اعتبرت من قبيل القانون الوضعي، والتي عبرت عنه إرادة الجماعة فكان لها قوة ملزمة"(الأهواني، ١٩٨٨م، ١٩٥).

وعرفت المبادئ القانونية بأنها: "الأصول الجامعة في مجال التقاضي، وهي مبادئ آمرة ومجردة يستنبطها القاضي من النظام القانوني السائد في الدولة"(تناغو، ١٩٩٩م، ٢٤٦).

ويمكن أن تكون المبادئ العامة من التشريع عبارة عن تفسير نص قانوني، فالقاضي يجب أن يفسر النص القانوني بما يتوافق مع إرادة المشرع؛ حتى لا يحل محله، مما يترتب عليه تعديل للنصوص، الأمر الذي يفقد القانون صفة الثبات والاستقرار، فعندما يطبق القاضي المبادئ العامة للقانون، يخلق قاعدة قانونية تمثل حلاً للنزاع المعروض أمامه، وتكون لحالة فردية، ولكن مع تواترها ومحاكاتها من قبل المحاكم الأخرى يؤدي ذلك إلى اعتبارها اجتهاداً قضائياً بسبب عدم وجود نص تشريعي(الحولي، ٢٠١٨، ١١). إذن فثمة تقارب ما بين المبادئ

القانونيـــة والســـوابق القضـــائية؛ لأنهمـــا ثمـــرة الاجتهـــاد القضـــائي، ومنشـــؤهما واحـــد، وهو القضاء من أعلى جهة، وبالرغم من كل ذلك فثمة فروقات بينهما، منها:

١. الســـوابق القضـــائية تكـــون ملزمـــة للخصـــوم فـــي الـــدعوى المعروضـــة، وليســـت ملزمـــة للكافـــة، فهـــي تكتســـب الحجيـــة فـــي مواجهـــة أطـــراف الـــدعوى، وأمـــا المبـــادئ القانونيـــة فتتميـــز بالعموميـــة والتجريـــد والانطبـــاق علـــى وقـــائع وأشخاص غير محددة، وليس لها حجية على دعوى محددة.

٢. لا يجـــوز للمحكمـــة أن تخـــالف المبـــادئ العامـــة للقـــانون والتـــي جـــرى العمـــل بهـــا، بينمـــا الأمـــر مختلـــف فيمـــا يتعلـــق بالســـوابق القضـــائية، فهـــي غيـــر ملزمـــة للمحكمة بالأخذ بها وتطبيقها.

٣. تتولـــد المبـــادئ القانونيـــة مـــن عـــدة مصـــادر، كـــالعرف والدســـتور والقواعـــد القانونيـــة، بينمـــا الســـوابق القضـــائية تتولـــد مـــن القضـــاء فقـــط مـــن خـــلال النظر في المنازعات(عطا الله، ٢٠١٨م، ٣٠).

التمييز بين العُرف والسوابق القضائية

يعـــرَّف العُـــرف بأنـــه: "تطبيـــق القضـــاء المبـــادئ القانونيـــة علـــى مســـألة معينـــة مصـــحوبًا بإلزاميـــة تطبيـــق تلـــك المبادئ(المبـــاركي، ١٩٩٢م، ٣٥)"، ويتكـــون العـــرف مـــن ركنـــين: الـــركن العملـــي المـــادي، والـــذي يتكـــون مـــن عناصـــر عامـــة جـــرى العمـــل بهـــا مـــع احترامهـــا للنظـــام العـــام، والـــركن المعنـــوي الـــذي يتعلـــق بـــالقول والســـلوك الـــذي ترســـخ بإلزاميـــة العمل به، والذي تواتر القضاء على تطبيقه(البدراوي، ١٩٥٤م، ٢٠٦).

ويتميـــز العُـــرف عـــن الســـوابق القضـــائية بأنـــه: ينطبـــق العـــرف علـــى جميـــع المتقاضـــين ولا يخـــتص بمســـألة معينـــة؛ لأن العـــرف يتميـــز بـــالعموم، أمـــا الســـوابق القضـــائية فتتميـــز بالخصـــوص لواقعـــة معينـــة تـــم الفصـــل فيهـــا ولا تنصـــرف إلا لأطـــراف النـــزاع. كمـــا تتميـــز الســـوابق القضـــائية بمواكبتهـــا لكـــل زمـــان، وبأنهـــا ملائمـــة للتطـــور وتغييـــر المجتمـــع بتغيـــر الخصـــوم وظـــروف الواقعـــة، وأمـــا العـــرف فهـــو قـــديم مطـــرد. وللعـــرف قـــوة قانونيـــة، فهـــو مـــن مصـــادر القاعـــدة القانونيـــة، بعـــد التشـــريع عنـــد غيـــاب الـــنص التشـــريعي، وأمـــا الســـوابق القضـــائية فـــلا تتمتـــع بـــالقوة القانونيـــة؛ لأنهـــا مســـائل اجتهاديـــة تتعـــرض للتبـــديل والتغييـــر. ويصـــدر العـــرف مـــن أي درجـــة مـــن درجـــات المحـــاكم؛ لأنـــه تـــواتر عـــن ســـلوك معـــين فـــي فتـــرة زمنيـــة معينـــة، وأمـــا الســـوابق القضائية فتصدر من أعلى درجة في القضاء(المباركي، ١٩٩٢م، ٣٥).

تمييز السوابق القضائية عن الأنظمة

المقصـــود بالأنظمـــة: "الوثـــائق التـــي ترتـــب ســـلوك الأفـــراد فـــي الجماعـــة، وهـــي جـــزء لا يتجـــزأ مـــن السياســـة الشـــرعية العادلـــة، وهـــي التصـــرفات التـــي تـــدبر بهـــا شـــؤون الأمـــة

في حكومتها وتشريعها وقضائها وفي جميع سلطاتها؛ التنفيذية والإدارية، وفي علاقاتها الخارجية التي تربطها بغيرها من الأمم"(الغامدي، ٢٠٠٠م، ٥١).

وتختلف السوابق القضائية عن الأنظمة من حيث المصدر، فالأولى مصدرها الأحكام القضائية الصادرة من القضاء، وأما الأنظمة فمصدرها السلطات الإدارية في الدولة.

وأما الاختلاف من ناحية القوة الإلزامية، فالسوابق القضائية ملزمة فقط للأنظمة التي تعمل بها، ويمكن الخروج عنها إذا حل بدلًا عنها نص تشريعي أقوى منها، وأنها بدرجة أقل من الأنظمة من ناحية الالتزام(عبد الباقي، ١٩٦٦م، ٢٢١-٢٢٢).

مدى إلزامية السوابق القضائية في المنازعات التجارية

حجية السوابق القضائية في القضايا التجارية

لم تكن السوابق القضائية ذات أثر على الأحكام الصادرة من القضاء فيما مضى؛ إذ لم تسجّل في سجلات خاصة أو ملفات أمام القضاء كي تؤخذ بعين الاعتبار، بيد أن دورها برز مؤخراً في العصر الحديث؛ وذلك بالتزامن مع تطور أساليب الأرشفة وحفظ المعلومات التي يمكن جمعها في الجهة القضائية، ولقد استخدمتها الأنظمة القانونية التي تأخذ بمبدأ السوابق القضائية في أحكامها؛ بغرض تسهيل عمل القضاء، وفيما يلي أستعرض أبرز ما يتصل بهذا الجانب من خلال الفروع الآتية:

طبيعة القضايا التجارية وأطراف الدعوى:

تعدّ المنازعات التجارية كغيرها من المنازعات المدنية من حيث خضوعها لمجموعة من الإجراءات القانونية، ولكنها تحتاج إلى سرعة الفصل فيها؛ لأن طبيعة الأعمال التجارية تتسم بالسرعة بين أفرادها، فالدعوى هي وسيلة قانونية للمطالبة بالحقوق لدى الغير، ووسيلة للحصول على الحقوق أو إقراراها(أبو الوفا، ٢٠٠٧م، ١٣٨).

فتحتاج القضايا التجارية إلى إدارة الدعوى وتنظيم السير فيها منذ لحظة تقييدها في سجل الدعاوى وحتى وصولها إلى قاضي الموضوع؛ للنظر فيها ومتابعة سير الإجراءات القانونية، فيتم عرض الدعوى على المحكمة المختصة لتفصل في تلك المنازعة بحكم معين حسب ما يقدمه طرفا الدعوى من بينات، ويلتزم القاضي عند فصله في الدعوى بالتفتيش عن السوابق القضائية؛ أي: عن الأحكام الصادرة من قبل في مثل هذه الدعوى، ومن هذه السوابق القضائية يستطيع القاضي أن يستخلص الحكم الواجب تطبيقه في النزاع المعروض عليه، وقد يستعين القاضي في عمله هذا بكتابات كبار الفقهاء التي تهديه إلى السابقة

القضائية التي يبحث عنها وإلى مضمونها الصحيح، ولكنه يقيم قضاءه في النهاية على السابقة القضائية أو مجموعة السوابق التي تؤيد حكمه الذي يطبقه في ذلك النزاع(البدراوي، ١٩٥٤م، ٢٤٧).

- **أطراف الدعوى:** قبل التطرق إلى أطراف الدعوى يتعين علينا تعريف مفهوم الدعوى، فالدعوى إجمالاً تشمل المطالبة الشرعية بالحقوق، فهي: "إخبار بوجوب حق له أو لمن يمثله على غيره في مجلس القضاء حال المنازعة"(ياسين، ٢٠٠٥، ٨٠)، فيكون الحق في الدعوى حقًا شخصيًا لا عامًا، والمصلحة مباشرة للمدعي في دعواه، وتتكون الدعوى من عناصر مهمة، ومنها:

١- **المطالبة والأخبار:** وهي الأمور التي تعبر عن إرادة المدعي لوجود الدعوى والمطالبة، وهذا التعبير يعدّ ركناً لحصول الدعوى لا ركنًا لوجود الدعوى؛ إذ إن الدعوى توجد بإرادة المدعي المطالبة بحقه، فلا تكفي المطالبة بالحق من دون إرادة المدعي للأخبار والمطالبة.

٢- **إضافة الحق إلى صاحبه:** أي أن يضيف الحق إلى نفسه أو إلى غيره إذا كان نائبًا؛ بمعنى أن يكون له صفة في الدعوى، وإلا كان للمدعى عليه أن يدفع دعوى المدعي بأنها غير ذات صفة، وأن يكون المدعى به حقًا خالصًا للمدعي على غيره؛ لأن القاعدة العامة في قبول الدعوى أن تكون فيما يلزم شيئًا على المدعى عليه على فرض ثبوت الدعوى(الزرقا، ١٩٦٨، ٦٨٠-٦٨١).

٣- **وجود منازعة:** أي وجود خصومة قائمة في الشيء المتنازع عليه.

أطراف الدعوى: تتكون الدعوى من طرفين؛ أحدهما مطالب بالحق، وهو المدعي الذي عليه البينة، والمدعى عليه وهو من تتوجه عليه اليمين إذا أنكر دعوى المدعي أو نفاها(ياسين، د.ت، ٢٦٩).

والشروط التي يجب تو افرها في أطراف الدعوى تتمثل في شرطين: الأول هو الأهلية: وهو أن يكون كل من المدعي والمدعى عليه أهلًا للقيام بالتصرفات الشرعية، أما من ليس أهلًا فيطالب بحقه ممثّله الشرعي أو وليه أو وصيه، فالأهلية شرط للقيام بالتصرفات الشرعية، ومنها الدعوى؛ لأنها تصرف قولي(أبو الوفا، ٢٠٠٧م، ١٢١). **والثاني هو الصفة:** وتختلف هذه الصفة بحسب الحق المدعى، فقد يكون حقًا خاصًا أو عامًا، وإن الاختلاف في نوع الحق المدعى به يؤثر على صفة المدعى عليه في تحديد الخصومة في الدعوى، فهي السلطة التي بمقتضاها يمارس شخص الدعوى أمام القضاء"(الزرقا، ١٩٦٨، ٦٤٤).

حجية السو ابق القضائية:

حجية السو ابق القضائية في الشريعة الإسلامية:

يلتـزم القاضـي فـي الشـريعة الإسـلامية باتبـاع مـا سـبق إن قضـى بـه غيـره، وذلـك فـي أمرين:

الأول: أن يكـون الحكـم الـذي أصـدره القاضـي السـابق مسـتندًا إلـى كتـاب الله أو السـنة أو الإجمـاع أو القيـاس ممـا لا خـلاف فيـه، ولكـن الإلـزام هنـا مسـتمدٌ مـن النص لا من حكم القاضي.

والأمـر الثـاني: أن يكـون الحكـم الـذي أصـدره القاضـي السـابق فـي نـزاع أو مسـألة لـم يـأت فـي القـرآن أو السـنة أو الإجمـاع أو القيـاس، وبشـرط أن تكـون تلـك المسـألة موضـع خـلاف بـين الفقهـاء، وهنـا لا يكـون الحكـم القضـائي السـابق ملزمًـا للقاضـي الـذي تطـرح عليـه تلـك المسـألة(العبدلي، ٢٠١٢م، ٣٨٨)، فيكـون الحكـم الاجتهـادي ملزمـاً للمجتهـد نفسـه، ويخـتص بالواقعـة التـي صـدر فيهـا، وبـأطراف النـزاع فقـط، ولـيس حجـة للكافـة؛ لأنـه هـو الحكـم الشـرعي حسـب ظنـه، فـلا يجـوز لـه أن يتركـه ويقلد مجتهدًا آخر(أبو البصل، ٢٠٠٠م، ٤٤٣).

حجية السوابق في النظام (الأنجلوسكسوني)

تعـدّ السـوابق فـي هـذا النظـام حجـة يجـب الأخـذ بهـا والعمـل فيهـا، وتنـزل الأحكـام الصـادرة مـن المحـاكم العليـا منزلـة تشـريع صـادر مـن الدولـة ملـزم علـى جميـع المحـاكم علـى اخـتلاف درجاتهـا، والقـانون فـي هـذا النظـام مبنـي وبصـفة رئيسـية علـى أسـاس السـوابق القضـائية، وتـتلخص نظـام السـابقة القضـائية فـي النظـام الأنجلوسكسـوني فـي أن القاعـدة التـي اسـتند إليهـا الحكـم الصـادر مـن المحكمـة يلـزم فـي حـدود معينـة جميـع المحـاكم فـي نفـس درجـة المحكمـة التـي أصـدرته والمحـاكم الأدنـى منهـا، فيسـاهم العمـل بالسـوابق القضـائية فـي صـورة مسـتمرة فـي كيفيـة حسـم النـزاع بسـرعة، ويـوفر الجهـد والوقـت فـي القضـايا، ويعكـس احترامًـا نحـو تطبيق القاعدة النظامية باستمرار في القضايا المماثلة(الدغيثر، ٢٠٠٧م، ١٨٢).

حجية السوابق القضائية في النظام اللاتيني:

إن السـوابق القضـائية فـي النظـام اللاتينـي غيـر موجـودة كمبـدأ عـام؛ لأنهـا تؤكـد علـى مبـدأ الفصـل بـين السـلطات؛ لأن القضـاء لا يجمـع بـين الفصـل فـي الخصـومة والنـزاع وبـين سـن القـوانين والتشـريعات، وتقتصـر مهمـة القاضـي فـي هـذا النظـام علـى تطبيـق النصـوص لا علـى إيجادهـا، حتـى وإن تكـرر تطبيـق الحكـم مـن المحـاكم فـي كثيـر مـن الحـالات المماثلـة، فإنـه لا يكـون ملزمًـا للقاضـي ولا لغيـره مـن المحـاكم، وينحصـر إسـهام السـوابق القضـائية فـي النظـام اللاتينـي فـي تفسـير القواعـد القانونيـة، واسترشـاد القاضـي بهـا فـي القضـايا التـي لا توجـد لهـا قواعـد قانونيـة تنظمها(الدغيثر، ٢٠٠٧م، ١٧٨).

إذن فأحكام القضاء في هذا النظام لا تعدّ من قبيل السوابق القضائية، وليست بحجة يمكن التعويل عليها؛ إذ يجوز لنفس المحكمة التي أصدرت الحكم العدول عن المبدأ الذي جرت عليه، كما يجوز للمحاكم الأخرى أن تسير على مبدأ آخر(الصدة، ١٩٧٨م، ١١٧).

مدى قبول السوابق القضائية في القانون والمنظومة القضائية

لقد اهتم فقهاء القانون بأحكام القضاة، والتي تمثلت بالسوابق القضائية التي أضاءت لهم طريق البحث والاجتهاد، وجعلوها محلًا للدراسة والبحث، لتكون عونًا لهم في صقل ونقل الخبرات، ولقد عدّتها بعض الأنظمة قاعدة شرعية تُطبَّق على نظائر الواقعة، ويُستنَد إليها في الحكم، لتغدو شريعة عامة يلتزم بها أطراف النزاع، ولبيان مدى قبول السوابق القضائية في القانون، وهل يحق العدول أو الخروج عنها لأسباب طرأت عليها، تطرق الباحث إلى الأمور الآتية:

مزايا وعيوب السوابق القضائية:

أولًا: مزايا السوابق القضائية:

إن السوابق القضائية ذات فوائد ومزايا عظيمة؛ لأنها تمثّل الجانب العلمي للأحكام الفقهية، فتجمع بين الجانب الموضوعي والإجرائي، كما تعدّ مشاريع للبحوث، ومصدراً لشرح الأنظمة، فضلاً عن أنها تجد حلولًا لقضايا الناس، فهي تمثل الأجوبة الفقهية عن أحداث واقعية، وتعدّ رافداً كبيراً ومصدراً وثيقاً للاجتهاد الفقهي الواقعي والتطبيق العملي، ولا شك أن السوابق القضائية من أهم روافد تجديد الأحكام القضائية؛ لكونها متطورة ومواكبة للتطور الذي يحدث للناس، وما تواجههم من وقائع وأحداث(الظاهر، ٢٠٠٩م، ١١-٢٦؛ الدغيثر، ٢٠٠٧م، ١٠٠).

ثانياً: عيوب السوابق القضائية:

يرى بعض فقهاء القانون أن ثمة عيوباً تعتري السوابق القضائية، تتمثّل في أن القاضي يحتل مكانة المشرع ويقوم بمهامه في سن القوانين والتشريعات، وهذا يتعارض مع مبدأ الفصل بين السلطات، وأن اتباع السوابق القضائية يؤدي إلى الخمول والاتباع والابتعاد عن الاجتهاد والنشاط الذهني الذي يبذله القاضي في التفكير أمام النزاع المعروض أمامه.

مدى العدول أو الخروج عن مبدأ السوابق القضائية:

يعد العدول أو الخروج عن السابقة القضائية من المواضيع المتجددة في القانون والقضاء؛ لأن السوابق القضائية عبارة عن أحكام قضائية نهائية اتصفت بحجية الأمر المقضي به، وهي صادرة من أعلى درجات التقاضي، وهي محكمة النقض التي تتولى مهامها واختصاصها الأصيل؛ لتحقيق الهدف في إصلاح الأحكام

القضائية الصادرة من المحاكم، وتقوم بتوحيد الاجتهاد واستقرار المسائل القانونية؛ لتوطيد حرمة القانون والقضاء، وتعزيز ضمان العدالة، ووظيفتها أيضًا البحث عن القواعد القانونية وتطبيقها وتفسيرها، وهل هي ملائمة للأخذ بها في النزاع المعروض أمامها، وبيان ما إذا كان الحكم المطعون فيه قد أخفق في تفسيرها في تطبيقها على الواقع المستخلص في الدعوى أو أسباب الفهم السليم(علام، ١٩٧٠م، ٧٠).

وبناء على ذلك فإن تعريف العدول لمبدأ السوابق القضائية تنوع تبعًا لتعدد آراء الفقهاء في هذا المجال ونظرتهم إليه من زاوية معينة، فعرف بأنه "قاعدة أو مبدأ قضائي واضح ومحدد يحل محل تفسير قضائي سابق من خلال التناقض في الأسباب أو الحيثيات"(بدوي، ١٩٨٩م، ١٩٠).

ومن أسباب الخروج عن السوابق القضائية وجود الضرورة، فيمكن للمحاكم أن تعدل من اجتهادها إن دعت الضرورة إلى ذلك، أو تصبح السابقة القضائية غير ملائمة لتطور المجتمع، أو غير مناسبة بسبب الظروف المحيطة بالمجتمع، وفي هذه الحالة إما أن يكون الخروج كاملًا من خلال إلغاء السابقة القضائية، وإحلال سابقة أخرى مكانها، فلا يبقى للسابقة الأولى أي أثر، وهذا يحصل عندما يصدر قانون صريح يقضي في ذلك، ويكون واجب الالتزام به في كافة المحاكم، أو يكون الخروج مؤقتاً، ويقصد به: التوقف عن العمل بالسابقة القضائية لسبب من الأسباب، ثم تعود السابقة القضائية إلى التطبيق والإلزام(العبدلي، ٢٠١٢م، ٣٩٦).

أثر السوابق القضائية في تقليص مدة التقاضي، وتطبيقاتها في القضايا التجارية

أثر السوابق القضائية في تقليص مدة التقاضي

تعدّ السوابق القضائية في الأنظمة التي تأخذ بها من أهم الأساسيات في الكيان القانوني، وتمثّل القوة الإلزامية للعمل بها وتطبيقها، ويكون من مهام القاضي البحث في الأحكام السابقة بما يتناسب مع الواقعة أو النزاع المعروض أمامه، كما تعدّ بمنزلة التشريع الصادر من الدولة، ويكون لها أثر في تقليص أمد التقاضي، ولكن على القضاة بيان الأسباب التي استدعت إلى التمسك بتلك السابقة من خلال تسبيب الحكم.

تسبيب السابقة القضائية:

بالرغم من أن الحكم القضائي هو النتيجة المنطقية لإصدار الحكم في الدعوى؛ وذلك لأن النص التشريعي لا يكون متيسرًا أو متاحاً في بعض الأحيان بصدد قضية معروضة أمام القاضي، أو ربما لا يفي بالغرض في أحيان أخرى، بالرغم من ذلك فقد يكون الحكم غامضًا يحتاج إلى تفسير أو تأويل؛ كونه ورد مجملاً

فيحتاج إلى تفصيل وتخصيص، ومع ذلك يجب على القاضي أن يصدر حكمه، وإلا عُدَّ ممتنعًا عن إحقاق الحق، فيضطر - والحالة هذه - إلى اللجوء إلى الاجتهاد واستخلاص السابقة القضائية، كما يتوجب عليه إعمال قواعد التفسير لرفع الغموض عن النص التشريعي، ويتجسد القياس المنطقي الذي يمارسه القاضي في النزاع المعروض أمامه في عملية تسبيب الحكم القضائي؛ لأنها عملية منطقية ذهنية عقلية تعتمد على التفكير والتحليل والتأمل، ولها محل مادي يتكون من عناصر واقعية وقانونية، فالعناصر الواقعية هي التي يقدمها الخصوم في النزاع، وأما العناصر القانونية فهي القواعد التي يعتمد عليها القاضي في حكمه، فيقوم القاضي بدراسة الوقائع بعد فرزها وفهم طبيعة النزاع(مليجي، ٢٠١٠م، ٨٢٦/٣).

فتسبيب الأحكام إذن: هو أن يقوم القاضي بالبحث والتدقيق وإمعان النظر للتعرف على الحقيقة التي تشفّ عن حكمه، وتحمل القاضي على العناية بحكمه في سبيل توخي العدالة في قضائه، من خلال إيضاح الأساس القانوني الذي بنى عليه حكمه، ووزن البينة والحجج القانونية، وما تم الاستناد إليه، كما أن تسبيب حكمه يضفي الطمأنينة على أطراف الخصومة، ومعرفتهم للأساس الذي تم إصدار الحكم استناداً إليه، فضلاً عن أن تسبيب الأحكام القضائية يلعب دوراً مهماً في استخلاص السوابق القضائية؛ إذ تبين حدودها وأساسها، مما يتيح الفرصة أمام المحاكم الأخرى للاقتناع بها والسير عليها، فمفهوم التسبيب بشكل عام هو: "تحديد الأسانيد والحجج التي يُبنى عليها الحكم"(أبو السعود، ١٩٩٧م، ٢١٩).

ذلك أن القاضي يستخلص السابقة القضائية من خلال اجتهاده العلمي، والمعلومات التي يتحصل عليها من واقع النزاع المعروض عليه، ومدى ثبوتها وصحتها من غير الطريق المقرر لنظر القضايا؛ لأن القاضي مقيد في نظر الدعوى بالوقائع المعروضة عليه، ويتوجب عليه أن يبني حكمه على كافة الأدلة التي يقدمها الخصوم في الدعوى، سواء كانت تلك الأدلة بينة شخصية أو مستندات، فيتحتم عليه أن لا يستند في حكمة إلا على المعلومات التي وصلت إلى علمه من خلال الدعوى، ووفقًا لما رسمه القانون له وأن لا يبني حكمه على أي من المعلومات التي وصلت إليه من خارج نطاق الدعوى بين المتداعين(أبو الوفا، ٢٠٠٧م، ١٩٦).

كما أن القاضي لا يكتفي في استخلاص السابقة القضائية بتقرير ماديات الوقائع تقريرًا قضائيًا، فلا بُدَّ من أن يقدر هذه الوقائع من خلال النشاط الذهني الذي يقوم به؛ استنادًا إلى الوقائع المعروضة أمامه، والقواعد القانونية التي تولد الأثر القانوني المترتب على هذه الوقائع(عمر، ١٩٨٩م، ٢٧).

استقلال القضاء في إصدار الحكم في القضايا التجارية:

يعد استقلال القضاء عن السلطتين التشريعية والتنفيذية من أهم الأمور التي تساهم في استقرار العدل في المجتمع، وثقة الأفراد في قضاء عادل، وتحقيق الأمن القانوني، ويعدّ الالتزام باحترام السوابق القضائية عنصرًا هامًا في تحقيق الأمن القانوني، فإن القاضي يمكنه أن يكمل النقص في التشريع عندما لا يجد قاعدة قانونية في مصادر القانون عن طريق القيام بمجهود عقلي، والبحث العلمي الحر؛ لإيجاد الحل العادل للنزاع المعروض أمامه، بحيث يصل إلى الحل القانوني الواجب التطبيق على ضوء الأفكار نفسها التي كان سيراعيها المشرع لو أنه تصرف بنفسه لحل النزاع(تناغو، ١٩٩٩م، ٤٨٨).

يقوم استقلال القضاء على ثلاث ركائز أساسية، وهي الطريقة السليمة لتوفير العدل ونشر الأمن والاستقرار وهي:

- **الحياد:** ويعني الابتعاد عن الأهواء والميول، وترك التحيز لفريق دون الفريق الآخر.
- **التخصيص:** وهو أن يتمتع القضاة بمؤهلات علمية وقانونية خاصة، وأن يمتلكوا المعرفة والخبرة الكافية لأداء مهمة القضاء بكفاءة ونزاهة.
- **الاجتهاد:** يُكتَفى لتحقق الاجتهاد سلامة الاستنباط، من خلال تمتع القاضي بملكة استنباط الأحكام من بعض الفروع التي تخصص فيها، إضافة إلى إلمامه العام بنصوص القانون(أبو حمد، ٢٠٠٥م، ٦٧).

دور محكمة النقض في تطوير السوابق القضائية:

تحتل محكمة النقض قمة الهرم القضائي، والتي لها دور رئيسي في توحيد الاجتهاد القضائي والسوابق القضائية، ولها وظيفة حددها القانون بأنها لا تنظر إلى وقائع النزاع، وإنما تنحصر وظيفتها في تفسير القانون، وهذا ما يعزز أهمية قراراتها، ويرتكز تفسيرها على الحجج المعروضة أمامها، وخاصة التي تتذرع بمخالفة القانون، فطبيعة محكمة النقض أنها تقود إلى تفحص كل دعوى ونزاع فيما يتعلق بالتطبيق المناسب للقانون على القرار موضوع النقض، فتعطي محكمة النقض جوابًا منطقيًا ومتوازيًا مع تطورات المجتمع والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والطريقة التي يتم النظر إليها، على ألا يتناقض هذا مع أي نص قانوني أو تشريعي، مع مراعاة أن النظريات المجتمعية تغيرت بمرور الزمن وتغير المصالح(بكر، د.ت، ٢٣٨). وتعد السوابق القضائية من الحلول التي تنبثق عن الممارسات القضائية، فالقرارات الصادرة من محكمة النقض لها وضع خاص؛ لوجود تدرج معين بشأن قوتها الإلزامية، فالقرارات الصادرة من محكمة النقض تسمو بقوتها على كافة القرارات، ويكون معيار التمييز بين القرارات

الصادرة من محكمة النقض كسابقة قضائية، وتلك لا تعد من قبيل السوابق القضائية، هو أن القرارات القضائية الصادرة من محكمة النقض إذا أخذت بها المحكمة ذاتها أو غيرها من المحاكم الأخرى بنفس الحل الذي أخذ به الحكم الأول في المنازعات المتشابهة، ففي هذه الحالة يصبح الحل المأخوذ ليس صادرًا عن حكم فردي؛ بل صادرًا عن القضاء، أما القرارات التي يصدرها القاضي ليجد حلًا عادلًا لوجود نقص في القانون، فإنه لا يعدّ سابقة قضائية، وإنما حلًا فرديًا للحالة أو المسألة المعروضة أمامه(القيسي، ٢٠٠٢م، ٢٢).

وأيضًا التزام القضاة في تحقيق الأمن القانوني من خلال دورهم في التعامل مع القواعد القانونية، وأن لا يشكل الحكم الصادر خرقًا لمبدأ قانوني، إلا أن الاجتهاد القضائي يمثل حلولاً قانونية لتلافي مشكلة إخفاق مصادر القانون، فلا يمكن تطبيق قاعدة قانونية تنتهك الأمن القانوني، أو تكون متناقضة مع غيرها، وإلا فيباشر القاضي أعمال الاجتهاد، إذ يستطيع القاضي أن يعدل عن هذه القاعدة في الحالات المماثلة، فليس ما يمنع محكمة النقض من تغيير الاجتهاد إذا رأت حاجة إلى تغييره وفقًا لتغيير ظروف المجتمع وأوضاعه ومصالحه، ويبقى ذلك متعلقًا بالسياسة القضائية للمحكمة، ومدى قدرتها في الاستقرار والاستمرار، ومدى وعيها في تثبيت الدعائم الشرعية الدستورية(أبو المجد، ٢٠٠٣م، ١٤/٢).

تطبيقات السوابق القضائية في القضايا التجارية.

- ❖ **القضية الأولى:** المحكمة التجارية - مكة المكرمة
  - **رقم القضية - القرار:** ٤٤٣٠٠٥٧٧٥٥ - **تاريخها:** ١٤٤٤/٢/١٩هـ
  - **وقائع القضية:** أقام المدعي دعواه ضد المدعى عليه طالباً إلزامه بدفع نسبته من قيمة التعويضات التي أقام دعوى المطالبة بها لصالح المدعى عليه، وبعد صدور الحكم ونفاذه امتنع المدعى عليه من سداد هذه النسبة.

وبعرض الدعوى على وكيل المدعى عليه (للمرة الثانية بعد حكم المحكمة بعدم اختصاص المحاكم التجارية بنظر مثل هذه القضايا، وإلغاء هذا الحكم من دائرة الاستئناف بالمحكمة، وإعادة الدعوى للنظر فيها)، أنكر صحة الدعوى ودفع بالآتي:

١- أن العقد الذي يطالب المدعي على أساسه بالنسبة هو عقد صوري، حرر بحجة إقامة دعاوى جبر الضرر ضد عملاء موكلته المماطلين في السداد.

٢- أن دعوى المدعي كيدية ومستندة على عقد صوري بشهادة الشهود، وأرفق نص شهاداتهم.

٣- أن القضية الأصلية (التي يطالب فيها المدعي بنسبته من التعويضات) أقامها غير المدعي، وحضر فيها غير المدعي، وعلى فرض حضور المدعي فإنه حضر بصفته موظفاً لدى المدعى عليها.

وقد أجاب المدعي على دفوع وكيل المدعى عليها بالآتي:

١- صحة العقود الموقعة وأورد عدداً مما اعتبره أدلة على ذلك.

٢- أفاد بأنه هو من أقام هذه الدعاوى، وحضر فيها بشخصه لا بوصفه موظفاً لدى المدعى عليها.

٣- طعن في شهادة الشهود مستنداً إلى: أن الشهود يعملون لدى المدعى عليها، وفي ذلك شائبة ولاء ومحاباة، إضافة إلى أن أحد الشهود لم يكن يعمل بالشركة أصلاً عند توقيع العقود.

٤- طالب بالدليل على صورية العقود.

- **طرفا القضية:** المدعي: محام سابق لدى المدعى عليها. المدعى عليه: موكلة المحامي المشار إليه.
- **قرار المحكمة:** نظراً لثبوت صورية العقود، وشهادة الشهود، وقد تبين أن الدافع لكتابة هذه العقود كسب قضية الأتعاب والتعويضات ضد خصوم المدعى عليها، واعتراف المدعي بأن توثيق العقود متأخر بسنوات عن القضايا التي يطالب بنسبته في تعويضاتها، واعتباراً للسابقة القضائية التي حكمت فيها ذات الدائرة بصورية العقود في دعوى مشابهة لهذه الدعوى في هذه الدائرة في القضية رقم (٤٣٩١٢٨٤١٩) والمقامة من المدعي ضد المدعى عليها، والحكم الصادر من الدائرة التجارية الأولى بالمحكمة التجارية بجدة برفض دعوى المدعي لذات السبب، فقد حكمت المحكمة برفض دعوى المدعي.

❖ **القضية الثانية:** المحكمة التجارية - الرياض

رقم القضية - القرار: ٤٣٩١٩٧٨٥٠ **تاريخها:** ١٤٤٣/١٢/١٨هـ

- **وقائع القضية:** أقام وكيل المدعي دعواه ضد المدعى عليه طالباً سداد ما تبقى لموكله من قيمة توريدات وردها للمدعى عليهما، وهما من قاما بعد مدة من ثبوت هذا الدين في رقبتهما ببيع الشركة (التي تم التوريد لها)، وبعد مدة من هذا البيع تم إعلان تصفية هذه الشركة، وقد أقر مصفي الشركة بالمستحقات محل الدعوى.

وأفاد موكل المدعي بأن إلزام المدعى عليهما بسداد الدين هو ما قضي به في سوابق قضائية، ومن ذلك الحكم رقم ١٦٥/د/تج/٦ لعام ١٤٢٩هـ، الصادر في القضية رقم ١/٩٩٨/ق لعام ١٤٢٦هـ، والمؤيد من محكمة الاستئناف بالحكم رقم ٣٠٦ وتاريخ ١٤٣٠/٩/١١هـ، فالمادة (١٨٠) من نظام الشركات السابق -الساري على الشركة ذلك الوقت- نصت: (إذا بلغت خسائر الشركة ذات المسؤولية المحدودة ثلاثة أرباع رأس المال وجب على المديرين دعوة الشركاء للاجتماع خلال مدة لا تزيد عن ثلاثين يوماً من تاريخ بلوغ الخسارة هذا الحد للنظر في استمرار الشركة مع التزام الشركاء بدفع ديونها أو حلها...) وبتأمل الدائرة للأحكام المماثلة الصادرة في هذا الشأن تبين أن المدعى عليهما لم يحلّا الشركة ولم يستمرا كذلك في الشركة مع التزامها بدفع ديونها، رغم بلوغ خسائر الشركة أكثر من ثلاثة أرباع رأس مالها، وعليه ينطبق على المدعى عليهما نص تلك المادة، وطالب على ذلك بأن

يسدد المدعى عليهما قيمة ما تبقى لموكله من مستحقات، وإلزام المدعى عليه بأتعاب المحاماة.

ودفع وكيل المدعى عليهما بالآتي: عدم صفة موكليه لكونهما قد باعا حصتهما فيها وقام الملاك الحاليون بتصفية الشركة وتعيين مصفٍ لها، ولابد أن تكون الدعوى في مواجهة المصفي، لأن أعمال التصفية لا تزال قائمة، وعدم لزوم أتعاب المحاماة لموكله نظراً لأن الدعوى قد أقيمت قبل أوانها.

وقد أجاب وكيل المدعي على دفوع وكيل المدعى عليه بالآتي:

١- أن الإخطار أرسل إلى المدعى عليهما، فلا موجب لدفعه بعدم إعلام المدعى عليهما.

٢- ثبت بموجب أحكام قضائية أورد نصها وتاريخها بأن بيع الشركة كان صورياً، ومن ثم تبقى صفة المدعى عليهما كمالكَين للشركة.

٣- ثبت إهمال المدعى عليهما ومخالفتهما لقانون الشركات المطبق على شركتهما.

٤- ثبت من السوابق القضائية للقضية الماثلة إلزام المدعى عليهما بسداد الديون لبقاء صفتهما.

- **طرفا القضية:** المدعي: الدائن. المدعى عليه: المدين
- **قرار المحكمة:** نظراً لإهمال المدعى عليهما تفعيل المادة(١٨٠) من نظام الشركات السابق، فإنهما يتحملان نتيجة ذلك الإهمال، ونظراً لأن المدعي قدم حجته، وثبت قصور دفوع وكيل المدعى عليه، وبناء على السوابق القضائية المماثلة، فقد حكمت الدائرة بإلزام المدعى عليهما متضامنين بدفع قيمة الدين المتبقي عليهما للمدعي، وعدم قبول طلب الحكم بإلزام المدعى عليهما بأتعاب المحاماة لرفعه قبل أوانه.

❖ **القضية الثالثة:** المحكمة التجارية: جدة

رقم القضية - القرار: ٤٤٣٠٠٣٤٥٧٦ - **تاريخها:** ١٤٤٤/٢/٢٢هـ

- **وقائع القضية:** أقام موكل المدعي دعواه ضد المدعى عليه طالباً إلزام المدعى عليه بإعادة رأس مال موكله، الذي سلمه للمدعى عليه بموجب اتفاق بينهما يقضي باستثمار المبلغ المذكور في الدعوى نظير نسبة ربح شهري، ولكن المدعى عليه لم يسدد الأرباح ولا رأس المال للمدعي، وكذلك إلزام المدعى عليه بأتعاب المحاماة، وبعد إعلام المدعى عليه؛ لم يحضر هو أو وكيله الشرعي، مع ثبوت تبلغه بميعاد نظر الدعوى.
- **طرفا القضية:** المدعي صاحب رأس المال. المدعى عليه: المستثمر
- **قرار المحكمة:** نظراً لثبوت ما ادعاه المدعي من وجود عقد استثمار بين موكله وبين المدعى عليه، وثبوت الإخلال بالعقد من المدعى عليه، وحيث إن من مقتضيات هذا العقد أن يضمن المدعى عليه رأس مال المدعي، ومن المعروف أن الضامن غارم، وأن المدعى عليه هو من ألجأ المدعي لرفع الدعوى، ولما ثبت من السوابق القضائية المماثلة للقضية محل النظر والتي حكم فيها بتضمين المدعى عليه لثبوت التفريط، وعليه فقد حكمت المحكمة بتضمين المدعى عليه رأس المال، وكذلك بتغريمه أتعاب المحاماة.

الخاتمة:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أحمد ربي وأشكره على أن يسّر لي إتمام هذا البحث، والذي تناول موضوعاً مهماً في مجال الأحكام القضائية، وفيما يلي عرض النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج: توصّلت الدراسة إلى عدد من النتائج نجملها في الآتي::

- إن مفهوم السوابق القضائية قد جمع بين النصوص القانونية واجتهادات الفقهاء والعرف، وتكون هذه السوابق ملزمة للمحكمة التي أصدرتها عند تطبيقها على واقعة مشابهة لها.
- السوابق القضائية تكون ملزمة لأطراف الدعوى المعروضة أمام القاضي، وليست ملزمة للكافة، فهي تكتسب الحجية في مواجهة أطراف الدعوى.
- لم تكن السوابق القضائية معروفة على نطاق واسع من قبل، وازداد دورها بالتزامن مع تطور أساليب الأرشفة وحفظ المعلومات التي يمكن جمعها في الجهة القضائية.
- السوابق القضائية عبارة عن أحكام قضائية نهائية اتصفت بحجية الأمر المقضي به، وهي صادرة من أعلى درجات التقاضي، وهي محكمة النقض؛ لتحقيق الهدف في إصلاح الأحكام القضائية الصادرة من المحاكم.
- إن حجية السوابق القضائية ومدى الأخذ بها ليست واضحة كما ينبغي، فلا تأخذ بها كافة الأنظمة القضائية، وإنما تقرها بعض الأنظمة، وتعدل عنها أنظمة أخرى.
- تتميز القضايا التجارية بطبيعة معينة تتسم بضرورة سرعة الفصل فيها، وهذا ما أدى إلى بروز دور السوابق القضائية في حسم النزاع فيها، وذلك ما لم تسعف النصوص القانونية وقواعد التشريع القاضي الذي عُرضت أمامه تلك القضايا.
- تعدّ السوابق القضائية في الأنظمة التي تأخذ بها من أهم الأساسيات في الكيان القانوني، وتعدّ بمنزلة التشريع الصادر من الدولة، ويكون لها أثر في تقليص أمد التقاضي، بشرط تسبيب الحكم من قبل القضاة؛ وذلك لتبرير التمسك بتلك السوابق وتقديمها على غيرها من طرق وأساليب حسم النزاع، ولا سيما في القضايا التجارية التي تحتاج بحسب طبيعتها إلى تقليص أمد التقاضي فيها.

ثانيًا: أهمّ التوصيات

يوصي الباحث بتوصيات، أهمها:

- أن تتنوع الدراسات حول هذا الموضوع المهم وسبر أغواره وعرض تفصيلاته؛ لما له من أهمية في جانب تقليص مدة التقاضي التي ربما تزيد بسبب غموض النص التشريعي، أو عدم انطباقه على كثير من القضايا.
- يقترح الباحث على الأنظمة التي لا تأخذ بمبدأ الحكم استناداً إلى السوابق القضائية بأن تعيد النظر في قرارها، وذلك لما لها من أثر في تقليص أمد التقاضي وحل النزاعات بين الناس، ولا سيما في القضايا التجارية؛ حتى يستقر المجتمع بشكل أكثر أماناً.

فهرس المصادروالمراجع

١. ابن منظور، محمد بن مكرم (١٤١٤هـ) لسان العرب، ط٣، دار صادر، بيروت.
٢. أبو البصل، عبد الناصر موسى (٢٠٠٠م.)، نظرية الحكم القضائي في الشريعة والقانون، ط١، دار النفائس، الأردن.
٣. أبو السعود، رمضان (١٩٩٧ م) المدخل لدراسة القانون- نظرية الحق، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
٤. أبو المجد، أحمد كمال (٢٠٠٣م) دور المحكمة الدستورية العليا في النظامين السياسي والقانوني في مصر، بحث منشور في مجلة الدستورية، العدد الأول، السنة الأولى.
٥. أبو الوفا، أحمد (٢٠٠٧م) نظرية الأحكام في قانون المرافعات المدنية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.
٦. أبو الوفا، أحمد (٢٠٠٧م) نظرية الدفوع، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.
٧. أبو الوفا، أحمد، المرافعات المدنية والتجارية في القانون اليمني، مكتبة الوفاء القانونية.
٨. أبو حمد، أحمد صيام (٢٠٠٥م) مبدأ استقلال القضاء في الإسلام، بحث تكميلي للحصول على الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
٩. أبو ملوح، موسى، مبادئ القانون، من منشورات الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٠. آل خنين، عبد الله بن محمد بن سعد (٢٠٠٣م) توصيف الأقضية في الشريعة الإسلامية «دراسة شرعية لأصول وفروع تنزيل الأحكام الكلية على الوقائع القضائية والفتوية مع تطبيقات قضائية من أقضية السلف ومحاكم المملكة العربية السعودية، ط١، بدون دار نشر.
١١. الصدة، عبد المنعم فرج (١٩٧٨م) مبادئ القانون، دار النهضة العربية، مصر.
١٢. أمين، أحمد (١٣٥٤ هـ) فجر الإسلام، الطبعة الثالثة، الناشر: لجنة التأليف.
١٣. الأهواني، حسام الدين (م١٩٨٨) الأصول العامة للقانون، مطبعة أبناء وهبة حسان، القاهرة.
١٤. البدراوي، عبد المنعم، وبدر، محمد عبد المنعم (١٩٥٤م) مبادئ القانون الروماني: تاريخه، ونظمه، مطابع دار الكتاب العربي، مصر.
١٥. بدوي، أحمد زكي (١٩٨٩.) معجم المصطلحات القانونية، ط١، دار الكتاب المصري، القاهرة.
١٦. بكر، عصمت عبد المجيد، الوجيز في شرح قانون الإثبات، دار السنهوري القانونية والعلوم السياسية.
١٧. تناغو، سمير عبد السيد (١٩٩٩م) النظرية العامة للقانون، منشأة المعارف، الإسكندرية.
١٨. الحولي، محمد كمال (٢٠١٨م) تفسير النصوص القانونية في التشريع الفلسطيني، دراسة تحليلية مقارنة في ضوء النظم القانونية وأحكام الشريعة الإسلامية، بحث تكميلي للحصول

على الماجستير في القانون العام، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٩. الداقوقي، عباس قاسم مهدي (٢٠١٥م) الاجتهاد القضائي (مفهومه- حالاته - نطاقه) دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، معززة بالتطبيقات القضائية، الطبعة الأولى.
٢٠. الدغيثر، عبد العزيز سعد (٢٠٠٧م) حجية السوابق القضائية، بحث محكم، منشور في مجلة وزارة العدل، العدد ٣٤، المجلد (٩).
٢١. الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٩٩م) مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، ط٥، المكتبة العصرية - الدار النموذجية، بيروت، صيدا.
٢٢. الزرقا، مصطفى أحمد (١٩٦٨ م) دار الفكر، بيروت، مصورة طبعة دمشق.
٢٣. زكي، محمود جمال الدين، دروس في مقدمة الدراسات القانونية، ط٢، الهيئة العامة للمطابع الأميرية، القاهرة.
٢٤. الظاهر، خالد خليل (١٤٣٠هـ، ٢٠٠٩م) القانون الإداري، ديوان المظالم في المملكة العربية السعودية، ط١، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض.
٢٥. الظاهر، خالد خليل (٢٠١١) السوابق القضائية، ضمانات تحقيقها للعدالة وحجيتها، دراسة مقارنة، بحث منشور في مجلة كلية الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية، العدد (٢)، جامعة الإسكندرية.
٢٦. عبد الفتاح عبد الباقي(١٩٦٦م) نظرية القانون، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، ط٥.
٢٧. العبدلي، شيخين بن محمد كردم (٢٠١٢م) تلخيص بحث السوابق القضائية، دراسة نظرية تطبيقية، بحث محكم منشور في مجلة قضاء، جامعة الإمام محمد بن سعود، العدد (١).
٢٨. عطا الله، أحمد إبراهيم درويش(٢٠١٨م) السوابق القضائية في التشريع الفلسطيني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
٢٩. علام، عبد الرحمن(١٩٧٠م) شرح قانون المرافعات المدنية، الناشر: مطبعة العاني، بغداد.
٣٠. عمر، نبيل إسماعيل(١٩٨٩م) امتناع القاضي عن القضاء بعلمه الشخصي في قانون المرافعات، منشأة المعارف، الإسكندرية.
٣١. الغامدي، ناصر بن محمد(٢٠٠٠م) الاختصاص القضائي في الفقه الإسلامي مع بيان التطبيق الجاري في المملكة العربية السعودية، ط١، الناشر: مكتبة الرشد، السعودية.
٣٢. فضل الله، محمد حسين (٢٠٠٧م) فقه القضاء، ط١، الناشر: دار الملاك للطباعة والنشر، لبنان.
٣٣. فضل، أسماء فضل (٢٠٠٧م) السوابق القضائية وأثرها في التشريع الجنائي، دراسة تطبيقية معاصرة، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، عدد الصفحات (٢٠٥).
٣٤. القيسي، رياض (٢٠٠٢م) علم أصول القانون، بيت الحكمة.

٣٥. المباركي، أحمد بن علي سير(١٩٩٢م) العرف وأثره في الشريعة والقانون، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود.
٣٦. مليجي، أحمد (٢٠١٠م) الموسوعة الشاملة في التعليق على قانون المرافعات المدنية، طبعة نادي القضاء، المركز القومي لإصدارات القانون، ط٨.
٣٧. ياسين، محمد نعيم (٢٠١٥م)، حجية الحكم القضائي بين الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية، دار الفرقان، عمان.
٣٨. ياسين، محمد نعيم، نظرية الدعوى بين الشريعة الإسلامية والقانون المرافعات المدنية والتجارية، نشر وزارة الأوقاف الأردنية.

دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني

أ. مريم أبو سبلان(*)

المستخلص

تسعى الدراسة إلى التعرف على دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني. واستخدم المنهج الوصفي الكيفي، والمقابلة كأداة للدراسة والتي طبقت على عينة مكونة من (١٠) مديرين ومديرات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مدارس التربية العادية في مناطق الداخل الفلسطيني.

أظهرت نتائج الدراسة أن مديري مدارس التربية العادية يتبعون مجموعة من الأمور ليتم ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة، منها: توفير بيئة تراعي ميول وحاجات طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وقدراتهم، والقيام بنشر الوعي بأهمية دمج طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع، وكذلك عقد ندوات تثقيفية فيما يخص ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة. وأظهرت النتائج أن مديري مدارس التربية العادية يواجهون مجموعة من المعوقات، منها: تدني مستوى الدعم المادي المخصص للمدارس العربية بالمقارنة مع المدارس اليهودية.

وبناءً على ذلك أوصت الدراسة العمل على مديري المدارس التعاون مع المجتمع المحلي لتأمين ما يلزم لتحسين المناخ المدرسي لاحتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

الكلمات المفتاحية: الدور، مدير المدرسة، دور مدير المدرسة، ملاءمة المناخ المدرسي، الاحتواء، طلبة التربية الخاصة، الداخل الفلسطيني.

المقدمة

خلال المئة وخمسون عاماً الماضية حدثت تغيرات كبيرة في تعليم الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة، أدت التغييرات في الفهم والآراء حول تعليم هؤلاء الأطفال إلى تغييرات في أدوار المدارس فيما يتعلق بتعليمهم وكيفية ملاءمة المدارس لهم، فإحدى نتائج هذه التغييرات هي أن هؤلاء الأطفال بدأوا يتعلمون في التعليم الشامل بدلاً من التعلم بطريقة منعزلة في مدارس خاصة، بمعنى آخر فقد تم احتواءهم في المدارس العادية، وقد أوضح كارناي (Kearnay,2011) أن التعليم

(*) إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة العربية الأمريكية.

الشامل هو عملية تعليمية محددة تعمل على تحسين التعلم والمشاركة الثقافية والاجتماعية وفي ذات الوقت تقلل من استبعاد الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة وتلبي احتياجات جميع الطلبة. وهذا النوع من التعليم بحاجة إلى وجود مديرين يستطيعون تطوير البيئة المدرسية وتحسين إمكانياتها وملاءمتها بحيث تمكنهم من احتواء الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، فالمدير، كما أشار شريف (Sharif,2020)، يؤدي العديد من الواجبات والمسؤوليات والتي من أبرزها إنشاء رسالة ورؤية وإعداد ميزانية، وخطط، وتطوير مهني بشكل مستمر للمعلمين، وتسهيل التدريس والتعلم لجميع الطلبة، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة، والتي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤمن بيئة مدرسية تمكن جميع الطلبة دون استثناء من التعلم.

وفي سياق آخر، أوضح خليل والحسيني ودوير (Khaleel,Alhosani&Duyar,2021) بأن مديري المدارس يعتبرون جهات فاعلة ورئيسية ومسؤولة عن تعلم وتعليم الطلبة من خلال تلبية احتياجاتهم، وملاءمة البيئة المدرسية بما يتناسب وقدراتهم المختلفة، وتشريع وإنشاء أنظمة وسياسات مدرسية تيسر العملية التعليمية بما فيها العمل على احتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، فالمدير يلعب دوراً حيوياً في تكوين مناخ تعليمي يوفر فرص التعلم لجميع الطلبة، بما فيهم ذوي الاحتياجات الخاصة، وأوضحوا كذلك أنه يمكن لمدير المدرسة بناء مجتمع من المتعلمين أو السماح للفصول الدراسية والطلبة والمعلمين بالتصرف باستقلالية وذكروا أن مواقف مديري المدارس وأدوارهم وعلاقاتهم ورؤاهم هي أجزاء نشطة من بيئة مدرسية شاملة.

وقد ظهر مفهوم احتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة من مبدأ عدم حرمان أي طالب من الحق في التعليم والتعلم وأن التعليم يعتبر إلزامياً وخاصة في المراحل الابتدائية والإعدادية.

ويمكن القول إن سياسات التربية الخاصة واللوائح القانونية التي توجه سياسة الاحتواء هي أداة مهمة للأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة لتحقيق جميع حقوق الإنسان الخاصة بهم، وخاصة حقهم في الحياة والتعليم، وحل مشاكلهم القائمة. ويذكر التقرير العالمي حول الإعاقة لعام ٢٠١١ الصادر عن منظمة الصحة العالمية أن تعليم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة مع أقرانهم في نفس المدرسة هو أكثر فعالية من حيث التكلفة ويساهم في الحد من التمييز ضد هؤلاء الأطفال. ويرتبط احتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ارتباطًا وثيقًا بثقافة المدرسة بقبول الاختلافات واعتبار التعليم حقًا من حقوق الإنسان(Yazicioglu,2020).

ولمدير المدرسة دور مهم واستراتيجي في الجهود التي تبذل لإنشاء مدرسة ذات بيئة مهتمة بالتعليم الشامل، ومن هذا المنطلق أتت الدراسة بهدف التعرف على دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني.

مشكلة الدراسة

هناك حاجة كبيرة لاندماج طلبة التربية الخاصة في المدارس العادية، ولكن هذه المدارس تفتقر رؤيتها ودستورها على مبادئ احتواء طلبة التربية الخاصة، وتفتقر لغرف خاصة تحتوي على فعاليات وبرامج وأدوات ملائمة لطلبة التربية الخاصة، وهي تخلوا من الزوايا المختلفة التي تحتوي على فعاليات حركية وأنشطة مختلفة. بالإضافة إلى أن المعالجين لا يتواجدون في مدارس التربية العادية بشكل يومي، فغالباً ما يأتون إلى علاج الطلبة يوم واحد أو يومين في الأسبوع، كذلك لاحظت أن البيئة المدرسية تفتقر لاحتواء التربية الخاصة.

ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة للتربية الخاصة لاحظت بأن مدارس التربية العادية عند إعداد خططتهم لا يأخذون بعين الاعتبار طبيعة الطلبة وخصائصهم، فالبرامج في طبيعتها عشوائية وغير مدروسة، إذ لا يوجد تشاركية بين مدير المدرسة ومعلم التربية العادية والخاصة في بناء البرنامج.

ومن هنا فقد سعت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى دور مدير مدرسة التربية العادية في ملاءمة البيئة لاحتواء هؤلاء الطلبة دون صعوبات، وإنجاح عملية الدمج الشامل لهم.

ومن خلال ذلك تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس لها، والمتمثل في: ما دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني؟

أسئلة الدراسة

انبثق من السؤال الرئيس للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأدوار المتعلقة بالطلبة التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟
٢. ما الأدوار المتعلقة بالأهل التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟
٣. ما الأدوار المتعلقة بالمعلمين التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟
٤. ما الأدوار المتعلقة بالمجتمع المحلي التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟

٥. ما المعيقات التي يواجهها مديري مدارس التربية العادية عند ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس وهو: معرفة دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني. وينبثق من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

١. معرفة الأدوار المتعلقة بالطلبة التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة.
٢. معرفة الأدوار المتعلقة بالأهل التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة.
٣. معرفة الأدوار المتعلقة بالمعلمين التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة.
٤. معرفة الأدوار المتعلقة بالمجتمع المحلي التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة.
٥. التعرف على المعيقات التي يواجهها مديري مدارس التربية العادية عند ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

- تسلط الضوء على دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني.
- محاولة بيان الأدوار التي من الواجب على مديري مدارس التربية العادية أن يتبعوها في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة بحيث تساعدهم في احتواء طلبة التربية الخاصة.
- توفر النتائج والتوصيات المأمول أن تتوصل إليها الباحثة فرصة لجميع مديري ومعلمي التربية العادية والخاصة في إعادة النظر في طريقة ملاءمة المناخ المدرسي في المدارس العادية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني.
- الحدود المكانية: مدارس التربية العادية للمرحلة الإعدادية في مناطق الداخل الفلسطيني، وتحديداً منطقة المركز.
- الحدود البشرية: مديري مدارس التربية العادية.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠٢١ – ٢٠٢٢م.

مصطلحات الدراسة

الدور: هو "نماذج محددة ثقافياً للسلوك وملزمة للفرد الذي يحتل مكانة محددة، وهو معيار اجتماعي مرتبط بوضع اجتماعي معين يملي علاقة تبادلية معينة" (المطيري، ٢٠٢٠: ٣٣٢).

مدير المدرسة: هو المسؤول عن إدارة المدرسة والمنوط به تنفيذ السياسات التعليمية وتطبيقها على أرض الواقع، وهو الذي يبذل الجهود مع جميع أفراد الطاقم المدرسي بقصد تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بشكل يتلاءم مع حاجات المجتمع ومتطلباته (ملحم، ٢٠٢٠).

مدارس التربية العادية: هي مدارس التعليم العام التابعة لجهات حكومية أو خاصة (المالكي والخوالدة، ٢٠١٩)، وتعرف كذلك بأنها المدارس التابعة للمناطق التعليمية داخل الخط الأخضر في فلسطين (أبو طعمة وعاشور، ٢٠١٦).

دور مدير المدرسة: "جميع الجهود المنسقة والإمكانات المتاحة والأنشطة التي يبذلها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين، وإداريين وغيرهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقاً فعالاً متطوراً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم" (حزبون، ٢٠١٩: ٩).

وتعرف الباحثة دور مديري المدارس التربية العادية إجرائياً، بأنه: جميع الجهود التي يبذلها مديري مدارس التربية العادية في مناطق الداخل الفلسطيني مع معلميه والطاقم الإداري والطلبة العاديين والمجتمع المحلي وأولياء أمور الطلبة من أجل ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة.

ملاءمة المناخ المدرسي: وهو "الانطباع العام المتكون لدى العالمين بالمدرسة، من أسلوب معاملة المدير للعاملين وفلسفة إدارة المدرسة، وظروف العمل، ونوعية الأهداف، وطبيعة العلاقات بين العاملين داخل المدرسة، والحالة المعنوية للمعلمين وللطلبة، والمعايير المستخدمة لقياس مدى تقدم وتطور عملية التعليم والتعلم، والأماني والآمال الموجودة في قلوب المعلمين والطلاب وأولياء أمورهم بخصوص إحراز التفوق والتطور في كل المجالات، على أن يتم هذا كله وسط أجواء مفعمة بالمشاعر الطيبة من الإخاء والتعاون بين كل العاملين في المدرسة" (عبابنة، ٢٠٢١: ٢٤٢).

وتعرف الباحثة ملاءمة المناخ المدرسي إجرائياً، بأنه: هي قيام مديري مدارس التربية العادية بتهئية البيئة المدرسية بما يتيح احتواء طلبة التربية الخاصة في المدارس العادية.

الاحتواء: دمج طلبة التربية الخاصة في مدارس التربية العادية دمجاً شاملاً يدفعهم إلى توسيع وتحسين قدراتهم وإعطاء خيارات لمختلف مجالات الحياة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم الخاصة، من خلال خلق مناخ مدرسي يحتوي على أجواء وظروف تساعدهم متنوعة تمنحهم من تطوير مهاراتهم وقدراتهم (عماش، ٢٠٢١).

طلبة التربية الخاصة: هم جميع الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة المتواجدين في المدارس العادية ومدارس التربية الخاصة، ويتلقون التعليم المناسب والخاص على يد معلمين متخصصين في التربية الخاصة (العظامات، ٢٠٢٠).

وتعرف الباحثة احتواء طلبة التربية الخاصة إجرائياً، بأنه: كافة الإجراءات والفعاليات والترتيبات التي يقرّها مديري مدارس التربية العادية في مناطق الداخل الفلسطيني لملاءمة المناخ المدرسي ليكون قادراً على دمج طلبة التربية الخاصة دمجاً شاملاً، بحيث يقلل لديهم كافة الصعوبات التي قد تواجههم في التعليم العادي والحياة الاجتماعية عموماً.

الداخل الفلسطيني: هو خط الهدنة الذي فرضته الأمم المتحدة عام ١٩٤٨ ليفصل بين الجيوش العربية والكيان الإسرائيلي، ويعرف أيضاً بحدود ١٩٦٧، ويعرف غالباً باسم الخط الأخضر أو عرب ١٩٤٨ (أبو ليل وعطاري، ٢٠٢٠).

الأدب النظري

أدوار مدير المدرسة

يلعب مدير المدرسة دوراً بارزاً في مساعدة الطلبة وتحديداً طلبة التربية الخاصة على النمو بشكل جيد في مختلف مجالات الحياة وذلك من خلال الإجراءات والقرارات والبرامج التي يقوم بتفعيلها داخل نطاق المدرسة، ومن ذلك يرى بدارنة وعشور (Badarna&Ashour,2016) بأن للمدير دوراً بارزاً في تطوير المناخ المدرسي من خلال توجيه وإقناع طاقم المدرسة والطلبة بالإيمان بأهداف المدرسة، وتعزيز مبادئ حقوق الإنسان، والرغبة في العمل للمدرسة، فيما تجد حشايكة (٢٠١٦) تجد أن دور مدير المدرسة يتمثل في قدرته على تحميل المسؤولية بشكل مباشر في ملاءمة المناخ المدرسي، بحيث يكون ذو فاعلية لجميع الطلبة، وهون يظهر مدى كبر المسؤولية التي يتحملها المدير، نتيجة لتنوع أدواره وتداخلها، وخاصة أنها ذات علاقة بإدراة شؤون المعلمين والطلبة – تربية عادية

وتربيـــة خاصـــة-، ومتابعـــة مجريـــات العمليـــة التعليميـــة فـــي المدرســـة، وهـــو يســـتدعي منـــه تحـــري الدقـــة فـــي العمـــل والتـــروي خاصـــة عنـــد اتخـــاذ القـــرارات المتعلقـــة بتطـــوير المناخ المدرسي.

وتبـــين حزبـــون (٢٠١٩) أن للمـــدير دوراً كبيـــراً فـــي تنميـــة الـــوعي بحقـــوق الآخـــرين إن كـــانوا أناســـاً عـــاديين أو مـــن ذوي الاحتياجـــات الخاصـــة، وذلـــك مـــن خـــلال تشـــكيل ســـلوك طلبتـــه وتكـــوين مشـــاعرهم واتجاهـــاتهم نحـــو القـــيم الرفيعـــة والنبيلـــة بحيـــث تكـــون الركيـــزة الأساســـية التـــي تبنـــى عليهـــا حيـــاتهم، فتغـــرس فـــي نفوســـهم الإيمـــان بإنســـانية الإنســـان وبقـــيم الحريـــة والعدالـــة والكرامـــة والمســـاواة، وتطبـــع بـــداخلهم ماهيـــة حقـــوقهم ووجبـــاتهم بحيـــث تكـــون ثابتـــة فـــي وجـــدانهم، ويكـــاد يكـــون مـــدير المدرســـة هـــو الأســـاس فـــي تأصـــيل القـــيم والمعـــايير والاتجاهـــات المتعلقـــة بملاءمـــة المنـــاخ المدرســـي وجعلـــه مناخـــاً قـــادراً علـــى احتـــواء طلبـــة التربيـــة الخاصـــة، ولـــذا فهـــو القـــادر علـــى تزويـــد طاقمـــه وطلبتـــه والمجتمـــع بأســـره بالمعـــارف الصـــحيحة نحـــو تـــأمين بيئـــة تتناسب وجميع فئات المجتمع، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الآخرين.

وفـــي ذات الســـياق تشـــير دراســـة ســـانين (Sannen&et.,al.,2021) بـــأن علـــى مـــديري مـــدارس التربيـــة الخاصـــة إذا مـــا أرادوا تطـــوير مدارســـهم نحـــو الأفضـــل أن يعملـــوا علـــى تعزيـــز المواقـــف التعليميـــة بصـــورة إيجابيـــة نحـــو ملاءمـــة المنـــاخ المدرســـي لاحتـــواء طلبـــة التربيـــة الخاصـــة بشـــكل فعّـــال؛ لأن ذلـــك يعتبـــر مهـــم جـــداً فـــي التنفيـــذ النـــاجح لهـــذا النـــوع مـــن التعلـــيم، فهـــو يخلـــق بيئـــة تعليميـــة إيجابيـــة لجميـــع الطلبـــة العـــاديين وذوي الاحتياجـــات الخاصـــة، وهـــذا يـــتم، علـــى ســـبيل المثـــال لا الحصـــر، مـــن خـــلال إلحـــاق المعلمـــين بـــدروات تزيـــد مـــن خبـــراتهم الشخصـــية والثقافيـــة نحـــو ملاءمـــة المنـــاخ المدرســـي لاحتـــواء طلبـــة التربيـــة الخاصـــة، بالإضـــافة إلـــى تهيئـــة المنـــاخ المدرســـي الـــذي يســـمح للمعلـــم بالقيـــام بواجبـــه نحـــو تعلـــيم الطلبـــة وتحديـــداً طلبـــة التربيـــة الخاصـــة.

وأضـــافت دراســـة أبراهـــام (Abraham,2021) بأنـــه لكـــي يكـــون معلمـــي مـــدارس التربيـــة العاديـــة واثقـــين مـــن أنفســـهم نحـــو احتـــواء طلبـــة التربيـــة الخاصـــة فـــإن علـــى مـــديريهم أن يلحقـــوهم بـــدورات تدريبيـــة يكـــون لهـــا تـــأثير إيجـــابي علـــى مواقـــف المعلمـــين نحـــو احتـــواء طلبـــة التربيـــة الخاصـــة، ويحسّـــن مـــن الكفـــاءة الذاتيـــة لهـــم، هـــذا إلـــى جانـــب أن يكـــون المـــدير متعاونـــاً مـــع معلميـــه وتحديـــداً معلمـــي التعلـــيم الجـــامع علـــى جميـــع طلبـــة المدرســـة، وتحديـــداً طلبـــة التربيـــة الخاصـــة المـــدمجين فـــي المدرســـة، بالإضـــافة إلـــى العمـــل علـــى تكييـــف المنـــاهج والتعلـــيم والأنشـــطة والوســـائل والبيئـــة المدرســـية لتلبيـــة احتياجاتهم.

ومـــن ذلـــك أيضـــاً أشـــار عـــامر (٢٠١٩) إلـــى أن علاقـــة مـــدير المدرســـة مـــع معلميـــه يجـــب أن تتمثـــل فـــي رفـــع كفـــاءتهم مـــن خـــلال المعلومـــات والأفكـــار والمهـــارات التـــي يقـــدمها لهـــم

والمتعلقة باحتواء طلبة التربية الخاصة، وذلك من خلال توجيههم لحضور الدورات والندوات والمحاضرات التي تساعدهم على تقوية معلوماتهم وتحديثها، والحصول على الجديد منها وخاصة فيما له علاقة بالتعليم الجامع، وأن يقوم بوضع برنامج لتطويرهم، وأن يعمل على تذليل صعوبات العمل، وتقويم الطلبة، وحل المشاكل التي تواجه طاقمه وطلبته، والبحث عن أساليب وطرائق تدريس تتوافق والتعليم الجامع، والعمل على تهيئة الظروف المشجعة للتقليل من الضغوطات النفسية التي قد تنتج عن عملية ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة، وأن يعمل المدير على متابعة كافة المستجدات ذات العلاقة بعملية احتواء الطلبة، وأن يعمل وبالتعاون مع معلمي المدرسة على تطوير المناهج الدراسية، وطرائق التدريس، وطرائق التقويم بما يتوافق الفروق الفردية للطلبة.

المناخ المدرسي

إن المناخ المدرسي يؤدي دوراً هاماً في العملية التعليمية والتأثير على سلوك واتجاهات الإدارة المدرسية والمعلمين والطلبة وكافة العاملين فيها، إذ تؤيد البحوث والدراسات الميدانية العلاقة الوثيقة بين البيئة المدرسية ونتائج العملية التعليمية (الطبنجات، ٢٠١٧)، وفي هذا الصدد يمكن تعريف المناخ المدرسي بأنه يمثل مجموعة العوامل النفسية والمادية المدركة التي تؤثر في سلوك الطلبة، إيجاباً أو سلباً، تجاه أنفسهم، أو اتجاه معلميهم وزملائهم في المدرسة، أو نحو المدرسة عموماً (سعد، ٢٠٢١) فيما يتناول عبابنة (٢٠٢١) تعريف المناخ المدرسي بأنه المحيط الذي يضم عدد من الموارد البشرية والإمكانات المادية والعلاقات الإنسانية الاجتماعية التي تدور حول الطالب فتؤثر به ويتأثر بها، وذلك لإكسابه مهارات وقدرات تميز شخصيته إلى الأمثل بما يتلاءم مع احتياجات العصر.

ويعرف المناخ المدرسي كذلك بأنه نوع العلاقات بين الأفراد الذي يوجدون في المدرسة وما يسودها من مشاعر وقيم واتجاهات، وكلما كان المناخ المدرسي متسماً بورح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل وإشباع حاجات المعلمين، والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل الموكل إليهم، ساعدهم ذلك على تحقيق الرضا المهني، وبذل مزيد من الجهد والعطاء وتحسين مستوى أدائهم، ومن أهم ملامح هذا المناخ القيادة الواعية القادرة على تهيئة فرص النمو المهني للمعلم، والإشراف الفني الذي لديه فكر تطويري واضح، ويؤمن بالعمل بروح الفريق، ويعمل على توسيع قاعدة المشاركة والتعاون بين المعلمين وتشخيص الصعوبات ومعالجتها وتنمية روح الابتكار لديهم (يوسف، ٢٠١٩).

دور مدير المدرسة في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة

بما أن مدير المدرسة هو الذي يمثل رأس الهرم في المدرسة، فهو المسؤول عن خلق مناخ مدرسي مشوق، ومتابعة الأمور اليومية فيه، بما يؤدي إلى مناخ مدرسي موات للتعليم والتعلم، من خلال ملاءمة تلك البيئة المدرسية مع احتياجات الطلبة بعد العمل على تهيئة البيئة الفيزيقية والنفسية فيها وتوفير كافة الإمكانات المادية والبشرية، وإشاعة الجو الديمقراطي وحرية الرأي والمشورة والاستماع للآخر بما تتيح للطلبة ومعلميهم ممارسة حياتهم المدرسية الصحية، والاجتماعية، ومواجهة التحديات بكفاءة وفاعلية (المطيري، ٢٠٢٠).

وتتم الملاءمات في المدرسة من خلال توفير مناخ مدرسي غني بمصادر التعلم وفرص اكتشاف ما لدى الطلبة من استعدادات واهتمامات بمثابة البنية التحتية لبرامج المدرسة التي تهدف إلى تنمية قدراتهم ومهارات التفكير والإبداع لديهم، حيث لا يمكن اكتشاف تلك الاستعدادات دون ملاءمة المناخ المدرسي لكافة الطلبة، تربية عادية أو تربية خاصة، على اختلاف مستوياتهم الأكاديمية والفروقات الفردية فيما بينهم، فعندما يقوم مدير المدرسة بتوفير المختبرات اللازمة، والورش، وقاعات المحاضرات، والمسرح، والمرافق الرياضية، والمعامل والحاسب الآلي عليه أن يأخذ بعين الاعتبار كافة احتياجات الطلبة والعمل على ملاءمتها وفق قدراتهم المختلفة (عبابنة، ٢٠٢١).

وفي ذات السياق ترى ملحم (٢٠٢٠) أن مدير المدرسة يقوم بالعديد من المهام لكي يقوم بملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة، وذلك من خلال تحسين مخرجات التعليم في المدرسة، وقيامه بالعمليات الإدارية التي توظف عناصر النظام المدرسي، بما فيها المنهاج، والبيئة الفيزيقية، والشراكة المجتمعية، وانخراط الأسرة والعلاقات ما بين المهنيين في المدرسة، وبناء ثقافة مدرسية ملاءمة للجميع، مع التأكد من تلقي الطلبة العاديين والتربية الخاصة للخدمات الملائمة لهم من تنمية المهارات وإيقاظ القدرات المتعددة لديهم.

ويضيف الجمل (٢٠٢٠) إلى ما سبق بأنه يجب ملاءمة المناهج الدراسية لاحتياجات الطلبة، وأن يتلقى الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة الدعم الإضافي في التعليم، كذلك يجب أن يكون التعليم وثيق الصلة بخبرات الطلبة وإعادة النظر في إجراءات التقييم، وضرورة استخدام التكنولوجيا المناسبة لتحقيق التواصل والحركة والتعليم.

وترى يوسف (٢٠١٩) بأن ملاءمة المناخ المدرسي لاحتياجات الطلبة العاديين والتربية الخاصة يؤثر في سلوكهم وإنجازاتهم واتجاهاتهم نحو الدراسة، فهذا الأمر يلعب دوراً هاماً في تحقيق الصحة النفسية للطلبة، ويساعده على النمو

والشعور بالأمن والتقدير، ونجده كذلك متوافقاً مع البيئة المدرسية ولديه دافع للإنجاز.

إن المناخ المدرسي بكافة عناصره ومدخلاتها ومتطلباته يعتبر عاملاً مهماً ومجدداً لكفاءة النظام التربوية التعليمي ومخرجاته كماً ونوعاً، كما أن للعناصر المادية في هذا النظام من البيئة وملحقاتها ومدى توفرها أثر كبير على نجاح النظام التربوي التعليمي في تطوير التعليم الجامع من خلال قدرته على إتاحة البيئة المدرسية وملاءمتها لمتطلبات التعليم الجامع وتحقيق الأهداف الفردية التي يطمح لها الأفراد بكافة فئاتهم والمجتمع للوصول إليها (سعد، ٢٠٢١).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

أجرت **عماش (٢٠٢١)** دراسة هدفت إلى معرفة مستوى دور مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في احتواء الطلبة ذوي اضطراب نقص الانتباه المصحوب بفرط الحركة وعلاقته بسماتهم الشخصية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وكذلك استخدمت المنهج النوعي من خلال مقابلات تم إجراؤها مع عينة قصدية من المديرين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠٩) فرداً يتوزعون إلى (٢٢٨) معلماً و(١٨١) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن مستوى دور مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في احتواء الطلبة ذوي اضطراب الانتباه المصحوب بفرط الحركة ككل جاء بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة لصالح عشرة سنوات فأقل.

وهدفت دراسة **ملحم (٢٠٢٠)** إلى معرفة دور مديري المدارس الحكومية في مواجهة صعوبات دمج طلبة الاحتياجات الخاصة وفق قانون التعليم الخاص ٢٠١٨ داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على عينة تكونت من (٥١٠) مستجيباً. وقد أظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الحكومية في مواجهة صعوبات دمج طلبة الاحتياجات الخاصة وفق قانون التعليم الخاص ٢٠١٨ داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان كبيراً.

وهدفت دراسة **أبو مديغم (٢٠١٩)** التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب داخل الخط الأخضر، وتم اختيار عينة عشوائية

بلغت (٤١٧) معلماً ومعلمة من المدارس الابتدائية في منطقة النقب، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع وبين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

وهدفت دراسة **البعيرات (٢٠١٨)** إلى معرفة جاهزية المدارس العادية الحكومية في الأردن بما يتوافر فيها من استعدادات وتجهيزات وعناصر لإنجاح دمج الطلبة المعاقين فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأعد الباحث استبانة لقياس الجاهزية المدرسية، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) مدرسة يطبق فيها الدمج، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الميسرة، وأشارت النتائج إلى عدم جاهزية المدارس العادية الحكومية لدمج الطلبة المعاقين في الأردن.

وفحصت دراسة **بشارة (٢٠١٦)** أثر الثقافة المدرسية على الأداء المهني للمعلمين في مدارس التربية الخاصة، كون الثقافة المدرسية إحدى الأسس في إحداث التطوير المدرسي وتطور العملية التعليمية في المدرسة. واعتمد الدراسة على المنهج الكيفي، واستخدام المقابلة مع (٣٠) معلمة يدرسن في مدارس التربية الخاصة، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها أثر كبير على الأداء المهني للمعلمين وعلى نشاطهم التربوي والتعليمي في مدارس التربية الخاصة، وأن معظم المشاركات ينظرن بأهمية كبيرة للثقافة المدرسية والتخطيط والبرامج والعمل من جانب إدارة المدرسة.

الدراسات الأجنبية

أجرى **أوكتش ويوونو وعبدو (Okech,Yuwono&Abdu,2021)** دراسة هدفت إلى تقييم العوامل التي تؤثر على التنفيذ الفعال للتعليم الشامل، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم دراسة الحالة، واستخدمت الأساليب النوعية، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٣) مفردة، منهم (٧٣) معلماً من ذوي الاحتياجات الخاصة و(٣٠) طالبة من ذوي الإعاقة، وتم استخدام المقابلة في جمع البيانات. وأشارت النتائج إلى أن سياسات التعليم الشامل كانت واضحة ومناسبة لتوجيه ممارسة التنفيذ، وتبين أن المواقف تجاه الطلبة من ذوي الإعاقة وغيرهم من الاحتياجات الخاصة كانت إيجابية، وأشارت النتائج كذلك أن الإجراءات المتخذة من قبل المدارس من حيث الاستعدادات الكافية لتوفير بيئة مواتية للتعلم في بيئات التعليم الشامل كانت ملائمة ومناسبة جداً.

هدفت ورقة بحثية أجراها **جردس وآخرون (Gerdes&et.,al.,2021)** إلى استكشاف كيف يعزز التواجد المشترك للخدمات والتحول في التعاون متعدد التخصصات إلى خلق بيئة مثالية للتعليم الشامل، وقد اعتمدت الدراسة على

المنهج النوعي من خلال جمع البيانات باستخدام مقابلات شبه منظمة تستكشف تجارب المعلمين والعاملين في مجال دعم الطفل الذين يعملون في ثلاث مدارس للتعليم الثانوي في هولندا، وتم استخدام المنهج التجريبي، فتم تطوير إطار العمل التجريبي الذي بدأ به الباحثون، يتكون النموذج الأولي من أبعاد تبادل المعرفة فيما يتعلق بأبعاد الثقة وأبعاد الهوية. وأظهرت النتائج أن التواجد المشترك للخدمات يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع مختلفة: وهي التواجد المشترك المكاني والتواجد المشترك التنظيمي والتواجد المشترك الشخصي. يمكن أن ترتبط هذه الأنواع من التواجد المشترك للخدمات بدورها بمشاركة المعرفة والثقة والهوية، تكمن مساهمة الإطار الموسع للممارسة في قدرته على تسليط الضوء على كيفية تشكيل العمليات في التعاون متعدد التخصصات لخلق بيئة مثالية للتعليم الشامل.

وسعت دراسة **كوفيلو وديماثيوز (Coviello&Dematthews,2021)** إلى الكشف عن وجهات نظر المديرين حول إنشاء مدارس شاملة لطلبة ذوي الإعاقة. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال استخدام المقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة طبقت خلال عام دراسي واحد في منطقة مدرسية حضرية في جنوب غرب الولايات المتحدة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن محاولة لمديري المدارس في تعزيز ثقافة الاحتراف والثقة من خلال خلق سبل لبناء العلاقات من شأنها أن تسمح للمعلمين والموظفين بالاشتراك في المهمة الشاملة للمدرسة، وكذلك محاولتهم لتطوير قدرة المدرسة من خلال العمل على تقوية الفرق والهياكل الموجودة مسبقاً وتنمية قادة المعلمين الذين يمكنهم تحسين التواصل وتحفيز الآخرين وقيادة الاجتماعات بفعالية لاحتواء طلبة ذوي الإعاقة.

وهدفت دراسة **ويلز (Wells,2019)** إلى استكشاف تصورات مديري المدارس الابتدائية في المدارس العامة في جنوب شرق تكساس فيما يتعلق بدورهم في خلق بيئات تعليمية شاملة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الوصفية منهج بحث نوعي ظاهري، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت الدراسة من (١٢) مديراً من مدارس ابتدائية، وأشارت النتائج إلى أن مديري المدارس الابتدائية ودورهم في خلق بيئات تعلم مدرسية شاملة لا يزال يمثل مشكلة خطيرة، وكذلك بينت أن مديري المدارس الابتدائية منفتحون لتلقي تدريبات التطوير المهني التي تعدهم لتعزيز وخلق بيئات شاملة للطلاب المتنوعين.

التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق من دراسات تناولت دور مديري المدارس في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة، فقد أتت الدراسة الحالية كامتداد لتلك

الدراسات العالمية والعربية والمحلية والتي تبحث في دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ الدراسي كمتغير من الواجب الاهتمام به لكونه يعتبر تمهيداً لاحتواء طلبة التربية الخاصة.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها ركزت على دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة، ولم تخصص دراستها لفئة معينة من التربية الخاصة.

وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في وضع تصور مبدئي حول الأدب النظري للدراسة، وكذلك بناء أداة الدراسة، واختيار المنهج الملائم للدراسة الحالية، بالإضافة إلى تعريف بعض المصطلحات.

منهجية الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل في معرفة دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الكيفي، وذلك من خلال وصف وتحليل وتفسير استجابات المبحوثين حول أداة الدراسة، وتعتبر هذه المنهجية ملاءمة لأهداف الدراسة ومجرياتها.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس العادية والبالغ عددهم (٢١) مديراً ومديرة، والذين سيتم عمل مسح شامل لهم لقلة عددهم والذين سيتم اختيارهم من المدارس العادية العربية للمرحلة الإعدادية في مناطق الداخل الفلسطيني والذين هم على رأس عملهم خلال توزيع أداة الدراسة من الفصل الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١ – ٢٠٢٢م.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (١٠) مديرين، منهم (٥) مديرين و(٥) مديرات من مدارس التربية العادية في مناطق الداخل الفلسطيني، وسيتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

أدوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured-Interviews) بوصفها أداة كيفية لجمع المعلومات الضرورية من المشاركين في الدراسة، فهي تسمح بقياس المشكلة التي طرحتها الدراسة عن قرب وتساعد على فهم كافة الجوانب المتعلقة بالمشكلة، وتساعد على تحقيق الأهداف المرجوة منها وتجيب على أسئلتها.

وتعتمد المقابلة شبه المنظمة على صياغة مجموعة من الأسئلة والمكونة من (٥) أسئلة انبثقت من سؤال الدراسة الرئيس والأسئلة الفرعية، وقد تم بناؤها بصورة ميعارية مقننة بناءً على طبيعة الموقف والحوار، وقد نظمت هذه الأسئلة من العام إلى الخاص.

صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات الأداة وقدرتها على تحقيق هدف الدراسة والإجابة على أسئلة المقابلة، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بهدف التأكد من قدرتها على قياس ما أعدت إليه، والذين وضعوا ملاحظاتهم عليها، والتي أخذت بعين الاعتبار وتم إجراء التعديلات المناسبة لها، ليتم بعد ذلك إجراء المقابلة وتسجيلها صوتياً ثم تم تفريغها حرفياً. بعد تفريغ البيانات وقراءاتها لأكثر من مرة تم إجراء استقراء طريقة الأنماط في التحليل (Thematic-Approach) لها، من خلال الترميزات (Codes) والموضوعات (Themes).

وفيما يخص ثبات الدراسة فقد تم التأكد من عدم التحيّز الذي قد ينتج عن المقابلة وذلك لرفع مستوى الثقة في النتائج، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على مشاركات من مختلف المدارس (حكومية، خاصة). وقد تم التأكد كذلك من صحة البيانات من خلال إرسال نسخة مكتوبة إلى أحد المشاركين في الدراسة للتحقق من أسئلة المقابلة.

طريقة التحليل

حللت البيانات التي جمعت من المشاركين في الدراسة بطريقة كيفية بالاعتماد على استقراء طريقة الأنماط في التحليل (Thematic-Approach) حيث فرّغت البيانات، ثم عُمل على ترميزها، فتصنيفها ضمن فئات استخرجت من أسئلة المقابلة، ثم تم العمل على تحليل الإجابات.

بعد ذلك قامت الباحثة بعنونة الفئات التي توصلت إليها وأدرجتها ضمن مواضيع محددة سمحت لها بعمل مقارنة بين النتائج التي توصلت إليها ودعّمت بالاقتباسات الحرفية من إجابات المشاركات كاستشهاد بها عند مناقشة النتائج.

نتائج الدراسة ومناقشتها

سعت الدراسة الحالية لتحقيق هدفها المتمثل في معرفة دور مديري مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني، إذ تم إجراء مقابلة شبه منظمة وجهت لفئة من مديري مدارس المرحلة الإعدادية في منطقة المركز، فوجهت لهم مجموعة من الأسئلة التي تفرعت من أسئلة الدراسة، والتي تم جمعها ثم تفريغها بشكل حرفي، ثم

القيام بقراء نصوصها بشكل معمق، إلى أن تم استخدام المنهج التحليلي الكيفي للنظرية المتجذرة وفق الترميزات (Codes) والموضوعات (Themes).

وفيما يلي تقدم الباحثة عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها والمستخلصة من استجابات المشاركين في الدراسة والمتمثلة في عشرة من المديرين والمديرات.

نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما الأدوار المتعلقة بالطلبة التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟

أظهرت النتائج وجود إجماع لدى مديري ومديرات المدارس العادية للمرحلة الإعدادية أن من الأدوار التي يتخذونها لملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة وذات العلاقة بالطلبة هي توفير بيئة تراعي ميول وحاجات طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وقدراتهم، وتبين أن (٨) من المشاركين في الدراسة من أصل (١٠) كانت أدوارهم تتمثل في وضع خطط لأنشطة تتوافق وتراعي قدرات الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، وأن (٩) منهم تتمثل أدوارهم في تنظيم بيئة المدرسة بحيث تتصف بالمرنة وتسمح للطلبة بالتقدم ومواصلة التعليم بحيث أنها تقوم بمعالجة الصعوبات التي تواجه هؤلاء الطلبة.

كذلك تبين وجود إجماع لدى أفراد عينة الدراسة من حيث قيامهم بدعم ومساعدة المعلمين في دعم الأنشطة الإثرائية التي يتم استخدامها بهدف تنمية التعليم الشامل، كذلك وجد أنهم يحرصون على عقد ورش العمل والتي غالباً ما يكون موضوعها الأساليب التي يمكن استخدامها لإرشاد الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة تربوياً ونفسياً وسلوكياً.

ووجد أيضاً أن هناك (٩) من المشاركين في الدراسة يولون أهمية كبيرة بإعداد برامج الصحة والسلامة من خلال قيامهم بالتعاون مع الجهات المختصة، كوزارة الصحة، ومراكز الخدمات الاجتماعية وغيرها.

وربما تعود هذه النتيجة، بأن المديرين باختلافهم يجدون أن الاهتمام بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة وحتى العاديين يعتبر من الواجبات الأساسية لهم، وربما يعود الاهتمام بما يخص الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة لكون ذلك يعتبر إلزاماً من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تلزم مديري المدارس على تهيئة مدارسهم لعملية الدمج.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة عبابنة (٢٠٢١) والمطيري (٢٠٢٠) وملحم (٢٠٢٠) من قيام المديرين بمجموعة من الأدوار متعلقة بالطلبة لملاءمة المناخ المدرسي بحيث تسهم في احتواء الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

وربما يرجع ذلك إلى أن هناك قناعة كبيرة لمديري المدارس بأهمية دمج الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة والتحاقهم بمدارس التعليم العادي، وهم غالباً مع

التعليم الشامل، لذلك يبذلون جهدهم وبحسب الإمكانيات المتاحة لهم بأن يقوموا بالاهتمام بكل ما يتعلق بالطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، وأنهم كيفما يقومون بالاهتمام بالطلبة العادين وتوفير كافة احتياجاتهم بهدف تحسين أدائهم، وزيادة الدافعية لديهم للتعلم، فإنهم أيضاً يهتمون بكافة احتياجات الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة بهدف استمرارهم للتعلم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لجعلهم أفراداً منتجين في المجتمع.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما الأدوار المتعلقة بالأهل التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟

أظهرت النتائج وجود إجماع لدى مديري ومديرات المدارس العادية للمرحلة الإعدادية أن من الأدوار التي يتخذونها لملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة وذات العلاقة بالأهل بتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى الأهل عن طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عن طريق الورشات التدريبية والندوات واللقاءات بالإضافة إلى المشاركة في بعض الفعاليات داخل المدرسة، كذلك تبين وجود إجماع لدى المشاركين فيما يخص الأدوار التي يقومون بها وهي العمل على جذب اهتمام الأهل من خلال إشراكهم بالأنشطة المدرسية المختلفة، هذا بالإضافة إلى القيام بتفعيل قنوات الاتصال المختلفة مع الأهل كاستخدام الفيس بوك، والواتس، والانستغرام، بالإضافة إلى الهواتف النقالة والأرضية.

كذلك وجد أن (٧) من المديرين والمديرات قد أشاروا إلى أن من أدوارهم هو تقديم الدعم العاطفي والنفسي للأهل، حيث أن وجود طفل من ذوي الاحتياجات الخاصة يؤثر بشكل كبير على الوضع النفسي للأبوين والذي ينعكس بصورة سلبية على الأسرة بأكملها.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ملحم (٢٠٢٠) من قيام المديرين بمجموعة من الأدوار متعلقة بالأهل لملاءمة المناخ المدرسي بحيث تسهم في احتواء الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

وتجد الباحثة بأن التزام المديرين بأدوارهم ذات العلاقة بالأهل، ربما يعود معرفة المديرين من أن عدم الاهتمام بالأهل وأخذهم بعين الاعتبار سيؤثر سلباً على عملية احتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، فالأهل يعتبرون الداعم الأول للمدرسة، فمصلحة أبناءهم بالنسبة لهم تأتي في الدرجة الأولى، ولهذا فإن المديرين على دراية تامة بأهمية الأهل وأهمية أخذهم بعين الاعتبار عند وضع أي خطة متعلقة بعملية ملاءمة المناخ المدرسي.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته: ما الأدوار المتعلقة بالمعلمين التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟

أظهرت النتائج وجود إجماع لدى مديري ومديرات المدارس العادية للمرحلة الإعدادية أن من الأدوار التي يتخذونها لملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة وذات العلاقة بالمعلمين، ومن ذلك وضع أهداف البرامج التدريبية بما يتوافق واحتياجات المعلمين، كذلك كان هناك إجماع لدى المشاركين في الدراسة بقيام بتفويض المعلمين في إدارة بعض المهام واللجان والفعاليات المدرسية، وكذلك تفعيل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية مع المعلمين، وأشار (٨) من المشاركين في الدراسة أن دورهم يتمثل في حثّ المعلمين على التقليل من الروتين خلال الحصة الدراسية.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة سعد (٢٠٢١)، ودراسة كوفيلو وديماثيوز (Coviello&Dematthews,2021) من قيام المديرين بمجموعة من الأدوار متعلقة بالمعلمين لملاءمة المناخ المدرسي بحيث تسهم في احتواء الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

يعتبر المعلم هو المحرك الرئيس للعملية التعليمية، وإن لم يكن من ضمن خطط مديري المدارس وعدم أخذهم بعين الاعتبار عند ملاءمة المناخ المدرسي لأهمية المعلم ودوره في نجاح أو فشل هذه العملية فإن أدوار المديرين تكون متدنية جداً وغير فعالة، ولهذا فإننا نجد أن مديري المدارس يولون أهمية كبيرة بالمعلمين، وذلك بهدف نجاح عملية احتواء طلبة التربية الخاصة من خلال إيجاد بيئة مناسبة لعملية التعليم الشامل.

نتائج السؤال الرابع ومناقشته: ما الأدوار المتعلقة بالمجتمع المحلي التي يتخذها مديري المدارس بهدف ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟

أظهرت النتائج وجود إجماع لدى مديري ومديرات المدارس العادية للمرحلة الإعدادية أن من الأدوار التي يتخذونها لملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة وذات العلاقة بالمجتمع المحلي، وذلك من خلال قيامهم بنشر الوعي بأهمية دمج طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع، وأشار (٧) من المشاركين في الدراسة بقيام بعقد ندوات تثقيفية فيما يخص ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وهناك (٨) منهم يقومون بالمشاركة والتعاون مع المجتمع المحلي في تحسين البيئة الخارجية والمحيطة بالمدرسة. وبين (٦) من المشاركين في الدراسة قيامهم بتنظيم دورات تدريبية للمهتمين من أفراد المجتمع المحلي والخاصة باحتواء الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ملحم (٢٠٢٠)، ودراسة كوفيلو وديماثيوز (Coviello&Dematthews,2021) من قيام المديرين بمجموعة من الأدوار

متعلقة بالمجتمع المحلي لملاءمة المناخ المدرسي بحيث تسهم في احتواء الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.

يعتبر المجتمع المحلي إحدى الفئات الهامة في المجتمع، حيث يقع على عاتقها نشر ثقافة احترام ذوي الاحتياجات الخاصة، وتنشئة الأبناء التنشئة التي يراعون فيها المختلفين عنهم، كذلك هم من يقدمون الدعم المادي والمعنوي للمدارس التي تسعى للدمج الشامل من خلال احتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، لذلك عند قيام المديرين بالتخطيط لملاءمة المناخ المدرسي يأخذون بعين الاعتبار أهمية المجتمع المحلي.

نتائج السؤال الخامس ومناقشته: ما المعيقات التي يواجهها مديري مدارس التربية العادية عند ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة؟

كان هناك إجماع لدى مديري ومديرات المدارس العادية للمرحلة الإعدادية داخل الخط الأخضر بوجود معيقات تؤثر على ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة، والتي من أبرزها تدني مستوى الدعم المادي المخصص للمدارس العربية بالمقارنة مع المدارس اليهودية، ووجود معلمين لديهم اتجاهات سلبية نحو دمج بعض من طلبة التربية الخاصة والذين منهم التوحد، وذوي الإعاقة الذهنية لصعوبة التعامل معهم، بالإضافة إلى أنه لا يزال هناك عدد من أفراد المجتمع لا يتقبلون دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية، وأشارت المشاركين في الدراسة إلى عدم امتلاك الطلبة العاديين لثقافة احترام الآخر وخاصة الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث ينتشر فيما بينهم سلوك التنمر.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة ملحم (٢٠٢٠)، ودراسة ويلز (Wells,2019)، ودراسة البعيرات (٢٠١٨) والذين بينوا أنه لا يزال مديري المدارس يواجهون العديد من المعيقات في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة، وأن غالبية المدارس العادية ليس لديها الجاهزية الكافية نحو احتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

ربما تعود هذه المعيقات التي تقلل من فاعلية أدوار المديرين لملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة إلى أن التوجه نحو عملية الدمج الشامل لم تأخذ جديتها إلا في القرن الحديث، وكذلك لم يكن هناك الاهتمام الكبير لدى المديرين وكذلك المعلمين لهذه العملية، بالإضافة إلى عدم شعور المديرين بقدرتهم على دمج ذوي الاحتياجات الخاصة، وقناعتهم بأن هناك فئات يصعب تعليمها في مدارس عادية، وأنها بحاجة فقط إلى مدارس خاصة بهم.

ملخص نتائج الدراسة

يتبع مديري مدارس التربية العادية مجموعة من الأمور ليتم ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة التربية الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني، وذلك كما يلي:

١. من حيث تعامله مع الطلبة، يقوم: بتوفير بيئة تراعي ميول وحاجات طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة وقدراتهم، ويخطط لأنشطة تتوافق وتراعي قدراتهم، ويسعى لتنظيم بيئة تتصف بالمرونة وتسمح للطلبة بالتقدم.

٢. من حيث تعامله مع أولياء الأمور، فيقوم: بتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى أولياء الأمور عن طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة عن طريق الورشات التدريبية، ويعمل على جذب اهتمام الأهل من خلال إشراكهم بالأنشطة المدرسية المختلفة، ويفعل قنوات الاتصال المختلفة مع الأهل.

٣. من حيث توجيه المعلمين، فيعمل على: وضع أهداف البرامج التدريبية بما يتوافق واحتياجات المعلمين، ويفوض المعلمين في إدارة بعض المهام واللجان والفعاليات المدرسية، ويفعل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية مع المعلمين، ويوجه المعلمين نحو التقليل من الروتين خلال الحصة الدراسية.

٤. من حيث التعاون مع المجتمع المحلي، فيقوم: بنشر الوعي بأهمية دمج طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع، وأحياناً يعقد ندوات تثقيفية فيما يخص ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، ويتم مشاركة والتعاون مع المجتمع المحلي في تحسين البيئة الخارجية والمحيطة بالمدرسة.

٥. يواجه مديري المدارس ومديراتها العديد من المعوقات، ومنها: تدني مستوى الدعم المادي المخصص للمدارس العربية بالمقارنة مع المدارس اليهودية، لا يزال هناك عدد من أفراد المجتمع لا يتقبلون دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس العادية، تعاني بعض مدارس التربية العادية من سلوكيات التنمر لدى طلبتها.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الباحثة توصي بالآتي:

١. العمل على زيادة أعداد البرامج والدورات التثقيفية حول ذوي الاحتياجات الخاصة وأهمية دمجهم في المجتمع.

٢. على مديري المدارس التعاون مع المجتمع المحلي لتأمين ما يلزم لتحسين المناخ المدرسي لاحتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.

٣. على أهالي طلبة التربية العادية أن يقوموا بتوعية أبنائهم لتجنب سلوكيات التنمر مع ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم، وأن هذا السلوك يعتبر من السلوكيات غير المرغوب بها اجتماعياً.

٤. إجراء دراسة ميدانية تستقصي بموجبها آراء المعلمين حول أدوار المديرين في مدارس التربية العادية في ملاءمة المناخ المدرسي لاحتواء طلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في مناطق الداخل الفلسطيني.

المراجع

المراجع العربية

١. أبو طعمة، ناديا وعاشور، محمد. (٢٠١٦). دور مديري المدارس الحكومية داخل الخط الأخضر في تمكين المعلمين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٢(٢)، ٢٥٥-٢٦٧.

٢. أبو ليل، سعاد وعطاري، عارف. (٢٠٢٠). واقع أنماط سلوك التأثير المستخدمة من مديري المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمصادر سلطتهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٦(٣)، ٣٥٩-٣٧٢.

٣. أبو مديغم، سالم. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٧(٢)، ٨٣٤-٨١٥.

٤. بشارة، سائد. (٢٠١٦). الثقافة المدرسية وأثرها على الأداء المهني للمعلمين في مدارس التربية الخاصة. مجلة الحصاد، (٦)، ٨٨-١٠٧.

٥. البعيرات، محمد. (٢٠١٨). جاهزية المدارس العادية الحكومية لإنجاح دمج الطلبة ذوي الإعاقة في الأردن. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ٤(٢)، ١-٢٥.

٦. حزبون، غريس. (٢٠١٩). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ حقوق الإنسان من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مدارس محافظة بيت لحم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

٧. حشايكة، شرين. (٢٠١٦). دور الإدارة المدرسية في توفير بيئة مدرسية آمنة في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

٨. سعد، هبة. (٢٠٢١). مكونات البيئة المدرسية وعلاقتها بأساليب التعلم في ضوء نموذج اللياقة العقلية "ميمليتكس" لدى طالبات المرحلة الثانوية بمحافظة دمياط. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، ٨٢، ٩٨٩-١٠٥٦.

٩. عامر، فرج. (٢٠١٩). علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي. مجلة كلية التربية، (١٣)، ١٦-٤٢.

١٠. عبابنة، رامي. (٢٠٢١). دور مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبة إربد في توفير البيئة المدرسية الآمنية من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١٢(٣٣)، ٢٣٩-٢٥٢.

١١. العظامات، ريم. (٢٠٢٠). دور مديري مدارس محافظة المفرق في رعاية الموهوبين لطلاب صفوف التربية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

١٢. عماش، مريم. (٢٠٢١). دور مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر في احتواء الطلبة المصابين باضطراب نقص الانتباه المصحوب بفرط الحركة وعلاقته بسماتهم الشخصية ذات البعد التربوي: المعيقات والحلول المقترحة. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

١٣. المالكي، محمد والخوالدة، ناجح. (٢٠١٩). اتجاهات المعلمين نحو الطلبة الموهوبين في المدارس العادية. المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، ٣(٩)، ١٧١-٢١٠.

١٤. المطيري، حمود. (٢٠٢٠). دور الإدارة المدرسية في تطوير بيئة العمل للمعلمين في ضوء التجارب العالمية من وجهة نظر المعلمين بالكويت. مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، (٢١٩)، ٣٧١-٤٠٩.

١٥. ملحم، ميسون. (٢٠٢٠). دور مديري المدارس الحكومية في مواجهة صعوبات دمج طلبة الاحتياجات الخاصة وفق قانون التعليم الخاص ٢٠١٨ داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المديرين والمعلمين "مشكلات وحلول مقترحة". رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

١٦. يوسف، نجلاء. (٢٠١٩). المناخ المدرسي الديمقراطي مدخل لمواجهة مشكلة العنف المدرسي بمرحلة التعليم الثانوي العام. مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، (٢٧)، ١٣٩-١٧٨.

المراجع الأجنبية

Abraham, J. (2021). Self-Efficacy and the Inclusive Teacher. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 13(1), 47-51.

Badarna, L. & Ashour, M. (2016). Role of School Administration in Solving Students' Problems among Bedouin Schools within the Green Line in Palestine**.** *Journal of Education and Practice*, 7(6), 182-190.

Coviello, J. & DeMatthews, D.E. (2021). Failure Is Not Final: Principals' Perspectives on Creating Inclusive Schools for Students with Disabilities. *Journal of Educational Administration*, 59(4), 514-531.

Gerdes, J., Goei, S. L., Huizinga, M. & De Ruyter, D. (2021). Creating an Optimal Environment for Inclusive Education: Co-Location and Transformation in Interdisciplinary Collaboration. *European Journal of Special Needs Education*, 36(5), 700-714.

Kearnay, A. (2011). *Exclusion from and with in school: Issues and solutions*. Netherlands: Sense Publishers.

Okech, J.B., Yuwono, I. & Abdu, W.J. (2021). Implementation of Inclusive Education Practices for Children with Disabilities and Other Special Needs in Uganda. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 97-102.

Sannen, J., Maeyer, S. D., Struyf, E., Schauwer, E. D., & Petry, K. (2021). Connecting Teacher Collaboration to Inclusive Practices Using a Social Network Approach. *Teaching and Teacher Education*, 97, https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X20313731.

Sharif, U.M. (2020). The Role of the Principal Is Developing an Instructional Leadership Team in School. *Educatio nal Research and Reviews*, 15(11), 662-667.

Wells, F. (2019). *An Exploration of Elementary School Principals' Perceptions of Their Role in Creating Inclusive School Environments*. D. Dissertation, Houston Baptist University.

Yazicioglu, T. (2020). An Analysis of the National Legislation in Terms of Inclusive Education in Turkey. *European Journal of Educational Sciences*, 7(2), 49-69.

الحقيقة اللغوية والعُرفية و أثرهما في تغيير صورة الفتوى

د. أشرف إبراهيم عبد الله إبراهيم(*)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان موقع الحقيقة في دلالة النصوص عند الأصوليين حيث أن للفظ عندهم عدة طرق للدلالة ومن بينها الحقيقة. وقد تتعارض الحقيقة التي هي إحدى دلالات اللفظ مع غيرها من الدلالات وفي ذلك طرق للترجيح بين الدلالات. ويتكامل هذا الهدف مع أحكام العرف من مصادر التشريع ليظهر من ذلك للتشريع الإسلامي ملمحٌ بارزٌ وهو التيسير ورفع الحرج والمشقة على المكلفين.

المقدمة:

الحمد لله الذي شرع الشرائع وأقام عليها الأدلة القواطع، فأضحى الشرع طريقاً سهل السلوك مُرجى البُلوغ، وأُصلي وأُسلم على من أُرسل رحمةً للعالمين محمد المصطفى الأمين صلى الله عليه و على آل بيته الطيبين الطاهرين، وصحبه الهداة المهتدين.

فاللفظ باعتبار استعماله في المعنى الموضوع له أو في غيره ينقسم إلى أربعة أقسام هي: الحقيقة والمجاز والصريح والكناية. وأنّ الحقيقة تنقسم إلى ثلاثة أقسام، حقيقة شرعية، وحقيقة لغوية، وحقيقة عُرفية. و إنّ للحقيقة العُرفية أثر على اختلاف الفقهاء، إذ أنّ كثيراً من الأحكام الفقهية مبنيةٌ على العُرف، وأنّ اعتبار العرف والعادة يُرجع إليه في مسائل كثيرة في الفقه الإسلامي واعتبار الحقيقة العُرفية تُعد مظهراً من مظاهر التيسير على الناس ورفع الحرج عنهم لأنّها تدعو إلى اعتبار ما ألفه الناس واعتادوه.

أسباب اختيار الموضوع:

ومن أهم أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

١- المساهمة في نشر تعاليم ديننا الحنيف.

٢- بيان اعتبار الشرع لأعراف الناس وما ألفوه واعتادوه ولغتهم.

٣- بيان أثر الحقيقة اللغوية والعُرفية على اختلاف الفقهاء.

أهداف الموضوع:

ومن أهم الأهداف المرجوة من هذا البحث ما يلي:

(*) أستاذ أصول الفقه- المشارك، جامعة دنقلا، كلية الشريعة والقانون.

١- محاولة المشاركة في بيان عوامل صلاحية الشريعة وخلودها وشمولها على مر العصور.

٢- التأكيد على أثر الحقيقة اللغوية والعُرفية ودورها على اختلاف الفقهاء.

٣- إثراء المكتبة المعرفية بموضوع أصولي دقيق.

مشكلة البحث:

لأهمية الحقيقة العرفية وأثرها على اختلاف الفقهاء كان الاختيار لهذا الموضوع كمجال للدراسة ويمكن حصر مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١-ما هو أثر الحقيقة العرفية على اختلاف الفقهاء؟

٢- إذا وقع التعارض بين الحقيقة العُرفية والحقيقة اللغوية فأيهما يُقدَّم عند التعارض؟

منهج البحث:

المنهج الذي انتهجه الباحث هو المنهج الاستقرائي في جمع الآراء في المسائل المختلفة والمنهج التحليلي في نقد الآراء والتوفيق بين بعضها والترجيح إن رأي الباحث فيها رأياً خاصاً به.

الحقيقة مفهومها وشروطها و أقسامها وضوابطها:

تعريف الحقيقة في اللغة:

الحقيقة في اللغة من حقّ الشيء إذا ثبت ووجب، قال تعالى: (لَقَدْ حَقَّ الْقَوْلُ عَلَى أَكْثَرِهِمْ فَهُمْ لَا يُؤْمِنُونَ)(يس، ٧) ثم نقل إلى الكلمة الثابتة أو المثبتة في مكانها الأصلي، والتاء فيها للنقل من الوصفية إلى الاسمية.(الجرجاني:١٩٩٨م، ٦١).

ويُقال: ثوبٌ محقق النسج، أي مُحكم النسج، فالحقيقة بهذا المعنى يُقصد بها الكلام الموضوع الذي ليس باستعارة ولا تمثيل، ولا تقديم فيه ولا تأخير، وهذا أكثر الكلام، وأكثر آيات القرآن الكريم ونُصوص الشرع.

والحقيقة أيضاً: هي ذات الشيء الملازمة له، فالاسم الموضوع بإزاء المسمى هو حقيقةٌ له، كالسماء والأرض، والحرّ والبرد، بالنسبة لمعانيها الموضوعة لها(حمّادي: ١٩٩٤م، ١٠٠).

تعريف الحقيقة عند الأصوليين:

تعددت وتنوعت تعريفات الأصوليين للحقيقة إلاّ أنّ هذه التعريفات قريبةٌ من بعضها ويُكمّل بعضها بعضاً، فمن هذه التعريفات ما يلي:

١- إنّ الحقيقة هي: اللفظ المستعمل فيما وضع له(الغزالي، ٢٠٠٩م، ٣٤١). (الآمدي:٢٠١٠م: ج١، ٢٨). (الشوكاني:٢٠٠٠م: ج١، ١٣٥).

فقولهم: { اللفظ المستعمل} خرج بهذا اللفظ المهمل فلا يُسمى حقيقةً ولا مجازاً. وقولهم :{فيما وضع له} فيشمل الوضع اللغوي، والوضع الشرعي، والوضع العُرفي، والوضع الاصطلاحي.

٢- إنّ الحقيقة هي: اللفظ المستعمل فيما وُضع له أولاً في الاصطلاح الذي به التخاطب(الشوكاني: ٢٠٠٠م: ج١، ١٣٥).

فقوله: {اللفظ المستعمل فيما وضع له أولاً} خرج بهذا اللفظ المهمل فلا يُسمى حقيقة ولا مجازاً، ويدخل في ذلك كل كلمة أُريد بها عين ما وقعت له بحيث لا يستند فيه إلى غيره.

وقوله:{في الاصطلاح الذي به التخاطب} وهذا معناه أنّ التخاطب إن كان باصطلاح واستُعمل فيما وضع له، في اصطلاح آخر لمناسبةٍ بينه وبين ما وضع له في اصطلاح التخاطب، كان مجازاً مع أنّه لفظ مستعمل فيما وضع له. وهذا التعريف قد استقر واشتهر بين الأصوليين(الزلمي:٢٠١١م: ج١، ٤٠٢). (حمادي:١٩٩٤م، ١٠٠).

شروط الحقيقة:

المتتبع لكتب ومؤلفات علماء الأصول يجد أنّهم اشترطوا لدلالة اللفظ على الحقيقة شرطين أساسين هما:

الشرط الأول: الوَضع: وهو تخصيص اللفظ بإزاء المعنى، وجعله دليلاً عليه، ولا حقيقة لغوية إلا فيما وضعت له في الأصل، فالوضع هو الأساس الذي يخضع له المنطق اللغوي الأصل وإنّما يُعرف هذا بالسماع من أهل اللغة.

الشرط الثاني: الاستعمال: وهو ملازمٌ للوضع، فالذي يظهر من دراسة الأصوليين للحقيقة أنّهم لا يقصدون بذلك الوضع الأول للألفاظ، وإنّما الاستعمال واستقراء الدلالة هو الذي يُحدد ذلك. وإلاّ لأكتُفي في اعتبار الحقيقة بالوضع اللغوي(الآمدي:٢٠١٠م:ج١، ٤١). فالألفاظ قد تتحقق لها مدلولات جديدة عن طريق العُرف بشيوعها وشهرتها فيه، مما يُنسي المدلول الأول، أو يجعله لا يتبادر إلى الذهن عند إطلاقه من اللفظ، لاسيما في مدلولات الشرع التي غُيّرت عن مدلولاتها اللغوية، فكان الأصوليون على جانب من الدقة عند وضع مصطلح (الحقيقة الشرعية) لما شاع في الشرع، فضلاً عن (الحقيقة العرفية) لما شاع في عُرف المجتمع(أبو سنة: ٢٠٠٤م، ١٦). فالألفاظ الموضوعة أولاً في ابتداء الوضع في اللغة لا توصف بكونها حقيقة أو مجازاً، وإنّما تصير حقيقة أو مجازاً باستعمالها بعد ذلك، والحقيقة قد تصير مجازاً، وكذلك العكس، فالحقيقة إذا قلّ استعمالها صارت مجازاً عُرفاً والمجاز إذا كثُر استعماله صار حقيقة بالعُرف أيضاً(الآمدي:٢٠١٠م: ج٢، ٢٦). وقد فصّل القول في الاستعمال الذي هو شرط من شروط الحقيقة شيخ الإسلام ابن تيمية بقوله: الأسماء التي علّق الله بها الأحكام في الكتاب والسُنّة منها ما يُعرف حدّه ومسماه بالشرع فقد بينه الله ورسوله، كاسم الصلاة، والزكاة، والصيام، والحج، والإيمان، والإسلام، والكفر، والنفاق. ومنها ما يُعرف حدّه باللغة كالشمس والقمر، والسماء والأرض، والبر والبحر. ومنها ما يرجع حدّه إلى عادة الناس وعُرفهم فيتنوع بحسب عاداتهم،

كاسم البيع، والنكاح، والقبض، والدرهم، والدينار، ونحو ذلك من الأسماء التي لم يحُدّها الشارع بحدٍّ، أو لها حد واحد يشترك فيه جميع أهل اللغة، بل يختلف قدره وصفته، باختلاف عادات الناس، فما كان من النوع الأول فقد بينه الله ورسوله، وما كان من الثاني والثالث، فالصحابة والتابعون المخاطبون بالكتاب والسُنة قد عرفوا المراد به، لمعرفتهم بمسماه المحدود في اللغة أو المطلق في عُرف الناس وعاداتهم من غير حدٍ شرعي ولا لُغوي، وبهذا يحصُل التفقه في الكتاب والسُنّة.(ابن تيمية:١٩٩٥م: ج١٩، ٢٣٥).

أقسام الحقيقة:

بالاستقراء والتتبُع نجد أنّ الأُصوليين قسموا اللفظ الحقيقي إلى ثلاثة أقسام وهي: الحقيقة اللُغوية والحقيقة الشرعية والحقيقة العُرفية، وذلك حسب واضع اللفظ، فالواضع متى تعيّن نُسبت إليه الحقيقة، فقيل: لُغوية إن كان صاحب وضعها واضع اللغة، وقيل: شرعية إن كان صاحب وضعها الشارع، ومتى لم يتعيّن قيل: عُرفية سواء كان عُرفاً عاماً أو خاصاً(البخاري، ٢٠٠١م، ج١، ٦١).

أولاً: الحقيقة اللُغوية:

هي اللفظ المستعمل في معناه اللغوي الموضوع له(الشوكاني:٢٠٠٠م، ج١، ١٣٦). أي الثابتة بالوضع اللغوي، بمعنى أن يضع الواضع لفظاً لمعنى يُفهم عند الإطلاق ذلك المعنى الموضوع له، فيكون بهذا حقيقة لغوية، وذلك لتبادره إلى الذهن، فمثلاً: لفظ الأسد فإنّه يسبق إلى الذهن المعنى الموضوع له وهو الحيوان المفترس. ومثلاً: لفظ الشمس والقمر والنجوم فهذه ألفاظ موضوعة لغة لهذه الأجرام السماوية المعروفة. ويتبيّن مما سبق عن الحقيقة اللُغوية الآتي:

١- إنّ الحقيقة اللُغوية الوضعية تُستعمل في موضعها الأصلي.

٢- إنّ الحقيقة اللُغوية الوضعية تُستعمل بمعانيها الشائعة ودلالاتها الأولى.

٣- إنّ الحقيقة اللُغوية الوضعية مقصود بها الدلالات الأولى للألفاظ قبل أن يعتريها تغييرٌ دلالي.

ثانياً: الحقيقة العُرفية:

وهو اللفظ المستعمل في موضوعه العُرفي(العثيمين:٢٠٠٤م، ٦٧). أو هي: التي انتقلت عن مسماها إلى غيره بعُرف الاستعمال(الرازي:١٩٩٩م، ج١، ٢٥٣).

أقسام الحقيقة العُرفيّة:

وتنقسم الحقيقة العُرفيّة إلى قسمين هما:

القسم الأول: الحقيقة العُرفية الخاصة:

وهي الألفاظ التي تغيّرت دلالتها بعرف الاستعمال الخاص، أي بسبب استعمالها كمصطلحات علمية لطوائف خاصة من الناس، كالعام والخاص عند الأصوليين، والفاعل والمفعول به عند النحويين(الشوكاني:٢٠٠٠م، ج١، ١٣٧) أو هو استعمال اللفظ في معنى عُرفي خاص، بمعنى استعمال اللفظ على النحو الذي يتعارف عليه أهل كل علم أو حرفة، فأصحاب كل علم أو مهنة يستخدمون الألفاظ ويضعون لها معانٍ خاصة بهم، فمثلاً كلمة (صحيح) عند أهل مصطلح الحديث: تعني الحديث المسند الذي يتصل إسناده بنقل العدل الضابط عن العدل الضابط إلى منتهاه، ولا يكون شاذاً ولا معللاً(ابن كثير، ٢٠٠٥م، ١٨). وكلمة (صحيح) تعني عند الأطباء خلو الشخص من الأمراض، وتعني عند النحاة خلو الفعل من حروف العلة، وعند علماء الرياضيات تعني خلو العدد من الكسر.

القسم الثاني: الحقيقة العُرفية العامة وعلاقتها بالحقيقة اللغوية:

وهو ما استُعمل في موضوعه العرف العام(العثيمين:٢٠١١م، ٦٧).أي هي التي وضعها أهل العُرف العام، مثل لفظ (الدابة) في حقيقة وضعية في استعمالها في كل ما يدُب على وجه الأرض من إنسان وحيوان كما قال تعالى: (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ)(هود، ٦). ثم غلب عليه عُرف الاستعمال في نوع من الحيوان دون غيره، وهو لكل ما له حافر كالفرس والبغل والحمار.

ومثاله أيضاً: لفظ (غائط) فإنّه يُطلق في اللغة على المكان المنخفض من الأرض، ثُم استُعمل عُرفاً في الخارج المستقذر من الإنسان، فصار هذا الاستعمال العُرفي هو المتبادر إلى الفهم عند الإطلاق ونُسي الاستعمال الوضعي. قال العثيمين: الغائط اسم فاعل من غاط يغوط إذا نزل وهبط، وأصل الغائط في اللغة هو المكان المنخفض من الأرض، وكان الناس فيما سبق ليس في بيوتهم كُنُفٌ ولا مراحيض، فكان الإنسان إذا أراد أن يقضي حاجته يذهب إلى الخلاء(البَرِّ) وينظر المكان المنخفض المطمئن، فيقضي حاجته فيه حتى لا يراه أحد، ولكن أهل اللغة نقلوه من هذا المعنى إلى الخارج من الدُبر(العثيمين، ٢٠١١م، ٧١).

ومثاله أيضاً: اسم (الفقيه) فإنّه يطلق لغةً على من يفقه كلام الآخر ويفهمه، كما قال تعالى:(فَمَالِ هَؤُلَاءِ الْقَوْمِ لَا يَكَادُونَ يَفْقَهُونَ حَدِيثًا) (النساء، ٧٨). ثُم خصص العُرف هذا الاسم بالعالم بالأحكام الشرعية العملية.

ثالثاً: الحقيقة الشرعية:

فقد تتغير دلالات الألفاظ عن أصل استعمالها العام في اللغة لتدلّ على الاسم الشرعي المستعمل فيما كان موضوعاً له في الشرع(الآمدي:٢٠١٠م:ج١ص٣٧).

فالحقيقة الشرعية: هي كل لفظ وضع لمسمى في اللغة، ثُم أُستعمل في الشرع لمُسمى آخر، مع هجران الاسم للمسمّى اللغوي بمضيّ الزمان وكثرة الاستعمال في المسمى الشرعي(السمرقندي:١٩٩٧م، ج١، ٥٣٨) فمثلاً لفظ (الصلاة) بعد أن كان موضوعاً في اللغة ليدل على الدعاء، أصبح له دلالة شرعية على شعيرة مُعينة من شعائر الإسلام، وهي الصلاة المبدوءة بتكبيرة الإحرام والمختومة بالسلام. وكذلك لفظ (الحج) بعد أن كان موضوعاً في اللغة ليدل على مطلق القصد، أصبح له دلالة شرعية على شعيرة معينة من شعائر الإسلام، وهي الحج والقصد لبيت الله الحرام. وكذلك لفظ (النكاح) بعد أن كان موضوعاً في اللغة للمعاشرة الجنسية، أصبحت له حقيقته الشرعية ألا وهو عقد الزواج. وكذلك لفظ (الطلاق) بعد أن كان موضوعاً في اللغة على حلّ القيد مطلقاً، أصبح وله دلالة شرعية معينة ألا وهي حل قيد الزوجية. ويتضح مما سبق عن الحقيقة الشرعية الآتي:

١- إنّ الحقيقة الشرعية هو اللفظ الذي غلب المعنى الشرعي فيه على ما وضع له في اللغة.

٢- إنّ الحقيقة الشرعية هي ألفاظ ومسميات نقلها الشارع نقلاً جُزئياً عن مسمياتها ومعانيها اللغوية إلى معانٍ أُخرى بينها مناسبة معتبرة، فصارت حقائق شرعية بعدما كانت لغوية وهذا هو مذهب الجمهور من الشافعية ،والمالكية ،والحنابلة.

ضوابط الحقيقة:

تبيّن مما سبق أن الحقيقة تنقسم إلى لغوية، وعرفية، وشرعية، ولقد وضع علماء الأصول ضوابط مهمة للغاية لهذه الحقائق الثلاث وهي:

١- إنّ الحقيقة اللغوية أصل الكل، فالعرف نقلها عن اللغة إلى العرف، والشرع نقلها عن اللغة والعرف إلى الشرع(الزركشي، ٢٠٠٧م، ج١، ٥١٤).

٢- إنّ الوضع في اللغوية غير الوضع الشرعية والعرفية، فإنه في اللغة تعليق اللفظ بإزاء معنى لم يعرف به غير ذلك الوضع. وأمّا في الشرعية والعُرفية فبمعنى غلبة الاستعمال دون المعنى السابق، فإنّه لم يُنقل عن الشارع أنّه وضع لفظ الصلاة والصوم بإزاء معانيها الشرعية، بل غلب استعمال الشارع لتلك المعاني حيث صارت الحقيقة اللغوية مهجورة، وكذلك العرف فإنّ أهله لم يضعوا لفظ القارورة مثلاً للظرف من الزجاج على جهة الاصطلاح، كما أن الشرع لم يضع لفظ الزكاة لقطع طائفة من المال للفقراء، بل صارت هذه الألفاظ شرعية وعرفية بكثرة الاستعمال(الزركشي:٢٠٠٧م، ج١، ٥١٤).

استعمال الحقيقة وحُكم العمل بها:

أولاً: استعمال الحقيقة:

النـاظر فـي كتـب بعـض علمـاء الأصـول يُلاحـظ حصـرهم لاسـتعمالات الحقيقـة فـي شيئين هما:

الأول: فـي العبـارة عـن صـفة الشـيء ومعنـاه فيُقـال: حقيقـة العلـم كـذا، وحقيقـة العـالم كـذا، وحقيقـة المحـدث كـذا، وهـذا يرجـع إلـى حّـده وحصـره، ولـيس لهـذا النـوع من الحقيقة مجاز.

الثـاني: حقيقـة الكـلام وحـدّه، وهـو كـل لفـظ بقـي علـى موضـوعه ولهـذه الحقيقـة مجاز وذلك بأربعة وجوه:

الوجـه الأول: بالزيـادة فيـه، وذلـك كقولـه تعـالى: (لَـيْسَ كَمِثْلِـهِ شَـيْءٌ وَهُـوَ السَّـمِيعُ الْبَصِـيرُ)(الشـورى، ١١).الكـاف زائـدة فإنّـه قـال: لـيس مثلـه شـيء، ووصـفت الزيـادة أنّها مجاز لأنّها وردت غير مقيدة.

الوجـه الثـاني: بالنقصـان منـه، كقولـه تعـالى (وَاسْـأَلِ الْقَرْيَـةَ الَّتِـي كُنَّـا فِيهَـا وَالْعِيـرَ الَّتِـي أَقْبَلْنَـا) (يوسـف، ٨٢). ومعنـى الآيـة أسـأل أهـل القريـة، فأقتصـر علـى ذكـر القريـة اكتفاء بدلالته على ما لم يذكُره.

الوجـه الثالـث: بالتقـديم والتـأخير: كقولـه تعـالى: (مِـنْ بَعْـدِ وَصِـيَّةٍ يُوصِـي بِهَـا أَوْ دَيْـنٍ) (النساء، ١١). وتقديره من بعد دينٍ أو وصيّة.

الوجـه الرابـع: بالاسـتعارة وهـي تسـميةُ الشـيء باسـم غيـره، إذا كـان مجـاوراً لـه أو كـان فيـه سـبب كقولـه تعـالى: (فَوَجَـدَا فِيهَـا جِـدَارًا يُرِيـدُ أَنْ يَـنْقَضَّ)(الكهـف، ٧٧). والإرادة للآدمي دون الجمادات (الفراء: ٢٠٠٢م، ١٠١-١٠٦).

ثانياً: حكم العمل بالحقيقة:

وحكـم الحقيقـة وجـوب العمـل بهـا عنـد اسـتعمال اللفـظ في حقيقـةٍ مـن غيـر بحـثٍ عن المجاز، وادّعى بعضُهم فيه الإجماع(الزركشي،٢٠١٠م، ج١، ٥١٤).

ثُبوت الحقيقة اللُغوية والعُرفية والشرعية:

اتفـق أهـل العلـم علـى ثُبـوت الحقيقـة اللُغويـة والعُرفيـة، واختلفـوا فـي ثُبـوت الحقيقـة الشـرعية، وهـو اللفـظ الـذي أُسـتُفيد مـن الشـرع وضـعه للمعنـى، سـواء كـان اللفـظ والمعنـى مجهـولين عنـد أهـل اللغـة، أو كانـا معلـومين، لكـنهم لـم يضـعوا ذلـك الاسـم لـذلك المعنـى، أو كـان أحـدهما مجهـولاً والآخـر معلومـاً. وينبغـي أن يُعلـم قبـل ذلـك الخـلاف والأدلـة مـن الجـانبين أنّ الحقيقـة الشـرعية هـي اللفـظ المسـتعمل فيمـا وضـع لـه بوضـع الشـارع، لا بوضـع أهـل الشـرع كمـا ظُنّ(الـرازي: ١٩٩٩م، ج١، ٢٩٨- ٢٩٩). (البصـري، ١٩٦٤م، ج٢، ٢٤). فـذهب الجمهـور إلـى إثبـات الحقيقـة الشـرعية، وذلـك كالصـلاة، والزكـاة، والصـوم، والمُصـلّي، والمُزكّـي، والصـائم، وغيـر

ذلك(الشوكاني، ٢٠٠٠م، ١٣٦). فمحل النزاع الألفاظ المتداولة شرعاً، المستعملة في غير معانيها اللُغوية، فالجمهور جعلوها حقائق شرعية بوضع الشارع لها. وأثبتت المعتزلة مع الشرعية حقائق دينية فقالوا: إنّ ما استعمله الشارع من معانٍ غير لغوية ينقسم إلى قسمين:

القسم الأول: الأسماء التي أُجريت على أفعال الصلاة والصوم والزكاة، ونحو ذلك فجعلوها حقائق شرعية.

القسم الثاني: الأسماء التي أُجريت على الفاعلين كالمؤمن والكافر والفاسق، ونحو ذلك فجعلوها حقائق دينية.

فثمرة هذا الخلاف: أنّها إذا وردت في كلام الشارع مجردة عن القرينة، هل تُحمل على المعاني الشرعية أم على اللُغوية؟ فالجمهور على أنّها تُحمل على المعاني الشرعية، واحتج الجمهور بما هو معلوم شرعاً من أنّ الصلاة في لسان الشرع وأهل الشرع لذات الأذكار والأفعال المبدوءة بتكبيرة الإحرام المختومة بالسلام، والزكاة لأداء مال مخصوص، والصيام لإمساك مخصوص، والحج لقصدٍ مخصوص، وأنّ هذه المدلولات هي المتبادرة عند الإطلاق، وذلك علامةُ الحقيقة بعد أن كانت الصلاة في اللغة للدعاء، والزكاة للنماء، والصيام للإمساك مُطلقاً، والحج للقصد مُطلقاً(الشوكاني، ٢٠٠٠م، ج١، ١٣٦- ١٣٧).

أثر الحقيقة اللغوية والعرفية العُرفيّة على اختلاف الفقهاء:

قبل الخوض في معرفة أثر الحقيقة العُرفيّة على اختلاف الفقهاء، لابُد من وقفة لطيفة حول تقسيم الأصوليين للنقل العُرفي أولاً، وتغيير صورة الفتوى الشرعية استناداً على الحقيقة العُرفيّة ثانياً. ولقد قسّم عُلماء الأُصول النقل العرفي إلى قسمين هما:

القسم الأول: أن يكون الاسم قد وضع لمعنى عام ثُم تُخصص بالعُرف العام لبعض أنواعه، كلفظ الدابة مثلاً: فإنّه موضوعٌ لكل ما يدبّ على وجه الأرض، ثُمّ خصصها العُرف العام بذات الحافر.

القسم الثاني: أن يكون الاسم في أصل اللُغة قد وضع لمعنى، ثُم كثُر استعماله فيما له به نوع مناسبة بحيث لا يُفهم المعنى الأول، كلفظ الغائط مثلاً: وهو في الأصل المكان المنخفض من الأرض، ثُمّ خصص حقيقةً بالخارج من الدُبر، ولهذا لا يُفهم من قوله ﷺ:(لا تستقبلوا القبلة بغائط) [البخاري: كتاب الصلاة، باب قبلة أهل المدينة وأهل الشام، حديث رقم٣٩٤، ص٨٨]. لا تجعلوا المنخفض من الأرض أمامكم، فلا يُفهم هذا وإنّما يُفهم منع استقبال القبلة ببول أو غائط.

وأمّا تغيير صورة الفتوى الشرعية فراجعٌ إلى الحقيقة العُرفية، فالتغيير الذي قصده علماء الأصول ليس المقصود بها تغيير الحكم الشرعي، إذ الحكم الشرعي

باقٍ إلى يوم القيامة، فالحلال هو الحلال، والحرام هو الحرام، وإنّما تتغير صورة الفتوى، والذي يُغيّر صورة الفتوى إنّما هو عُرف الناس، ومن هنا نشأ القول بتغيير الفتوى من حيث الزمان والمكان.

فللحقيقة اللغوية والعُرفيّة أثر ودور كبير على اختلاف الفقهاء، ويتبيّن ذلك من خلال الأمثلة التالية:

فمثلاً لفظ (الدابة) في اللغة يختلف عن معناه في العُرف، إذ الدابة في اللغة: هو كل ما يدب على وجه الأرض بما في ذلك الإنسان، وهذا مصداق قوله سبحانه وتعالى: (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا) (هود، ٦). ولذلك جاءت الآية عامة بالنكرة المسبوقة بمن. وأمّا الدابة في العُرف هو كل ما له قوائمٌ أربعة كالفرس، والحمار، والبغال. وعليه قال الفقهاء: لو أقسم رجلٌ بالله تعالى ألاّ يؤذي دابةً أبداً فآذى إنساناً فهل يحنث في يمينه أم لا؟. اختلف الفقهاء في هذه المسألة على قولين، استناداً على اختلافهم في تقديم الحقيقة العرفية على اللغوية أو العكس. فعلى قول الجمهور من المالكية والشافعية والحنابلة، لا يحنث في يمينه لأنّ الدابة في العُرف ما دبّ على أربع، والإنسان لا يدُب على أربعة، فعليه لا كفارة ليمينه. وأمّا على ترجيح الحنفية للحقيقة اللغوية على العُرفيّة: فيحنث لأنّ الدابة عندهم في اللُغة هو كل ما يدُب على الأرض بما في ذلك الإنسان، فعليه الكفارة. والحق في المسألة: ما ذهب إليه الجمهور وذلك لأنّ الحقيقة العُرفية مقدمة على الحقيقة اللُغوية عند التعارض. ثُمّ إنّه من الظُلم البيّن أن نعامل أهل العُرف في ألفاظهم بالحقائق اللُغوية التي لم تطرأ على بالهم ولم يعرفوها أصلاً.

ومثلاً لفظ (الشاة) في اللُغة تُطلق على كل ما سوى البقر والإبل من بهيمة الأنعام، بينما لفظ (الشاة) في العُرف يُطلق على الأُنثى من الضأن. فلو أوصى الميت وقال: أوصيت لفلانٍ بشاةٍ. فاشترى الورثةُ له تيساً، وجاءوا به إليه، وقالوا له: خُذ وصيتك. قال: ما أقبل. قالوا: لماذا لا تقبل؟ قال: هو أوصى لي بشاة. فقالوا له: هذه شاة، أليس لو وجب عليك دمٌ في الحج وذبحت هذا التيس يُجزي أم لا؟ قال: يُجزي. قالوا: مادام أنّه يُجزي لأنّه شاة فليس لك إلا هذا. فحاكمهم عند القاضي، إنّما يحكم القاضي بالعُرف، فيدفعوا له أُنثى من الضأن على قول الجمهور من المالكية والشافعية والحنابلة الذين يُقدمون الحقيقة العُرفية على الحقيقة اللُغوية. بينما على قول الحنفية: أنّ التيس شاة فيجب على الموصى له قبوله وذلك لأنّ الحقيقة اللغوية مقدمة على الحقيقة العُرفية(العثيمين، ٢٠١١م، ٦٨). والحق في المسألة: ما ذهب إليه الجمهور من المالكية والشافعية والحنابلة من تقديم الحقيقة العُرفية على الحقيقة اللغوية، فلا يأخُذ الموصى له إلا أُنثى من الضأن إذ لفظ الشاة في العُرف لا ينصرف إلى غير أُنثى الضأن.

ومثلاً لفظ (الرأس) في اللُغة هو مقدمة كل شيء وأعلاه(عبد الحميد عمر، ٢٠٠٨م، ج٢، ٨٢٧). بينما الرأس في العُرف خُصّ برأس بهيمة الأنعام الذي يُباع للأكل في الأسواق. فلو حلف شخص ألا يأكل رأساً فأكل رأس عُصفور فهل يحنث في يمينه أم لا؟ لا يحنث في يمينه وليس عليه كفارة لأنّ الرأس في العُرف خُص ببهيمة الأنعام الذي يُباع للأكل في الأسواق(شبير، ٢٠٠٧م، ٢٥٤). والحق في المسألة: أنّه لا يحنث وليس عليه كفارة وذلك لأنّ الحقيقة العُرفية مقدمة على الحقيقة اللغوية كما ذهب إليه الجمهور من المالكية والشافعية والحنابلة. والعُرف والعادة تُعتبر كقرائن دالة على الشيء وهذا ما أكّدته القواعد الفقهية كقاعدة:((الحقيقة تُترك بدلالة العادة))،(السيوطي، ١٩٩٥م، ٩٥).

ومثلاً لفظ: (القهوة) تطلق في اللغة ويراد بها الخمر، وقيل سميت بذلك لأنها تُقهي عن الطعام، أي تذهب بشهوة الطعام(الرازي، ٢٠٠٨م، ٢٦١)،(ابن فارس، ١٩٧٩م، ٧٣٥).بينما تطلق القهوة في العرف ويراد بها شراب البُن المغلي وهي مادة منبّه(عبد الحميد عمر، ٢٠٠٨م، ١٨٦٧) فلو استُفتي مفتياً عن حكم شرب القهوة؟ وأفتى بحرمتها وقال: شرب القهوة لا يجوز، فإنّ ذلك يكون بناءً لتقديمه الحقيقة اللغوية على الحقيقة العرفية، فإنه لم يرجع إلى عُرف وعادة السائل، فيكون هذا المفتي قد أخطأ في فتواه. والحق في المسألة: أنّ شرب القهوة جائز، وذلك لأنّ القهوة تطلق في اللغة ويراد بها الخمر بينما تطلق القهوة ويراد بها في العرف البُن المغلي، وذلك لأن الحقيقة العرفية مقدمة على الحقيقة اللغوية، وأنّ اعتبار العُرف والعادة يُرجع إليه في مسائل كثيرة، حتى إنّ الفقهاء قد جعلوا ذلك أصلاً وقالوا: تترك الحقيقة بدلالة الاستعمال والعادة، وليس على المفتي أو القاضي أن يحكما على ظاهر المذهب ويتركا العُرف(ابن عابدين، ٢٠٠١م، ج٣، ١١٨).

ومثلاً لفظ: (الدار) تُطلق في اللغة ويُراد به مأوى الشخص ومنزله، بينما في عُرف أهل الكويت فالدار عنهم محل النوم. فلو أقسم شخص من أهل الكويت وقال: والله لا أدخل داري، ودخل مجلس الرجال فهل يحنث في يمينه أم لا؟. فعلى قول الجمهور من المالكية والشافعية والحنابلة لا يحنث في يمينه وليس عليه كفارة لأنّ لفظ الدار في عُرف أهل الكويت يُطلق على غُرف النوم، لتقديمهم الحقيقة العُرفية على اللُغوية. أمّا على ترجيح الحنفية فيحنث وعليه الكفارة لأن الدار في اللُغة هو مأوى الإنسان وسكنه ومنزله، وذلك لتقديمهم الحقيقة اللُغوية على الحقيقة العُرفية. والحق في المسألة ما ذهب إليه الجمهور من المالكية والشافعية والحنابلة أنّه ليس عليه كفارة ولا يحنث في يمينه لأنّ الحقيقة العُرفية مقدمة على الحقيقة اللُغوية، وذلك لأنّه من الظلم أن نعامل أهل العُرف في ألفاظهم

بالحقائق اللغوية التي لم تطرأ على بالهم أصلاً ولم يعرفوها أصلاً، وهذا ما أكّده العلامة ابن قيّم الجوزية بقوله: فمهما تجدد في العُرف اعتبره، ومهما سقط فألغه، ولا تجمد على المنقول في الكتب طول عمرك، بل إذا جاءك رجلٌ من غير إقليمك يستفتيك فلا تجره على عرف بلدك، وسله عن عرف بلده وأجره عليه، وأفته به دون عرف بلدك والمذكور في كتبك، والجمود على المنقولات أبداً ضلالٌ في الدين، وجهلٌ بمقاصد عُلماء المسلمين والسلف الماضين، وما جرت به العادة واشتهر عند الناس بحيث صار عرفاً متبادراً إلى الذهن من غير قرينة حمل عليه، ومن أفتى الناس بمجرد المنقول في الكتب على اختلاف عرفهم وعوائدهم وأزمنتهم وأحوالهم وقرائن أحوالهم فقد ضل وأضل، وكانت جنايته على الدين أعظم من جناية من طبب الناس كلهم على اختلاف بلادهم وطبائعهم وأزمنتهم بما في كتاب من كتب الطب ، فهذا يجّني على أبدانهم وذاك يجني على أديانهم (ابن القيّم ، ٢٠٠٤م، ج٢، ٣٠٩).

الخاتمة:

فإنّ موضوع أثر الحقيقة العُرفية على اختلاف الفقهاء من المواضيع المهمة التي ينبغي الاعتناء بها تعليماً وتعلماً إذ يحتاج إليه الفقيه في فتواه والقاضي في حكمه، كما وضحه البحث. وأنه إذ وقع التعارض بين الحقيقة اللغوية والحقيقة العُرفية تقدم الحقيقة العُرفية على الحقيقة اللغوية. إذ من خلالها يُستدل على يُسر هذه الشريعة وصلاحيتها لكل زمانٍ ومكان، وذلك لأن الشرط العرفي كالشرط اللفظي، وأن الحقيقة تترك بدلالة الاستعمال والعادة. واعتبار الشرع للحقيقة العرفية فيه دليل على ما اعتبره الناس واعتادوه.

النتائج:

فقد خلُصت الدراسة إلى عُدة نتائج أهمها ما يأتي:

١- للحقيقة اللغوية والعُرفية أثرٌ عظيم في تغيير صورة الفتوى.

٢- كثيرٌ من الأحكام الفقهية مبنيّة على العُرف.

٣ـ- اعتبار الحقائق العُرفية تُعد مظهراً من مظاهر التيسير على الناس، ورفع الحرج عنهم، لأنها تدعو لاعتبار ما ألفه الناس واعتادوه.

٤- من تمام الظُلم وعدم الإنصاف أن نُعامل أهل العُرف في ألفاظهم بالحقائق اللُغوية التي لم تطرأ على بالهم ولم يعرفوها أصلاً.

٥- تقديم الدلالة العُرفيّة، بعد الدلالة الشرعية، على الدلالة اللُغوية.

٦- ما ليس له حدٌّ في الشرع ولا في اللُغة فإنّه يُرجع فيه إلى العُرف.

٧- إنّ الشرط العرفي كالشرط اللفظي.

التوصيات:

فقد خلُصت الدراسة والبحث إلى التوصيات الآتية وهي:

١- ضرورة الاهتمام بالقواعد الأصولية اللغوية كالحقيقة والمجاز وغيرهما.

٢- ضرورة تفعيل الفكر الأصولي في جميع مجالات الحياة دون استثناء سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية، وضرورة مراعاة العُرف عند تشريع الأحكام في القضايا المستجدة، لما لها من أهمية كبيرة وفائدة عظيمة في التيسير على الناس ورفع الحرج عنهم.

٣- التركيز على الأمثلة التطبيقية العملية لبيان أثر الحقيقة اللغوية والعُرفية على تغيير صورة الفتوى.

٤- على المفتي والقاضي استصحاب الحقيقة العرفية عند فتواه أو حكمه، وليس عليهما الجمود على المنقول في الكتب وترك العرف.

قائمة المصادر والمراجع:

❖ **أولاً: القرآن الكريم.**

١. ابن تيمية: أحمد بن عبد الحليم بن تيمية، (١٩٩٥) مجموع الفتاوى، مجمع الملك فهد لطباعة المصحف الشريف، المدينة النبوية- المملكة السعودية، ط١.

٢. ابن عابدين: محمد بن أمين بن عمر، (٢٠٠١) نشر العُرف في بناء بعض الأحكام على العُرف، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان، ط٢.

٣. ابن قيّم الجوزية: محمد بن أبي بكر الدمشقي، (١٩٨٧) إعلام الموقعين عن رب العالمين، دار الفكر، بيروت، لبنان، ط١.

٤. ابن كثير: الحافظ عماد الدين إسماعيل بن عمر بن كثير، (٢٠٠٥) الباعث الحثيث شرح اختصار علوم الحديث، دار الفكر، بيروت، لبنان، ط١.

٥. أبو سنة أحمد فتحي(٢٠٠٤) العُرف والعادة في رأي الفقهاء، دار البصائر للطباعة والنشر، ط١.

٦. الآمدي: سيف الدين علي بن أبي علي الآمدي، (٢٠١٠) الإحكام في أصول الأحكام، شركة أبناء شريف الأنصاري، للطباعة والنشر- صيدا- بيروت، ط١.

٧. البخاري: الحافظ محمد بن إسماعيل البخاري، (د.ت) صحيح البخاري، حقوق الطبع محفوظة لشركة دار الأرقم بن أبي الأرقم- بيروت- لبنان.

٨. البخاري: عبد العزيز بن أحمد علاء الدين البُخاري، (د.ت) كشف الأسرار شرح أصول البزدوي، دار الكتاب الإسلامي.

٩. البصري: محمد بن على أبو الحسين البصري (١٩٨٣) المعتمد في أصول الفقه تحقيق: خليل الميس، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان ، ط١.

١٠. الجرجاني: على بن محمد الجرجاني(٢٠٠٣) التعريفات، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط٢ ٢٠٠٣م.
١١. حمّادي: إدريس حمّادي(١٩٩٤) الخطاب الشرعي وطرق استثماره، المركز الثقافي العربي – مصر- القاهرة، ط١.
١٢. الرازي: فخر الدين الرازي(١٩٩٩) المحصول، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان،ط١.
١٣. الزركشي: بدر الدين محمد بن بهادر الزركشي(٢٠٠٧) البحر المحيط في أصول الفقه، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
١٤. الزلمي: مصطفى الزلمي(٢٠١١) أصول الفقه الإسلامي، دار وائل للطباعة والنشر، ط١.
١٥. السمرقندي: محمد بن أحمد علاء الدين السمرقندي (د.ت) ميزان الأصول في نتائج العقول، دار التراث العربي، القاهرة، مصر.
١٦. السيوطي: عبد الرحمن بن أبي بكر جلال الدين السيوطي(١٩٩٠) الأشباه والنظائر دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط١.
١٧. شبير: محمد عثمان شبير(٢٠٠٧) القواعد الكلية والضوابط الفقهية، دار النفائس، عمان، الأردن، ط٢.
١٨. الشوكاني: محمد بن على الشوكاني(٢٠٠) إرشاد الفحول إلى تحقيق الحق من علم الأصول، دار الفضيلة، المملكة السعودية، الرياض، ط١.
١٩. عبد الحميد عمر: أحمد مختار عبد الحميد عمر(٢٠٠٨) فقه اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، بيروت، لبنان، ط١.
٢٠. الغزالي: أبو حامد محمد بن محمد الغزالي(٢٠٠٩) المستصفى، المكتبة العصرية، صيدا، بيروت، ط١.
٢١. الفراء: أبو يعلى محمد بن الحسين(٢٠٠٢) العدة في أصول الفقه، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط١.

نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين في منطقة الخطّ الأخضر

لبنى علينات خلايلة(*)

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمّ تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، البالغ عددهم (٣١٥) معلماً ومعلمة يُعلّمون في المدارس الخاصة في العام الدراسيّ ٢٠٢١-٢٠٢٢م، تمّ الوصول إليهم بالطريقة العشوائية البسيطة. توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج أهمها: إنّ نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديموقراطيّ، وإنّ مستوى الانتماء التنظيميّ للمعلمين جاء بدرجة عالية، كذلك بيّنت وجود علاقة طرديّة إيجابية بين نوع نمط القيادة الديموقراطيّ ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، الانتماء التنظيميّ، المدارس.

المقدمة:

تُعدّ القيادة أحد أهم مرتكزات العمليّة التربويّة، وذلك لأهميتها وتأثيرها القويّ على العاملين في المؤسسات التربويّة، فقد اتضح أنّ معظم المؤسسات الناجحة والبارزة هي التي تمتلك قادة متميزين، قادرين على تحقيق أهداف مؤسساتهم وقيادتها نحو النجاح والتقدّم.

كما ويتفق جميع المهتمين بقضايا التعليم على أنّ للقائد التربويّ دورًا هامًا في دفع عجلة التعليم إلى الأمام، كذلك يتفقون على أهمية النمط القيادي الذي يتبعه مدير المؤسسة التعليميّة، إن كان هذا النمط ديموقراطيًا أو تسلطيًا أو تسيبيًا، فإنّه يؤثر إيجابًا أو سلبًا على الكفاءة الإنتاجيّة للأفراد المتواجدين في المؤسسة من أساتذة وتلاميذ وموظفين (دريوش، ٢٠١٨).

لذلك يجب على المؤسسات التربويّة أن تختار قادتها بحكمة، وتقوم بإعدادهم بشكل صحيح، وتُطوِّر قدراتهم ومهاراتهم، ليكونوا مؤثرين في الكادر البشريّ الموجود في تلك المؤسسات من معلمين وطلاب وعاملين فيها، وتنسيق جهودهم

(*) باحثة تربويّة، طالبة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، الجامعة العربية الأمريكيّة – رام الله

لبلـــوغ الأهـــداف المنشـــودة مـــن خـــلال المشـــاركة والعمـــل بـــروح الفريـــق، وعـــدم الاســـتبداد بـــالرأيّ والمركزيّـــة، فلـــم يعـــد المـــدير مجـــرد مطبـــق للنظـــام والقـــوانين فـــي الوقـــت الـــراهن، بـــل تخطـــى ذلـــك ليصـــبح قائـــدًا للمدرســـة، قـــادرًا علـــى دفعهـــا إلـــى الأمـــام نحو التقدّم والتطوّر (ريان، ٢٠١٠).

كـــذلك يعتبـــر نمـــط القيـــادة عـــاملًا مـــن العوامـــل التـــي تُســـاعد فـــي تنميـــة الانتمـــاء التنظيمـــيّ للعـــاملين، فهـــو يلعـــب دورًا كبيـــرًا ومهمًـــا فـــي مســـتوى ولاء وانتمـــاء الفـــرد لمنظمتـــه (بحبـــاح، ٢٠١١)، فـــإذا اســـتخدم المـــدير نمطـــاً قياديـــاً مناســـبًا، وقـــادراً علـــى تحقيـــق الارتبـــاط وإدامـــة الصـــلة مـــع أعضـــاء المنظمـــة وحـــلّ المشـــكلات وخلـــق التماســـك والفاعليـــة بيـــنهم، ذلـــك يجعـــل الأفـــراد العـــاملين فـــي المؤسســـة التعليميّـــة يتبنـــون قـــيم ومعتقـــدات وأهـــداف مؤسســـاتهم، ويزيـــد مـــن ولائهـــم وانتمـــائهم لهـــا. أمـــا إذا اســـتخدم المـــدير نمطًـــا تســـلطياً، حيـــث يغلـــق قنـــوات التواصـــل والاتصـــال مـــع العاملين، فإنّ ذلك بلا شكّ يعيق تحقيق الانتماء التنظيميّ.

وبنـــاء علـــى ذلـــك فـــإنّ مســـؤولية القيـــادة لهـــا أهميـــة عاليـــة فـــي حيـــاة المنظمـــات واســـتمرارها، فعليهـــا تقـــع مســـؤولية اختيـــار الأهـــداف وتحقيقهـــا، وبنـــاء الثقـــة بـــين الأفراد وتنمية ولائهم وانتمائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها (اللوزي، ٢٠١١).

لـــذا يعتبـــر الانتمـــاء التنظيمـــيّ للمدرســـة الأســـاس المهـــم، الـــذي يفحـــص مـــدى الانســـجام والتوافـــق بـــين الأفـــراد المتواجـــدين فـــي المؤسســـة، وهـــو يـــؤثر علـــى عطـــائهم ودافعيـــتهم للإنجـــاز، فـــالأفراد ذوي الانتمـــاء المرتفـــع تجـــاه مكـــان عملهـــم يكونـــون علـــى اســـتعداد كبيـــر لتقـــديم مـــا هـــو أفضـــل لمدرســـتهم، ومســـتعدون لتكـــريس المزيـــد مـــن الوقـــت والجهـــد والتفـــاني فـــي عملهـــم، ويقبلـــون علـــى عملهـــم بجـــدّ ونشـــاط، بعكـــس الأفـــراد ذوي الانتمـــاء المـــنخفض، الـــذين لا يتـــرددون فـــي التغيـــب أو التـــأخر عـــن عملهـــم ويكتفـــون بالحـــدّ الأدنـــى مـــن الإنجـــازات المطلوبـــة، وهـــم علـــى اســـتعداد لتـــرك مكـــان عملهـــم حـــين تســـنح لهـــم الفرصـــة لـــذلك. وبـــالطبع ذلـــك يـــؤثر ســـلبًا علـــى أداء المدرســـة وأهدافها(Joffres & Haughey, 2001).

والمـــدارس الخاصـــة فـــي الـــداخل الفلســـطيني تختـــار قادتهـــا بحكمـــة، فهـــي تعتبـــر المـــدير حجـــر الأســـاس فـــي المدرســـة، والعامـــل الأول الـــذي ترتكـــز عليـــه العمليـــة التربويـــة، كمـــا لـــه دور فعّـــال فـــي ريـــادة المدرســـة ودفعهـــا نحـــو التفـــوّق والتميّـــز وإكســـابها ســـمعة مرموقـــة، كـــذلك يـــتمّ اختيـــار المعلمـــين ذوي الكفـــاءة العاليـــة فـــي تلـــك المـــدارس، بحيـــث يكـــون الالتـــزام والانتمـــاء عنـــدهم عـــال للمؤسســـة التـــي يعملـــون فيهـــا. وهـــذا مـــا يجعـــل الطلبة يقبلون على التعلّم فيها.

مـــن هنـــا وجـــدت الباحثـــة أهميـــة دراســـة نمـــط القيـــادة المتبـــع فـــي هـــذه المـــدارس، والتـــي تعتبـــر ناجحـــة ومتفوقـــة مـــن حيـــث التحصـــيل الدراســـيّ للطلبـــة ومـــن حيـــث المنـــاخ

الفيزيائي والماديّ، وأيضًا استقصاء العلاقة بين نمط القيادة والانتماء التنظيميّ للمعلمين فيها.

مشكلة الدراسة:

من خلال تجربتي الطويلة في مجال التربية والتعليم واطلاعي على العلاقة الوثيقة التي تربط بين نمط القيادة للقائد التربويّ المتبع في المدرسة وبين الانتماء التنظيميّ للمعلمين الذي يعملون فيها. فالعلاقة بين المدير والمعلم تتأثر تبعًا لنمط القيادة الذي يمارسه المدير، إذا كان يتسّم بالتسلط وتهميش الآخر أم بالتعاون والصداقة واحترام الرأي الآخر، وهذا يعكس سلوك المعلم الذي يتسم بالمبادرة والإبداع والرغبة في العمل.

جاءت هذه الدراسة لتركّز على أهمية انتقاء النمط القيادي لمديري المدارس، فذلك يساعد على رفع مستوى المؤسسة التعليمية ونجاحها وتميزها من خلال شعور المعلمين بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها فيزيد عطاؤهم ودافعيتهم للتعليم.

إذن، فالباعث على هذه الدراسة هو الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة في الداخل الفلسطيني، لقلة الأبحاث عنها، وعلاقته بالانتماء التنظيميّ لدى المعلمين فيها، لما يُلاحظ من افتخار هؤلاء المعلمين واعتزازهم بهذه المدارس التي يعملون فيها.

أسئلة الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتجيب عن سؤال البحث المركزيّ التالي: ما هو نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر وما علاقته بالانتماء التنظيميّ لدى المعلمين؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعيّة التالية:

١. ما نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل هناك علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة (α=0.05)، بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات الاستجابة لمستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين في المدارس

الخاصة في منطقة الخط الأخضر تعزى إلى متغيرات الدراسة: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، فهي:

١. تمثّل إضافة علمية، ومعرفة جديدة بما تقدمه من أدب نظري بشأن متغيري الدراسة وهما: نمط القيادة، والانتماء التنظيميّ. كما يمكن أن تكون منطلقًا لأبحاث ودراسات جديدة في المؤسسات التربوية الأخرى، وذلك في ضوء النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها هذه الدراسة.
٢. تمثّل مرجعًا لأصحاب القرار في المؤسسات التربوية والباحثين من خلال الاستفادة من الأدب النظري.
٣. تفيد مديري المدارس الخاصة، في التعرف على مستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين في تلك المدارس، وعلاقة ذلك بنمط قيادتهم للمدرسة. وتغيير سياساتهم الإدارية إذا لزم الأمر.
٤. تلفت انتباه القائمين على السياسة التربوية والتعليميّة من معلمين ومدراء ومفتشين ومخططين في وزارة المعارف إلى أهمية موضوع نمط القيادة وعلاقته بالانتماء التنظيميّ لدى المعلمين، ومن ثمّ رسم السياسات لتنظيم واتخاذ الإجراءات التي من شأنها زيادة فعالية المؤسسات التعليمية وزيادة فرص نجاحها وتقدّمها.

أهداف الدراسة

١. الكشف عن نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر.
٢. التعرف على مستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر
٣. الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة السائد في المدارس الخاصة وبين الانتماء التنظيميّ للمعلمين في منطقة الخط الأخضر.
٤. بيان أثر متغيرات (المؤهل العلمي/سنوات الخدمة) على مستوى الانتماء التنظيميّ للمعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر.

حدود الدراسة

الحدّ الموضوعيّ: النمط القيادي السائد في المدارس الخاصة وعلاقته بالانتماء التنظيميّ للمعلمين.

الحدّ البشريّ: اقتصرت الدراسة على عينة مكونة من معلمي المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر.

الحدّ الزماني: الفصل الثاني من السنة الدراسيّة ٢٠٢١-٢٠٢٢.
الحدّ المكانيّ: منطقة الخط الأخضر في الداخل الفلسطيني.
الحدّ المؤسساتيّ: المدارس الخاصة (الأهلية).

مصطلحات الدراسة

الانتماء التنظيميّ: "اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها" (المغربي، ٢٠١٦-أ، ١٩١).

يعرّف إجرائيًا بأنّه الدرجة التي حصل المدراء والمعلمين في المدارس الخاصة من خلال استجابة المعلمين على الأداة التي طُورت لهذا الغرض.

النمط القيادي: النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها (حريم، ٢٠١٠).

النمط الديموقراطي: عرّفه حمادات (٢٠٠٧) بأنه القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات لديهم.

النمط الأوتوقراطي: عرّفه حمادات (٢٠٠٧) القيادة التي تقوم على الاستبداد والتعصب الأعمى والتفرّد باتخاذ القرار واستخدام أساليب الفرض والتخويف لتنفيذ الأوامر.

النمط المتسيّب المتساهل: عرّفه أبو النصر (٢٠٠٩) أنّه القيادة الفوضوية التي لا تتدخل في مجريات الأمور بحيث يترك القائد الحرية للتابعين.

النمط: يعرّف إجرائيًا بأنه السلوك الذي يتبعه مدير المدرسة للتعامل مع المعلمين.

المدارس الخاصة (المخصخصة): هي "مدارس تعتمد على قبول الطلبة بعد إجراء اختبارات تعتمد على التحصيل الدراسيّ، والبعض من هذه المدارس تجري مقابلات مع الأهل، لذا يمكن أن نطلق عليها أنّها مدارس نخبويّة انتقائيّة"(أبو عصبة، ٢٠٢٢، ص ٩٦).

وتعرّف الباحثة المدارس الخاصة إجرائيًا على أنّها: هي المدارس التي تقوم بتوفير التعليم ما قبل الجامعي، وفقًا لأنظمة وزارة المعارف في إسرائيل مقابل رسوم دراسيّة مستحقة على الطالب.

منطقة الخط الأخضر: خط الهدنة الذي فرضته الأمم المتحدة عام ١٩٤٨ ليفصل بين الجيوش العربية والكيان الإسرائيليّ، ويعرف أيضًا بحدود ١٩٦٧. وتعيش وراء هذا الخط إلى الغرب الأقلية العربية الفلسطينية التي تعرف أحيانًا بـ فلسطيني الداخل أو عرب ١٩٤٨ (أبو ليل وعطاري، ٢٠٢٠).

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

يعتبر القائد المدرسيّ منطلَق نجاح المدرسة ومحور ارتكازها وداعمًا أساسيًّا للعاملين بها على الصعيد المادي والمعنوي لرفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الرؤية المستقبلية للمدرسة، ويعرفه الحية (٢٠١٥، ص٩) بأنه "المسؤول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليميّة المناسبة فيها، والمشرف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة".

إنّ فعالية مدير المدرسة وتميزه الإداري يعتمدان على النمط القياديّ الذي يمارسه في المدرسة، إذا ما كان يتصف سلوك المدير بالسلطة والسيطرة المطلقة، أو إذا كان يميل إلى التعاون والتشارك في الرأي والعمل، أو قد يكون فوضويًا يترك زمام الأمور ويحجم عن التصدي للمشكلات، وعن التوجيه والمتابعة (عابدين،٢٠٠١).

ويصنف العجمي (٢٠١٠) الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط، وهي:

أولًا: **النمط الأوتوقراطيّ**، الديكتاتوريّ أو التسلطيّ، والقائد في هذا النمط يكون متسلطًا، يدير المؤسسة حسب رغبته ورأيه الخاص، دون أن يستشير أحدًا، فهو يستأثر بجميع السلطات، ويرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها، ويلزم العاملين معه بالطاعة والعمل وفق ما يريد. وهذا النمط يعتمد على السلطة الرسمية في تسيير الأمور وعلى حرفية القوانين واللوائح للمنظمة (أحمد وحافظ، ٢٠٠٣). بالإضافة أنّه يتخّذ القرارات بنفسه دون أن يشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك يرفض تفويض سلطته إلى الآخرين، فليست لديه ثقة بالمرؤوسين، لأنّه يعتقد أنّهم يتميّزون بلامبالاة وليس لديهم طموح، لذلك يكون حثّ الأفراد على العمل لديه يعتمد على العقاب والتهديد.

ومن مساوئ هذا النمط الإداريّ أنّه يحدّ من حيوية ورغبة ونشاط العاملين في العمل، خاصة وأن العاملين يؤدون أعمالهم بخوف وقلق ورهبة، مع انعدام الرقابة الذاتية لديهم. بالرغم من أن الفكر الإداري الأوتوقراطي يؤمن بأن الفرد إذا توافرت له الظروف يكون قادرًا على الابتكار وتحقيق ذاته والتزامه مع مراقبة نفسه مراقبة ذاتية سليمة (البدري، ٢٠٠١).

ثانيًا: **النمط الديموقراطيّ**، يتسم هذا النمط من القيادة بقيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ رأيهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المناطة بأدائهم، فالقائد الديموقراطي يتيح للعاملين في مؤسسته إبداء رأيهم والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات التربوية. فذلك القائد يشترك في المناقشة مع العاملين لديه، ويشجعهم ويعاونهم ويوجههم

بخطوات العمل والهدف المراد تحقيقه، وهو يترك حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيًا حيث يشجع النقد الذاتي. كما يسعى هذا القائد إلى رفع معنويات العاملين ويثير حماسهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد (البدري، ٢٠٠١).

ثالثًا: **النمط الترسلي**، هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة والقيادة الفوضوية، القيادة غير الموجهة، بحيث تقلّ فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسليّ لتحلّ محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، ويصبح كلّ شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسؤولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيّب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور، والقائد الترسلي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة إلى القوانين دون متابعة أو مراقبة (حمود، ٢٠١٠).

ومن أهم الخصائص التي يتميّز بها هذا النمط من الإدارة: اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات، وتفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، كذلك اتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فهو يسهّل للمرؤوسين سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار.

ومن الضروريّ أن تتوفر لدى القائد الإداريّ معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كلّ نمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ووفق المشكلة، فلا يعتمد القائد على نمط واحد من هذه الأنماط

بل يتعداه الى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة، فإذا كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج الى سرعة في اتخاذ القرارات، يمكن للقائد أن يستخدم النمط الدكتاتوري التسلطيّ، أما إذا كان الموضوع متعلّق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل، فيستخدم القائد النمط الديموقراطيّ الذي يسعى الى التشاركيّة والمشاركة في اتخاذ القرار. من هنا يكون القائد الإداريّ الفاعل قادرًا على الانتقال بين الأنماط القياديّة حسب ظروف الحالة بغية تحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يكون ذلك القائد قد استخدم النمط المتداخل الذي جمع أكثر من نمط قيادي.

يتضّح ممّا سبق، التباين والاختلاف بين أنماط القيادة وكيفية تعامل القائد مع العاملين في المؤسسة، فالقائد الديموقراطي يقوم على إشباع حاجات العاملين ويعمل على إخراج الطاقات الإيجابية الكامنة لديهم، بعكس القائد الأوتوقراطيّ الذي يقوم بترهيب وتخويف العاملين لديه وكبح قدراتهم. وذلك بعكس القائد الترسلي الفوضويّ الذي يتنازل عن سلطة اتخاذ القرارات ويترك حرية التصرف للعاملين لديه. وممّا لا شكّ فيه أنّ نمط القيادة لمدير المدرسة يؤثر على درجة

انتماء المعلمين للمدرسة التي يعملون بها، وهذا ينعكس في سلوكهم وإنجازاتهم ودافعيتهم نحو العمل.

وفي ذلك، يشير كلّ من عساف والمرعي (٢٠١٩) إلى أنّ مفهوم الانتماء الوظيفيّ يعدّ من المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في مجال الإدارة، لأهميته في نجاح وتقدّم المنظمات، ويعود الاهتمام بهذا الموضوع إلى أهمّية العنصر البشري داخل المؤسسات وما يتطلبه من ضرورة العناية به وإشباع حاجاته المختلفة، لذلك تعمل المؤسسات على تنمية العلاقات بينها وبين العاملين فيها لكي تضمن انتماءهم لها، وبالتالي تجعلهم يرضون بأهدافها وقيمها ويبذلون المزيد من الجهد والإخلاص والتفاني في العمل، ولا يرغبون في تركها إلى مؤسسة أخرى.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس الخاصة للمرحلة الثانوية وأثرها على الانتماء التنظيميّ للمعلمين، والتي تمثّلت خلال هذه الدراسة في انعكاس نمط القائد التربويّ على شعور المعلمين وسلوكهم المتأثر بنمط القيادة التربوية التي يعملون في ظلها.

الدراسات السابقة:

هناك عدّة دراسات تناولت متغير الدراسة الأول وهو "أنماط القيادة التربويّة" منها دراسة شاهين (٢٠١٣) التي هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكوميّة في محافظات غزة وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإنجاز. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: ١. المتوسط الكليّ لدرجة تقدير أفراد العينة لممارسة الأنماط القياديّة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة بلغ (١٠.٣) وبوزن نسبي (٩٨.٦١) وبدرجة ممارسة متوسطة. ٢. جاء ترتيب مجالات (المحور الأول) للاستبانة كالتالي: حصل مجال النمط الديموقراطي المتعلق بمديري المدارس الحكومية على المرتبة الأولى، ثمّ النمط الأوتوقراطي، وحصل النمط الترسلي على المرتبة الثالثة.

كذلك أجرى الروقي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى معرفة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية، وكانت من أبرز نتائج الدراسة أنّ النمط القيادي السائد هو النمط الديموقراطي، وأنّ درجة الرضا الوظيفي كانت عالية، ووجود علاقة ارتباطيّة إيجابية بين النمط الديموقراطي وبين الرضا الوظيفي، ووجود علاقة سلبية بين النمطين التسلطي والترسلي وبين الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة آديمي (Adeyemi,2020) للكشف عن علاقة الأنماط القيادية لمديري المدارس مع أداء المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية أوندو في نيجيريا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديموقراطي هو الأكثر استخدامًا لدى مديري

مـــدارس الولايـــة، وأنّ مســـتوى أداء المعلمـــين كـــان متوســـطًا. كمـــا أظهـــرت النتـــائج أن أداء المعلمـــين يـــرتبط إيجابيًـــا مـــع الـــنمط الأوتـــوقراطي أكثـــر مـــن الـــنمط الـــديموقراطي والتسيبي.

كمـــا هـــدفت دراســـة ســـاواتي (Sawati,2011) إلـــى التعـــرف علـــى أنمـــاط القيـــادة لـــدى مـــديري المـــدارس وأثرهـــا علـــى الأداء الأكـــاديمي فـــي المرحلـــة الثانويـــة فـــي بـــاختون خـــواء فـــي باكســـتان. وأظهـــرت نتـــائج الدراســـة أن الـــنمط القيـــادي الأوتـــوقراطي هـــو الـــنمط الســـائد وبدرجـــة كبيـــرة. كمـــا أظهـــرت النتـــائج عـــدم وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية في استخدام الأنماط القياديّة تعزى لمتغير الجنس.

محليًـــا، أجـــرى معهـــد أفنيـــه روشـــا (אבני ראשה، ٢٠١٣) دراســـة هـــدفت إلـــى فحـــص العلاقـــة بـــين أنمـــاط القيـــادة فـــي المـــدارس وبـــين الخصـــائص التاليـــة: شـــعور المعلـــم برســـالة المدرســـة، التـــزام المعلـــم وانتمائـــه التنظيمـــي، ثقافـــة المدرســـة ودافعيـــة الإنجـــاز. كشـــفت نتـــائج الدراســـة أن معظـــم مـــديري المـــدارس ينظـــر إلـــيهم معلمـــوهم كقـــادة تربـــويين، حـــين تكـــون قيـــادتهم تكوينيّـــة، لا مركزيـــة. عنـــدها يكـــون التـــزام المعلمـــين وانتمـــائهم التنظيمـــي أقـــوى، ودافعيـــتهم للإنجـــاز أعلـــى، وتكـــون ثقافـــة المدرســـة أكثـــر تشـــجيعًا للإنجـــازات. وتبعًـــا لـــذلك وجـــد أنـــه كلمـــا زاد التـــزام المعلمـــين بالمدرســـة، كـــان مســـتوى التـــدريس أفضـــل، وهنـــاك احتمـــال كبيـــر لتحقيـــق الأهـــداف التربوية وزيادة التحصيل الدراسي للطلاب.

أمـــا الدراســـات التـــي تناولـــت متغيّـــر الدراســـة الثـــاني وهـــو "الانتمـــاء التنظيمـــي"، فجـــاءت دراســـة أبـــي صـــاع وآخـــرين (٢٠١٨) بهـــدف التعـــرف علـــى مســـتوى الانتمـــاء التنظيمـــيّ للمعلمـــين فـــي المـــدارس الحكوميّـــة فـــي مديريّـــة جنـــين. وقـــد أشـــارت نتـــائج الدراســـة إلـــى أنّ تقـــديرات أفـــراد عينـــة الدراســـة لمســـتوى الانتمـــاء التنظيمـــيّ للمعلمـــين جـــاءت بمســـتوى مرتفـــع وبمتوســـط حســـابي قـــدره (٣.٩٤). كمـــا أشـــارت النتـــائج إلـــى عـــدم وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية تعـــزى لمتغيـــرات الدراســـة (الجـــنس، ســـنوات الخبرة، المؤهل العلمي، موقع المدرسة).

وكـــذلك أجـــرى أبـــو ســـمرة وســـلامة (٢٠١٣) دراســـة بعنـــوان: "الانتمـــاء التنظيمـــي وعوامـــل تعزيـــزه لـــدى العـــاملين فـــي جامعـــة الاســـتقلال"، حيـــث حاولـــت هـــذه الدراســـة التعـــرف علـــى مســـتوى الانتمـــاء التنظيمـــي وعوامـــل تعزيـــزه لـــدى العـــاملين فـــي جامعـــة الاســـتقلال، أظهـــرت نتـــائج الدراســـة أن مســـتوى الانتمـــاء التنظيمـــي لـــدى العـــاملين فـــي جامعـــة الاســـتقلال جـــاء بدرجـــة مرتفعـــة، وبمتوســـط حســـابي قـــدره (٤.٠٩)، وفـــق مقيـــاس ليكـــرت الخماســـي. فـــي حـــين لـــم تظهـــر فـــروق ذات دلالـــة إحصـــائية تعـــزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

كما أجرت القهيوي (٢٠٢٠) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية للانتماء التنظيميّ لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٨) بانحراف معياريّ قدره (٠.٣٩)، وبيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة للانتماء التنظيميّ يعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة لـ ١٠ سنوات أو أكثر. كما بيّنت وجود علاقة ارتباطية بين درجة الانتماء التنظيميّ ومستوى الأداء الوظيفي.

وهدفت دراسة أفدان وسبوب (אבדן וסאבוב، ٢٠٢٠) إلى فحص مفهوم "الالتزام التنظيمي" لمعلمي المدارس الابتدائية في قضاء حيفا، حيث كان منهج الدراسة كيفيًا عن طريق إجراء مقابلات نصف مقننة مع ١٥ معلمة. وبيّنت النتائج التالي:

أ) حين يعمل طاقم المعلمين كفريق عمل مشترك، هذا يزيد من مستوى الالتزام التنظيميّ للمعلمين للمؤسسة التي يعملون بها.

ب) حين تكون علاقة المدراء جيدة بالمعلمين، عندها يزيد مستوى التزام المعلم تجاه مدرسته بشكل واضح.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديدها، وبناء الإطار النظري، وبيان أهمية الدراسة، ومبررات إجرائها وصياغة الفرضيات الملائمة. كذلك استفادت الباحثة منها في بناء وتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة.

تتميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال بحثها بمتغيري نمط القيادة لدى مديري المدارس الخاصة، ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر، واللذان يعدّان من المؤشرات الدالة على كفاءة وفعالية الإدارة المدرسيّة. وعلى حدّ علم الباحثة لا توجد دراسات سابقة حول هذا الموضوع.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الارتباطي.

مجتمع الدراسة: تألف مُجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر، خلال الفصل الثاني من السنة الدراسيّة ٢٠٢١-٢٠٢٢.

عينة الدراسة: اشتملت عيّنة الدِّراسة على (٣١٥) معلم/ة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، ويبين الجدولُ رقم (١) توزيعَ أفرادِ العيّنةِ الذين تمّ تحليلُ استجاباتِهم حسبَ متغيراتهم الديموغرافية.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	63	20.0
	من ٥-١٠ سنوات	68	21.6
	أكثر من ١٠ سنوات	184	58.4
المؤهل العلمي	لقب أول	108	34.3
	لقب ثانٍ	192	61.0
	لقب ثالث	15	4.8

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تمّ بناء استبانة تمّ الحصول على فقراتها من الدراسات السابقة وهي: دراسة أبي صاع وآخرين (٢٠١٨) تمّ الحصول منها على فقرات الانتماء التنظيميّ. ودراسة العدواني (٢٠١٣) تمّ الحصول منها على فقرات أنماط القيادة. وتكوّنت الدراسة من محورين هما: أنماط القيادة، الانتماء التنظيميّ.

صدق الأداة: قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثمّ تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طُلِب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغويًا، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضًا بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة مما يدل على أن هناك اتساقًا داخليًا بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (٢): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson-Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.692**	0.000	6	0.793**	0.000	11	0.826**	0.000
2	0.697**	0.000	7	0.409**	0.000	12	0.779**	0.000
3	0.654**	0.000	8	0.731**	0.000	13	0.768**	0.000
4	0.770**	0.000	9	0.767**	0.000	14	0.474**	0.000
5	0.733**	0.000	10	0.832**	0.000	15	0.511**	0.000

** دالة إحصائية عند ٠.٠١

* دالة إحصائية عند ٠.٠٥

جدول (٣): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson-Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى النمط الديموقراطيّ لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.722**	0.000	5	0.842**	0.000	9	0.868**	0.000
2	0.813**	0.000	6	0.847**	0.000	10	0.859**	0.000
3	0.819**	0.000	7	0.833**	0.000	11	0.843**	0.000
4	0.857**	0.000	8	0.830**	0.000	12	0.843**	0.000

** دالة إحصائية عند ٠.٠١

* دالة إحصائية عند ٠.٠٥

جدول (٤): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson-Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى النمط التسلطيّ لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.516**	0.000	5	0.672**	0.000	9	0.290**	0.000
2	0.631**	0.000	6	0.595**	0.000	10	0.585**	0.000
3	0.573**	0.000	7	0.390**	0.000			
4	0.682**	0.000	8	0.644**	0.000			

** دالة إحصائية عند ٠.٠١

* دالة إحصائية عند ٠.٠٥

جدول (٥): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson-Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى النمط التسيبي (الفوضوي) لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.274**	0.000	5	0.641**	0.000	9	0.803**	0.000
2	0.666**	0.000	6	0.616**	0.000	10	0.716**	0.000
3	0.442**	0.000	7	0.694**	0.000	11	0.634**	0.000
4	0.640**	0.000	8	0.804**	0.000			

** دالة إحصائية عند ٠.٠١

* دالة إحصائية عند ٠.٠٥

ثبات الدراسة: قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات ألفا كرونباخ، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين (٠.٨٧٨)، و(٠.٩٠٦) لمستوى نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

جدول (٦): نتائج معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
مستوى الانتماء التنظيمي	١٥	٠.٩٠٦
النمط الديموقراطيّ	١٢	٠.٨٥٨
النمط التسلطيّ	١٠	٠.٧٨٦
النمط التسيبي (الفوضوي)	١١	٠.٧٤٣
الدرجة الكلية لمستوى نمط القيادة السائد	٣٣	٠.٨٧٨

المعالجة الإحصائية: تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one-way-ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS)).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي

تعبر عن نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لنوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	النمط الديموقراطيّ	4.1574	0.74189	عالية	83.1
٢	النمط التسلطيّ	3.1448	0.55523	متوسطة	62.9
٣	النمط التسيبيّ (الفوضويّ)	2.2456	0.55734	منخفضة	44.9

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على نوع نمط القيادة السائد لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أن محور النمط الديموقراطيّ حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.١٥) وبنسبة مئوية (٨٣.١%) وبدرجة عالية، يليه محور النمط التسلطيّ بمتوسط حسابي (٣.١٤) وبنسبة مئوية (٦٢.٩%) وبدرجة متوسطة، ومن ثم النمط التسيبي (الفوضوي) بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وبنسبة مئوية (٤٤.٩%) وبدرجة منخفضة.

تشير النتائج أنّ هناك موافقة من المعلمين بدرجة عالية على فقرات النمط الديموقراطيّ في غالبيتها، مما يعني أنّ هناك فهمًا وإدراكًا لدى معظم مديري المدارس الأهلية، بأنّ النجاح في تحقيق أهداف العمل لا يتمّ إلا من خلال توفير المناخ الديموقراطي الإيجابي، والتعامل العادل مع الجميع، والعمل بروح الفريق. ويدلّ حصول النمط التسلطيّ (الأوتوقراطيّ) على درجة متوسطة، والنمط التسيبي (الفوضوي) على درجة منخفضة إلى أنّ بعض الظروف والمواقف قد تفرض على المدير وبنسب متفاوتة ممارسة هذه الأنماط القيادية.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية، دراسة شاهين (٢٠١٣) دراسة الروقي (٢٠١٣) ودراسة (Adeyemi,2020) التي بيّنت نتائجها أن نمط القيادة السائد فيها حسب وجهة نظر المعلمين هو النمط الديموقراطي. في حين تختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة (Sawati,2011) التي بيّنت نتائجها أن النمط القيادي السائد فيها وبدرجة كبيرة هو النمط الأوتوقراطي.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن أنماط القيادة السائدة لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

جـــدول (٨) المتوســـطات الحســـابية والانحرافـــات المعياريـــة لاســـتجابات أفـــراد عينـــة الدراســـة لأنمـــاط القيـــادة الســـائدة لـــدى مـــدراء المـــدارس الخاصـــة فـــي منطقـــة الخـــط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٨	يحفّز مدير المدرسة المعلمين لتطوير العمل.	4.45	0.761	عالية	89.0
٢	يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم.	4.43	0.742	عالية	88.6
٥	يحرص مدير المدرسة على تنمية قيم التعاون.	4.37	0.780	عالية	87.4
٢١	يركّز مدير المدرسة على إنجاز العمل.	4.34	0.759	عالية	86.8
٩	ينمي مدير المدرسة روح الإبداع لدى المعلمين.	4.25	0.870	عالية	85.0
٤	يعطي مدير المدرسة الفرصة الكاملة للمعلمين للتعبير عن آرائهم.	4.19	0.852	عالية	83.8
١٤	يدرس مدير المدرسة مشكلات العمل.	4.17	0.897	عالية	83.4
٣	يشرك مدير المدرسة المعلمين في حلّ المشكلات المدرسيّة.	4.15	0.889	عالية	83.0
١١	يعطي مدير المدرسة للمعلمين الفرصة للتجريب.	4.15	0.881	عالية	83.0
١٢	يخصص مدير المدرسة بعضًا من وقته للحوار مع المعلمين.	4.08	0.959	عالية	81.6
١٠	يفوّض مدير المدرسة الصلاحيات للمعلمين بطريقة مدروسة.	3.99	1.071	عالية	79.8
١	يشرك مدير المدرسة المعلمين في رسم السياسات.	3.95	0.953	عالية	79.0
٧	يتقبّل مدير المدرسة انتقادات المعلمين برحابة صدر.	3.95	0.955	عالية	79.0
٦	يوزع مدير المدرسة المسؤوليات التربويّة على المعلمين بعدالة.	3.94	0.995	عالية	78.8
١٩	يحدّد مدير المدرسة لكلّ معلّم عملًا يقوم به.	3.93	0.943	عالية	78.6
٢٢	يلزم مدير المدرسة المعلمين باتباع تعليماته بحذافيرها.	3.84	1.010	عالية	76.8
٢٦	يمنح المعلمين حرية كبيرة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	3.64	1.035	متوسطة	72.8
٢٧	يتوسّع في تفويض الصلاحيات.	3.63	1.042	متوسطة	72.6
٢٠	يُشعر مدير المدرسة المعلمين بسلطته الإدارية.	3.47	1.242	متوسطة	69.4
٢٥	يقوم مدير المدرسة بعلاج المشكلات المدرسيّة التي تطرأ مستندًا إلى تقييمه الشخصيّ للموقف.	3.14	1.201	متوسطة	62.8
١٣	ينفرد مدير المدرسة بوضع السياسات التعليميّة.	2.88	1.304	متوسطة	57.6
٢٨	يعطي للمعلمين تعليمات عامة وغير محددة.	2.39	1.133	متوسطة	47.8
١٧	يرفض مدير المدرسة انتقاد أعماله.	2.25	1.191	منخفضة	45.0
١٥	يُقصي (يبعد) مدير المدرسة آراء ومقترحات المعلمين.	2.23	1.146	منخفضة	44.6
٣٣	يتصف مدير المدرسة بأنّه مقلّ في ثنائه على الأداء الجيّد.	2.23	1.256	منخفضة	44.6
١٨	يتصرّف مدير المدرسة دون استشارة المعلمين.	2.19	1.119	منخفضة	43.8
١٦	ينتقد مدير المدرسة العمل بطريقة قاسية.	2.14	1.124	منخفضة	42.8

٣٢	يبتعد مدير المدرسة عن تعزيز المعلمين.	1.92	1.165	منخفضة	38.4
٢٩	يتردد مدير المدرسة في قراراته الإداريّة	1.83	1.132	منخفضة	36.6
٣٠	يهمل مدير المدرسة متابعة المهمات الموكلة للمعلمين.	1.56	0.927	منخفضة	31.2
٢٤	يهمل مدير المدرسة الاجتماعات المدرسيّة مع المعلمين.	1.52	1.026	منخفضة	30.4
٣١	يهمل مدير المدرسة متابعة الأنشطة المدرسيّة.	1.45	0.921	منخفضة	29.0
٢٣	يتوقّع مدير المدرسة من المعلمين الالتزام بالعمل.	1.38	0.593	منخفضة	27.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أنماط القيادة السائدة لدى مدراء المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أن (١٦) فقرة جاءت بدرجة عالية، و(٦) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و(١١) فقرة جاءت بدرجة منخفضة. وحصلت الفقرة "يحفّز مدير المدرسة المعلمين لتطوير العمل" على أعلى متوسط حسابي (٤.٤٥)، ويليها فقرة "يؤمن مدير المدرسة بقدرات المعلمين وإمكاناتهم" بمتوسط حسابي (٤.٤٣) وجاءت في النمط الديموقراطيّ. وحصلت الفقرة "يتوقّع مدير المدرسة من المعلمين الالتزام بالعمل" على أقل متوسط حسابي (١.٣٨)، يليها الفقرة "يهمل مدير المدرسة متابعة الأنشطة المدرسيّة" بمتوسط حسابي (١.٤٥) وجاءت في النمط التسيبيّ (الفوضويّ).

تعزو الباحثة حصول النمط القيادي الديموقراطيّ على المرتبة الأولى إلى حسن تعامل المديرين مع المعلمين في المدارس الأهلية، وهذا يظهر من خلال تحفيز المعلمين لتطوير العمل، وإيمان المديرين بقدرات المعلمين وإمكاناتهم، وإعطائهم فرص التجريب، وتوزيع المسؤوليات التربوية بعدالة، والحرص على تنمية قيم التعاون فيما بينهم، وإتاحة فرصة إبداء الرأي والمشاركة في حلّ المشكلات المدرسيّة، والمشاركة في رسم السياسات وتفويض الصلاحيات، وهذا يرجع إلى حسن اختيار المدراء لهذه المدارس وإلى تطويرهم وتأهيلهم ليكونوا مدراء أكْفَاء وعلى درجة عالية من التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٣	تهمني سمعة المدرسة التي أعمل بها.	4.72	0.532	عالية	94.4
٤	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة.	4.64	0.619	عالية	92.8
٥	أبين لأصدقائي أن هذه المدرسة عظيمة.	4.63	0.643	عالية	92.6
٢	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.	4.55	0.658	عالية	91.0
١	أشعر بالانتماء إلى هذه المدرسة.	4.53	0.697	عالية	90.6
٦	اتخذتُ قرارًا صائبًا عندما قبلت العمل في هذه المدرسة.	4.44	0.786	عالية	88.8
١١	أشعر بالسعادة لأنني أعمل في هذه المدرسة.	4.41	0.754	عالية	88.2
١٢	تدفعني هذه المدرسة إلى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل.	4.38	0.778	عالية	87.6
١٠	تعد هذه المدرسة من أفضل المدارس التي يمكن أن أعمل فيها.	4.25	0.906	عالية	85.0
٧	أقبل أي عمل يتناسب مع مؤهلاتي في هذه المدرسة لكي أحتفظ بعملي.	4.13	1.023	عالية	82.6
٨	أوافق على الأساليب الإدارية المتبعة في هذه المدرسة.	4.09	0.900	عالية	81.8
٩	تتطابق قناعاتي الإدارية مع قناعات المدرسة التي أعمل فيها.	4.08	0.863	عالية	81.6
١٣	أشعر بأنني أكسب كثيرًا إذا بقيت في هذه المدرسة على المدى البعيد.	4.08	1.013	عالية	81.6
١٥	يدفعني أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة للتفكير بترك العمل فيها.	3.55	1.231	متوسطة	71.0
١٤	أقبل العمل في أية مدرسة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة.	3.35	1.289	متوسطة	67.0
الدرجة الكلية		**4.2569**	**0.57318**	عالية	**85.1**

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٥٧٣) وهذا يدل على أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٥.١%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (٧) أن (١٣) فقرة جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تهمني سمعة المدرسة التي أعمل بها" على أعلى متوسط حسابي (٤.٧٢)، ويليها فقرة "أشعر بالفخر عندما أخبر

الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة" بمتوسط حسابي (٤.٦٤). وحصلت الفقرة "أقبل العمل في أية مدرسة أخرى مادامت نوعية العمل واحدة" على أقل متوسط حسابي (٣.٣٥)، يليها الفقرة "يدفعني أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة للتفكير بترك العمل فيها" بمتوسط حسابي (٣.٥٥).

تعتبر الباحثة هذه النتيجة طبيعيّة ومتوقعة، حيث توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب الإداري وبين شعور المعلمين بالانتماء المدرسيّ، فالأساليب الإداريّة المتبعة لها تأثير مباشر على دافعية المعلمين وزيادة حبهم لمهنة التعليم، وتنمية قيم الإخلاص لديهم في تأدية الواجبات مما يزيد من شعورهم بالانتماء إلى المدرسة، وبذل مجهود إضافي أثناء قيامهم بالعمل. فجاءت تقديرات المعلمين عالية في معظم الفقرات، فالمعلمون تهمهم سمعة المدرسة التي يعملون بها، ويشعرون بالفخر والسعادة والانتماء للمدرسة التي يعملون بها، لذلك هم على استعداد لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المدرسة. لذلك لا يفكّر معظم المعلمين بترك العمل في مدارسهم إذا سنحت لهم الفرصة، بل على العكس هم مرتبطون بها ومستمرون بالعمل فيها حتى ولو وجدوا عملًا بشروط أفضل.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أسلوب الإدارة الذي له أكبر أثر في بناء جسور وثيقة الصلة لارتباط المعلم بمدرسته، وزيادة الانتماء لها، لتحقيق مخرجات أفضل.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية: أبو صاع وآخرون (٢٠١٨)، أبو سمرة وسلامة (٢٠١٣)، القهيوي (٢٠٢٠) بحيث جاءت درجة الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين للمدارس التي يعلّمون فيها مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيّة بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى الفرضية التالية:"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين".

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (٦.٤).

جدول (١٠): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية للعلاقة بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين

المتغيرات		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
مستوى الانتماء التنظيميّ	النمط الديموقراطيّ	**0.768****	0.000

	النمط التسلطيّ	-0.255**	0.000
	النمط التسيبيّ (الفوضويّ)	-0.334**	0.000
	الدرجة الكلية	0.283**	0.000

* دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.05$)

** دالة إحصائية عند ($\alpha \geq 0.01$)

يتبين من الجدول (١٠) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٠.٢٨٣)، ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نوع نمط القيادة ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، حيث إنه تبين أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النمط الديموقراطيّ ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين، وتبين وجود علاقة عكسية سلبية بين النمط التسلطيّ والنمط التسيبيّ (الفوضويّ) ومستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وبذلك تم رفض الفرضية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى العلاقة بين نمط القيادة وبين الانتماء التنظيميّ للمعلمين، وهذا يدلّ على حسن تعامل مديري المدارس الأهلية في منطقة الخط الأخضر مع معلميهم، ومشاركتهم في كلّ ما يخصّ الطلبة والمعلمين، واحترام آرائهم وخبراتهم وقدراتهم، والتعاون وتفويض الصلاحيات، وإفساح الفرصة أمامهم لتطوير مهاراتهم، فيشعر الجميع بالمسؤولية، وهذه الأمور جميعها ولّدت لديهم الشعور بالانتماء إلى المدرسة.

لا توجد دراسات سابقة بحثت العلاقة بين نمط القيادة والانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية أو الخاصة – على حدّ علم الباحثة-، لكن توجد دراسات بحثت العلاقة بين نمط القيادة ومتغيرات أخرى مثل الالتزام الوظيفي للمعلمين، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، تعزيز ثقافة الإنجاز، والدافعية للإنجاز، والتي أكدت وجود علاقة طردية بينهما. مثل الدراسات التالية: (אבני ראשה، ٢٠١٣) ، (אבדן וסאבוב، ٢٠٢٠)، دراسة شاهين (٢٠١٣)، القهيوي (٢٠٢٠). بينما تختلف عن نتائج دراسة (Adeyemi,2020) التي أظهرت نتائجها أن أداء المعلمين يرتبط إيجابيًا مع النمط الأوتوقراطي أكثر من النمط الديموقراطي والتسيبي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل تختلف متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين حسب متغيرات سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة".

تم فحص الفرضية الأولى وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٥ سنوات	63	4.2815	0.54377
من ٥-١٠ سنوات	68	4.1108	0.62556
أكثر من ١٠ سنوات	184	4.3025	0.55681

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one-way-ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١٥):

جدول (١٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.873	2	0.937	2.885	0.057
داخل المجموعات	101.288	312	0.325		
المجموع	103.161	314			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (٢.٨٨٥) ومستوى الدلالة (٠.٠٥٧)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى

المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخدمة، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثانية.

تعزو الباحثة عدم وجود فروق بين المعلمين تبعًا لمتغيّر عدد سنوات الخدمة، قد يرجع ذلك إلى شعور المعلمين جميعًا باختلاف عدد سنوات خبرتهم، وبأنّ مدراء المدارس الأهلية يهتمون بآراء وخبرات المعلمين العلمية، كما يثقون بقدراتهم ويوزعون المسؤوليات التربوية بعدالة على المعلمين بغض النظر عن سنوات الخدمة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات التالية: دراسة أبي صاع وآخرين (٢٠١٨)، دراسة أبي سمرة وسلامة (٢٠١٣) التي بيّنت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. بينما تختلف عن دراسة القهيوي (٢٠٢٠) التي بيّنت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح ذوي الخدمة ١٠ سنوات أو أكثر.

نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي".

تم فحص الفرضية الثانية وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لقب أول	108	4.3358	0.60499
لقب ثانٍ	192	4.2115	0.54527
لقب ثالث	15	4.2711	0.66211

يلاحظ من الجدول رقم (١٦) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one-way-ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (١٧):

جدول (١٧): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.072	2	0.536	1.638	0.196
داخل المجموعات	102.089	312	0.327		
المجموع	103.161	314			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (١.٦٣٨) ومستوى الدلالة (٠.١٩٦)، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على مستوى الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في منطقة الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى تأهيل المعلمين في المدارس الأهلية في منطقة الخطّ الأخضر، باختلاف مؤهلاتهم بفعل الدورات التدريبية والورش التربوية، المكثفة المقدمة للمعلمين، إضافةً إلى ما يحضرونه ويشاركون فيه من ندوات ومؤتمرات واجتماعات؛ بهدف رفع كفاءاتهم، وتحسين أدائهم، مما جعل تقديراتهم لمستويات الانتماء التنظيمي متقاربة رغم الاختلاف في المؤهلات العلمية التي يحملونها.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية: القهيوي (٢٠٢٠)، أبو صاع وآخرون (٢٠١٨)، أبو سمرة وسلامة (٢٠١٣) التي بيّنت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير "المؤهل العلمي".

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

١. زيادة الاهتمام بموضوع الانتماء التنظيميّ من قبل وزارة التربية والتعليم لتعزيز مستوياته، وهذا يتمّ من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية للمعلمين والمديرين، وتوجيه المديرين للاهتمام بعدة مواضيع من شأنها تعزيز وزيادة مستوى الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين في كافة المدارس (الأهلية والحكومية) مثل: تنمية مبدأ الرقابة الذاتية، وتنمية الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وبناء ثقافة العمل كفريق واحد، وتفويض الصلاحيات، ودعم التطور المهني للمعلمين، وتعزيز الثقة

بمهاراتهم وإمكانياتهم والاستفادة من ذوي الكفاءة منهم والخبرة في صنع القرارات.

٢. تشجيع الوزارة المديرين على استخدام النمط القياديّ الديموقراطي في جميع المدارس من خلال وضع نظام حوافز لمديري المدارس الذين ينجحون في توظيف إدارتهم بشكل مبدع مما يرفع من شأن المدرسة بكافة مدخلاتها ومخرجاتها.

٣. إجراء بحوث مستقبلية مماثلة، ولكن باختلاف عينة الدراسة، فمثلًا إجرائها على معلمين يعلّمون في مدارس حكومية أو تكنولوجية أو خاصة.

قائمة المراجع

أولًا: قائمة المراجع باللغة العربيّة

أبو النصر، مدحت محمد، ٢٠٠٩، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة. الطبعة ١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

- أبو سمرة، محمود أحمد، وسلامة، كمال، ٢٠١٣م، "الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ٢، العدد٢، ص ص١٢٤ ـ١٣٧.

- أبو صاع، جعفر وأبو سمرة، محمد وجبارين، أسماء، ٢٠١٨م، "الانتماء التنظيميّ لدى المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم". بحث منشور متوفر على شبكة الإنترنت: https://scholar.ptuk.edu.ps/handle/123456789/366

- أبو عصبة، خالد، ٢٠٢٠م، التربية والتعليم في المجتمع العربي ما بين الواقع واستشراف المستقبل، ط١، مكتبة كل شيء، حيفا.

-أبو ليل، سعاد، وعطاري، عارف، ٢٠٢٠م، "واقع أنماط سلوك التأثير المستخدمة من مديري المدارس الثانوية التقنية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمصادر سلطته"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد ١٦، ع٣، ص ص٣٥٩-٣٧٢.

- أحمد، حافظ فرج، وحافظ، محمد صبري، ٢٠٠٣م، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- البدري، طارق عبد الحميد، ٢٠٠١م، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع: عمان.

- الحية، وليد نمر، ٢٠١٥م، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الروقي، عبد الله بن عايض، ٢٠١٣م، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- العجمي محمد حسنين، ٢٠١٠م، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العدواني، حنان، ٢٠١٣م، الأنماط القياديّة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيميّة للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- القهيوي، ابتسام، ٢٠٢٠م، الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- اللوزي، خديجة، ٢٠١٢م، مستويات الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيميّ للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بجامعة الشرق الأوسط، عمان- الأردن.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، ٢٠١٦أ، أصول الإدارة والتنظيم، عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
-بحباح، فريال، ٢٠١١م، "القائد والمرؤوس في معادلة تحقيق الانتماء التنظيميّ: تحليل نظريّ ودراسة ميدانيّة"، دراسات اجتماعيّة، العدد٨،ص ص ٩-٢٩.
- حريم، حسين، ٢٠٠٤م، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد وسلوك الجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد.
- حمادات، محمد حسين، ٢٠٠٦م، القيادة التربوية في القرن الجديد، عمان: دار الفكر.
- حمود، كاظم خضير، ٢٠١٠م، منظمة المعرفة، دار صفاء: عمان الأردن.
- دريوش، راضية، ٢٠١٨م، "الفروق في أنماط القيادة التربويّة السائدة لدى مديري التعليم الثانويّ"، مجلة الجامع في الدراسات النفسيّة والعلوم التربويّة، العدد الثامن، ص ص٣٠٩-٣٢١.
- ريان، عادل، ٢٠١٠م، "العلاقة بين أنماط السلوك القيادي والاحتراق الوظيفي لدى المرؤوسين"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، المجلد ١٢، عدد٢، ص ص٣٤١-٣٨٤.

- شـــاهين، نـــرمين كمـــال، ٢٠١٣م، الأنمـــاط القياديـــة لـــدى مـــديري المـــدارس الحكوميـــة بمحافظـــات غـــزة وعلاقتهـــا بتعزيـــز ثقافـــة الإنجـــاز، رســـالة ماجســـتير غيـــر منشـــورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عابـــــدين، محمد عبـــــد القـــــادر، ٢٠٠١، الإدارة المدرســـــية الحديثـــــة، عمـــــان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عســـاف، مؤيـــد موســـى، والمرعـــي، وعبـــد الله ذيـــب، ٢٠١٩م، التطبيقـــات العلميـــة فـــي إدارة المـــوارد البشـــرية بالمؤسســـات العامـــة والخاصـــة، عمـــان: دار أمجـــد للنشـــر والتوزيع.

ثانيًا: قائمة المراجع باللغة الأجنبيّة

- Adeyemi, T. O., 2010, "Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria", Journal of Education Administration and Policy Studies, 2(6), pp.83-91.
- Joffres, C., & Haughey, M., 2001, "Elementary teachers' commitment declines: Antecedents, processes, and outcomes", The Qualitative Report, 6(1), pp. 1-22.
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. K., 2018, "Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees", Sustainability, 11(1), p. 125.
- Sawati, M., 2011, "Principals' Leadership Styles and Their Impact on Schools' Academic Performance at Secondary Level in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan", Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, 3(1), pp.198-206.
- אבדן, אביבה, וסאבוב, גלית ، ٢٠٢٠، "המאפיינים והמשמעויות של תפיסות המחויבות הארגונית בקרב מורות בבתי ספר יסודיים", רב- גוונים: מחקר ושיח, כרך١٩، עמ' ٤٦-٧٨.
- אבני، ראשה، ٢٠١٣، מנהיגות בית ספרית והישגי תלמידים: תקציר דוח מחקר, ירושלים: האוניברסיטה העברית.

أبو نواس بين البراءة والاتهام

د. سهام عبد الرحمن طيب الأسماء(*)

المستخلص:

الدراسة بعنوان أبو نواس بين البراءة والاتهام. هدفت الدراسة لإعادة النظر في الأحكام الجائرة التي أطلقت على أبي نواس وإلى تحرير بعض الصور الغائمة التي حبسته في إطار واحد، تدور مشكلة الدراسة حول الاتهامات التي وجهت لأبي نواس وهل صدق من اتهموه في مزاعمهم؟ تكمن أهمية الدراسة في أهمية العصر العباسي، وفي أنه أزهى عصور الأدب العربي إذ يعتبر أبو نواس وغيره من شعراء العصر، هم أعلام الشعر في الأدب العربي عامة وتجديد إحياء تراثهم الأدبي وإعادة النظر في بعض الآراء أمر هام . اتبعت الدراسة المنهج التكاملي. توصلت الدراسة للنتائج التالية : أشاد علماء العصر العباسي وأدباؤه بأبي نواس وغزارة علمه، عاش أبو نواس في عصره محبوباً من قبل العامة والخاصة، كثر الوضع والانتحال في سيرة أبي نواس وفي شعره، توصي الدراسة بعمل مزيد من البحوث والدراسات عن "الشخصيات النمطية في الأدب العربي".

مقدمة:

الشعر من أعرق الفنون الأدبية وأكثرها رقياً ورسوخاً في الأذهان وله تأثير في النفوس بل يعد مخزوناً ثقافياً ثرياً يدعم الملكة اللغوية وكم من شاعر مات وبقيت كلماته حية سافرت عبر العصور والأزمان وساهمت في تشكيل وجدان ومشاعر الناس، وأبو نواس من أولئك الذين تركوا بصماتهم قي اللغة والأدب بل ظلت ذكراه وأبياته خالدة حتى اليوم.

أبو نواس من الشعراء الذين نالوا حظهم في الدراسة والبحث ولكن أكثر تلك الدراسات تناولت إما الخمر أو جوانب سالبة من حياته. ومن تلك الدراسات كتاب عباس محمود العقاد "أبو نواس" وهو عبارة عن تحليل نفسي لشخصيته وعرفه بأنه عاشق نرجسي لنفسه ووصفه بالإباحية والانحراف . هنالك كتاب بعنوان " الفكاهة والائتناس في مجون أبي نواس" - {أشعاره المحذوفة} المتجاوز فيها الحد وبعض نقائضه مع الشعراء جمعها الشاعر العراقي محمد مظلوم حصر فيه أشعار الدعابة والهزل . هناك رسالة ماجستير مقدمة من الطالبة حنين الديرية في جامعة القدس المفتوحة بعنوان "أثر الخمر في الاتجاهات الشعرية عند أبي نواس: تقليداً وتجديداً واستحداثاً، تكونت الدراسة من أربعة فصول

(*) أستاذ مشارك بكلية العلوم الإسلامية واللغة العربية بجامعة غرب كردفان

،دارت كلها حول الخمر وخلصت إلى التأثير القوي لشعر أبي نواس في العصر العباسي . وفي جامعة تكريت نوقشت رسالة دكتوراه بعنوان" ثنائية اللذة والألم في شعر أبي نواس – دراسة تحليلية "للطالب حسين أحمد عباوي الموسمة، دارت حول ثنائية الخير والشر وعلاقة ذلك بسعادة المرء وتعاسته في الدنيا توصلت الدراسة: إلى أن سعادة الإنسان تكمن في مدى استقامته وهذا ما دعا له الإسلام وأن دعاة الفلسفة قادوا الناس لسعادة دنيوية منقوصة. وأن هروب الشاعر من البكاء على الأطلال إلى وصف الخمر ما هو إلا هروبٌ من الموت والزوال فهو يهرب من سلطة الزمن.

بدأت الدراسة بتعريف العصر الذي عاش فيه الشاعر، وللعصر أهمية قصوى لأن العصر هو الذي يؤثر في الشاعر وليس العكس، ثم اتجهت بعدها لسيرته الذاتية لمعرفة مكانة الشاعر في مجتمعه ومدى تفاعله معها، ثم تطرقت لديوانه وذلك نسبة لكثرة رواياته. ثم دلفت لتحليل التهم الموجهة للشاعر مبتدئة إياها بشرب الخمر والمبالغة في وصفها ، تلاها اتهامه بمحاولة تغيير مقدمة القصيدة العربية ثم الزندقة فالمجون فالشعوبية وأخيراً ذيلت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

العصر العباسي الأول ١٣٢-٢٣٢هـ

كان ظهور الفرس في مسرح الأحداث السياسية في نهاية عهد الأمويين سبباً أساسيا في سقوط الدولة الأموية و قيام الدولة العباسية(فلهوزن، ١٩٦٨م، ٤٨٧؛ الطبري: ،١٩٣٩م، ٣٧٦). وبعد قيام الدولة ساندوا خلفاءها وشدوا من أزرهم حتى تحولت دار الخلافة العربية لدولة ساسانية أخرى طبق فيها كل ما كان يحدث في بلاد فارس. وبرزت أسماء كثير من الأسر الفارسية التي شاركت العباسيين في الحكم. أسهم الفرس في نهضة البلاد العلمية بترجمة الكتب ونقلها من الفارسية والهندية إلى العربية. طفر المجتمع العربي طفرات واسعة من ناحية الحضارة والثراء والترف وقد تمتع بهذا الترف آل العباس ووزراؤهم وقوادهم وأصدقاؤهم من المغنيين والشعراء والعلماء والمثقفين وأصابت تلك الفئة كل أنواع التأنق سواء كان في المأكل أو الملبس أو المسكن وعرفوا جميع أنواع اللهو : المباح منها، وغير المباح وكان لوجود الجواري دور كبير في كل ذلك خاصة انتشار الغناء، والرقص وفي مثل هذه الأجواء يكثر شرب الخمر و ساعد فقهاء العراق الناس بفتوى تحليل شرب بعض أنواع الأنبذة كنبيذ التمر والزبيب المطبوخ أدنى طبيخ ونبيذ العسل والبر والتين (أحمد أمين، ١٩٩٧م ،ج١، ١١٩) فشربها الخلفاء وشربها الخاصة والعامة بل تهالك بعض الناس في شربها وأول خليفة احتساها هو الهادي وعلى طريقه سار الخلفاء مروراً بالرشيد أما الخليفة الأمين

فقد كان يعيش لها ويعبها أرطالا يصل فيها ليله بنهاره (لجهشياري، ١٩٣٨م ، ٢٩٩؛ المسعودي، ١٩٦٦م، ج٣، ٣٠٥) وفي هذا الجو انتشر شعر الغزل المكشوف والتغزل في الغلمان. كثرت الأعياد في الدولة وكان لكل طائفة دينية أعياد تشاركها فيها بقية الطوائف، وظهرت في المجتمع بعض الظواهر كالزندقة والشعوبية وانحصرت في قلة من الناس وكان أغلبهم من الفرس أما الأغلبية العظمى من الشعب فقد كانت متمسكة بدينها ، وكان بكل مدينة عدد كبير من النساك والزهاد وامتلأت المساجد بالناس وكثر الوعظ، تباينت حياة الناس وتنوعت ميولهم الفكرية نسبة للحرية التي كفلها الخلفاء.

كان للامتزاج بين العرب وغيرهم من الأمم آثارٌ بعيدة المدى خاصة على المستوى العلمي والثقافي، انتشر التعليم في كل طبقات المجتمع وسعى إليه الشباب يطلبونه في كل مكان وازدهرت العلوم وظهر الورق وكثرت المكتبات وساهم الخلفاء في ذلك كثيرا بإغداقهم الأموال والهدايا للعلماء والفقهاء والشعراء والمغنيين وغيرهم وبتشجيعهم للمناظرات بإقامتها في مجالسهم. نقل العرب كتب وثقافات العالم القديم كلها وازدهرت في العصر العلوم اللغوية والتاريخ ونشط التأليف فيها وظهرت المصنفات الأدبية وغير الأدبية والمعاجم وعلوم القرآن والحديث والاعتزال وعلم الكلام وبلغ الشعر ذروة ازدهاره وجمعوا الشعر القديم وحفظوه في صدورهم وحفظوه بالتدوين وابتدعوا أسلوباً جديداً عرف "بأسلوب المولدين"، وتثقفوا بثقافات العصر الحديثة وقرأوا الكتب المترجمة .

وصلت الخلافة الإسلامية لأوج عظمتها في هذا العهد ويعتبر حكامه هم أقوى حكام فقد كانت لهم هيبة ومكانة، وعددهم تسعة وهم أبو العباس السفاح وأبو جعفر المنصور والمهدي والهادي وهارون الرشيد والأمين والمأمون والمعتصم والواثق.

السيرة الذاتية للشاعر: أبو نواس (الحسن بن هاني)

والده كان مولى للجراح عبد الله الحكمي، فارسي الأصل، التقى في الأهواز بجارية فارسية تسمى جلبان كانت تغزل الصوف وتزوج منها ورزق عدد من البنين من بينهم شاعرنا وفي الغالب كان ميلاده عام ١٤٥هـ. وعندما كان في السادسة من عمره مات أبوه فارتحلت به أمه للبصرة وأدخلته الكتاب فحفظ القرآن وشيء من الشعر أقرأ عنه في :(ابن قتيبة، ١٩٦٤م، ٧٧٠)، ابن المعتز، ١٩٧٦م، ١٩٣)، (الأصفهاني، ١٩٢٧م، ج١٨، ٢) (البغدادي، ١٤٢٢هـ ،ج٧، ٤٣٦) وعندما شب أخذ يتردد على المساجد فدرس العلوم الدينية والشعر القديم وأخبار العرب وأيامهم والتقط من أبي زيد غرائب اللغة ومن خلف الأحمر نوادر الشعر(ابن منظور، ١٩٢٤م، ٢٣) وكان وقتها يعمل بدكاكين أحد العطارين وهناك تعرف على

والبة بن الحباب أحد مجان العصر وأخذه معه للكوفة (البغدادي، ١٤٢٢هـ، ج١٣، ٤٨٧) وهناك غرق في شرب الخمر ثم أفاق وذهب لبادية بني أسد وبقي بينهم حولا كاملا يتزود من ينابيع اللغة (ابن منظور، ١٩٢٤، ١٢) عاد لموطنه وصار يتردد على المربد للقاء الإعراب الفصحاء واللغويين أمثال خلف الأحمر الذي نصحه بحفظ الشعر القديم فحفظ منه مئات الأراجيز(الجاحظ، ١٩٤٥م، ج٦، ٢٣٩) بل درس الفقه والتفسير والحديث (الجاحظ، ١٩٤٥م، ج٤، ٤٥٠). درس جميع ثقافات عصره ومنها علم الكلام على يد النظام كما تثقف بالثقافات الفارسية واليونانية والهندية (الجاحظ، ١٩٤٥م، ج٢، ١٣٤) وذهب لبغداد وقدمه هرثمة ابن أعين لهارون الرشيد ومدحه وعندما عرف بسيرته حبسه مرارا ثم عفا عنه وذهب لمصر ثم أعاده الحنين إلى بغداد وسرعان ما توفى الرشيد وخلفه ابنه الأمين (١٩٣-١٩٨) وكان فيه ميل شديد للهو والمجون فاتخذ من ابن نواس نديماً له يجالسه وينظم له ما يشاء من شعر العزل والخمر واستغل ذلك أخاه المأمون عندما أراد حربه واعتبر مجالسته لأبي نواس واحدة من معايبه وصار ينادي بها في المساجد. حج شاعرنا لبيت الله الحرام عام ١٩٠هـ وتوفي عام ١٩٩هـ.

اقرَّ له النقاد والدارسين بأنه شاعر موهوب امتلك ناصية اللغة والأدب كما اعترفوا له بالثقافة الدينية والدنيوية العالية وبروحه المرحة وحسن قريحته وظرفه وفكاهته وبموهبته العالية في قول الشعر وأثبتوا له كثرة الاطلاع وغزارة المعرفة. ولكن في مقابل كل ذلك اتهم بما لا يتهم به أحد قبله ولا بعده فالصقوا به الزندقة والشعوبية وكل أنواع الخلاعة والمجون وكأن العصر العباسي لم يوجد به من ارتكب تلك الأفعال غيره فقد تحمل وزر العصر كله وما ذكر اسمه إلا وذكرت معه كل أنواع الفجور، والمعاصي فهل كان كما قالوا؟ وهل فعل كل ما اتُهِمَ به؟

اتسم العصر العباسي في بداياته بالترف والرفاهية والبذخ خاصة بين أفراد الطبقة الأولى وكان شاعرنا جليس الخلفاء والوزراء والأمراء وعلية القوم وكان مقرباً من هرون الرشيد وقد أكثر من مدحه ولم يقصر من رثائه وكان أكثر قرباً من ابنه الأمين بل كان محباً له، جمعتهما صداقة متينة ولم يفرقهما سوى الموت. واتسم العصر أيضاً بالحرية الدينية والاجتماعية والفكرية وكفلت للناس كافة الحريات ليمارسوا ما شاءوا من أفعال مع وجود الجواري من كل صنف ونوع وكثر امتلاكهن وقد أشاع وجود الجواري الرقة والنعومة في المجتمع كله وكان لهن كبير الأثر على الألفاظ فتحضرت الألفاظ ورقت وانتشر الغناء ودقت المعازف والطبول في كل مكان حتى في قصر الخلافة. مع إغداق الخلفاء والوزراء والأمراء

للأموال على حاشيتهم من علماء وكتاب وشعراء ومغنين ، هذا هو حال الحياة العباسية بالنسبة للطبقة الأولى من المجتمع وبين أفراد تلك الطبقة عاش أبو نواس فانسجم فيها وتجاوبت هي معه.

ديوانه:

جمع شعر أبي نواس عدد كبير من الرواة والكتاب ممن عاصروه أو أتو بعده . فقد ذكر ابن النديم وغيره أسماء كثيرة منها راجع (ابن النديم، ١٩٣٠م. ٢٣٤) (البغدادي، ١٣٤٧هـ، ج١، ١٦٨) يحيى بن الفضل وهو راوية أبا نواس الذي اتهمه حمزة الأصفهاني بإضافة عدد من الأشعار والأخبار (ابن النديم، ١٩٣٠، ٢٣٤) وجامع شعر أبو نواس الثاني هو أبو الحسن يوسف بن إبراهيم النخاس الشهير بابن الداية وهو أحد رواة أبي نواس ومن المشتهرين بصحبته وقد اتهمه حمزة الأصفهاني أيضاً بالانتحال (الحموي،١٩٩٣م، ج٢، ١٥٧) هاتان الروايتان لم تصل إلينا ولكنها أثرت دون شك في تكوين رأي عام سالب تجاه أبي نواس ومن المحتمل أن تكون قد أثرت في من أتوا بعدهما من النقاد أما بقية جامعي الديوان فهم : ابن السكيت، أبو يوسف يعقوب ابن اسحق السكيت، وأبو هفان عبد الله بن أحمد بن حرب المهزمي وهو أحد رواة أبي نواس ألف كتاباً في" أخبار أبي نواس والمختار من شعره" وأبو سعيد السكري، وآل المنجم ومنهم أبو عبد الله هرون بن علي بن يحيى ابن أبي منصور وابن عمار الثقفي الذي كتب "أخبار أبي نواس، و"الوشاء: أبو الطيب محمد بن أحمد ابن اسحق الإعرابي ألف كتاب" أخبار أبي نواس والمختار من شعره "، وأبو بكر محمد بن يحيى الصولي والطبري: إبراهيم بن أحمد بن محمد الطبري، وحمزة بن حسن الأصفهاني، والشمشاطي: علي بن محمد العدوي، له كتاب "تفضيل أبي نواس على أبي تمام" إلى جانب أبي نواس والمختار من شعره، والانتصار له والكلام على محاسنه.

كثرة روايات شعر أبي نواس هي أول الأمور التي تدعو للشكفي كل ما نسب إليه لأن شعره اختلف باختلاف جامعيه فقد شك حمزة الأصفهاني في يحيى ابن الفضل وابن الداية وهؤلاء من رواته اللصيقين به. أما البقية فلا يوجد طعن موجه إليهم ولكن الشك يتسرب للنفوس طالما تعددت الروايات والنسخ. فإن كانت الثقة متوفرة بينهم لما كثر الجمع واختلفت النسخ، وهذه الكثرة تجعل الدارس يقف متحيراً ويشكك في جملة التهم الموجهة إليه.

تهمة شرب الخمر ووصفها

بدأ شرب الخمر يتفشى حتى في بلاط الخلافة الإسلامية منذ العصر الأموي فشربها الخلفاء والأمراء وأولياء العهد – قبل أن يكمل ظهور الإسلام قرنه الأول-

وازدادت انتشاراً في نهاية العصر الأموي حتى بلغت ذروة الانتشار في عصر العباسيين.

أما عن حب الشاعر للخمر والإكثار من النظم فيها فتهمة لا تنكر مع ملاحظة أن هذا الأمر ليس بدعة عند العرب وليس أمراً غريباً بل هو شيء مألوف ومعهود في تراثهم الأدبي ولكل عصر شاعر اشتهر بشعر الخمر ففي الجاهلي اشتهر بها الأعشى وفي الأموي اشتهر الأخطل وفاقه شهرة الخليفة الأموي الوليد بن يزيد ونظم أشعاراً في حبها ولم يكن ظهور الإسلام حينها ببعيد. وحتى في صدر الإسلام وفي حياة الرسول صل الله عليه وسلم ذكرت الخمر وقد وصف كعب بن زهير فم محبوبته وكأنه ممزوج بخمر تغزلا فيها فقال:

تجلو عوارضَ ذِي ظلمٍ إذا ابتسمتْ كأنَّه منهلٌ بالراحِ معلولُ

(ديوان كعب، د.ت، ٤٦)

وفي صدر الإسلام اشتهر بشربها وبوصفها الصحابي أبو محجن الثقفي (ﷺ) حتى أنه كتب وصيته قائلاً:

إذا مُتُّ فادْفِنّي إلى أصلِ كرمةٍ تروِي عظامِي بعدَ موتِي عروقُها

ولا تدفِنّني بالفلاةِ .....فإنني أخافُ إذا ما مُتُّ ....ألّا أذوقُها

(الأصفهاني، ١٩٢٧م، ج١٩، ١٠)

عاش أبو نواس وهو المحب للخمر في وسط كان شرب الخمر فيه أمراً اعتيادياً ولم ينهه أحد المسؤولين نهياً جاداً عنها – كان يسجن لفترات قصيرة ثم يطلق سراحه فيعود لعادته ويبدو أن المجتمع كله كان ينتهج منهجه. وتلك الفتوى الصادرة من علماء مسلمي ذلك العصر لأكبر دليل على السماح بشربها فإن كان هذا هو رأي العلماء فكيف بشاعر من الرعية يتبع نهج الدولة كلها وأولي الأمر.

مهاجمته لمقدمة القصيدة العربية

كثيراً ما قرأنا في كتب النقد والأدب أن أبا نواس هاجم المقدمة الطللية للقصيدة العربية ونادى بترك البكاء على ديار المحبوبة الراحلة من مثل قوله:

لا تبكِ ليلى ولا تطرَبْ إلى هندِ واشربْ على الوردِ من حمراءَ كالوردِ

كأسا إذا انحدرت في حلق شاربها أجدته حمرتها في العين و الخد

(الصولي، ٢٠١٠م، ٨٨)

وهذا قد حدث فعلا في كثير من أبياته التي صرح فيها بضرورة ترك البكاء على الديار واستبدالها بوصف الخمر ومن أبياته الشهيرة.

عاجَ الشقيُ على دارٍ أسائِلها وعجتُ أسألُ عنْ خمارةِ البلد

(الصولي، ٢٠١٠م ،٩٢)

وقد أولها النقاد بأنه أراد تغيير تقاليد القصيدة العربية ولا أعرف لماذا لم يفسر فعله بأنه هدف بذلك للصدق الفني فالجاهليون وصفوا بيئتهم وهو لم ينكره عليهم فكيف يغض هو الطرف عن بيئته ولماذا لا نقول أنه دعا الشعراء للعيش في حاضرهم، وهذا هو الرأي الأصوب أن يصف كل شاعر عصره وحياته وهذا أكثر فائدة للتاريخ والتراث الأدبي. فهل يعقل أن يصف شاعر بغداد الذي عاش بين القصور ذات البساتين التي تقع بين الأنهار والأزاهير الناقة والصحراء وحر الهجير؟!. والتغيير هو أمر حتمي لا محالة وهو سنة الحياة شاء من شاء وأبى من أبى.

اتهامه بالزندقة

شاع في الأوساط الأدبية اتهام أبي نواس بالزندقة ويبدو أن حبه للخمر هو الذي جر الناس لاتهامه بكل الموبقات ومن ضمنها الزندقة. وقد أخذوا عليه أبيات كثيرة منها:

أيُّها العاتبُ على الخمـ رِ متى صرتَ سَفيها
لو أطَعنا ذا عتابٍ لأطَعنا الله فيها

(الصولي، ٢٠١٠م ،١٥٩)

وقال في أبيات أخرى:

يا من يلوم على حمراء صافية صر في الجنان ودعني أسكن النار

(الصولي، ٢٠١٠م ، ٩٥)

وقال مرة :

حج مثلي زيارة الخمار واقتنائي العقار وشرب العقار

(فاغتر،٢٠٠١م ، ٣٥٥)

تعريف الزندقة: هي علماً يدل على من يظهر الإسلام ويبطن الكفر وقيل هو الذي لا يؤمن بالحق تعالى وبالآخرة (الحمد، ٢٠٠٦م، ٩٢)

أما ما قاله أبو نواس – إن صح - فهو استهتار بالدين وان عدنا له لوجدناه مقترنا بشرب الخمر وقوله هذا يعد من باب العبث والمجون والفرق كبير بين الاستهتار والزندقة، والزنادقة في عصر أبي نواس كانوا يُقْتلون أما هو فقد كان ولاة الأمر يقومون بحبسه حتى يرجع عن غيه واستهتاره وهذا يعني أنه لم يعد منهم.

وأكبر الدلائل على ايمانه قوله:

ترى عندنا مايسخِط الله كلهُ من العملِ المُرْدِي الفتى ماعدا الشّرك

وقوله أيضاً:

ترى عندنا ما يكرَه اللهُ كلَّه سوى الشركِ بالرحمنِ رب المشاعر

(الغزالي، ١٩٥٣م، ٢٠٨)

كان أبو نواس مؤمناً بالله، حسن الظن به، كثير الدعاء له مع تضرع ورجاء وقد ظهر ذلك في أبياته:

أدعوكَ ربي كما أمرتَ تضرعاً فإذا رددتَ يدي فمنْ ذا يرحم،
مالي إليك وسيلةٌ إلا الرجاء وجميلُ ظنّي ، ثم إنّي مسلمْ

(الصولي، ٢٠١٠م، ٧١٧)

لأبي نواس زهديات كثيرة أقر فيها بكل صفات الله تعالى جلّ وعلا وهو مدرك ومقر بالنهاية الحتمية للوجود بما فيه الإنسان ولن يبقى سوى الله فهو القائل:

كلٌّ ناعٍ سوف يُنعى كلُّ باكٍ فسيُبكى
كلّ موجودٍ سيفْنى كلُ مذكورٍ سُينْسى
ليسَ غير الله شيء من علا فالله أعلى

(الصولي، ٢٠١٠م ، ٧٠٩)

وهو يدعو الناس أن يكونوا مع الله وأن يستعدوا للموت لأنه واقع لا محالة ويدعو للتقوى والتوكل على الله ويؤمن بالقضاء والقدر في أبياته.

كنْ مع اللهِ يكنْ لكْ واتقِ اللهَ لعلكْ
لا تكنْ إلّا معدّاً للمنايا ..فكأنّكْ
إنّ للموتِ لسهماً واقعاً دونَك أو بِكْ
فعلى الله توكل وبتقواه ..تمسّك

(الصولي، ٢٠١٠م، ٧١٥)

ولأبي نواس مجموعة من قصائد الزهد التي يذكر فيها الموت وضرورة العمل الصالح استعدادا للدار الآخرة، وهذا يعني أن اتهامه بالزندقة مدحور لا محالة ويدعم هذا القول عدم دعوته للديانة المانوية أو الإشارة إليها.

اتهامه بالمجون

قصدت الدراسة بكلمة المجون ذلك العبث المحرم من غزل فاحش بالنساء والغلمان ولهو وتعابث في مجالس الخمر ....الخ. قضى أبو نواس معظم فترات شبابه في تلقى العلم . فهو عالم فقيه، محدث، حافظ للقرآن ومن الذين شهدوا له : ابن المعتز في كتابه "طبقات الشعراء حين قال: " كان أبو نواس عالماً فقيهاً بالأحكام والفتيا بصيراً في الاختلافات، ومعرفة بطرق الحديث ومحكم القرآن ومتشابهه وناسخه ومنسوخه" (ابن المعتز، ١٩٧٦م، ٢٠١).

وذكر ابن منظور أنه " قرأ القرآن على يعقوب الحضرمي – إمام القراء – فلما حذق القراءة رمى إليه بخاتمه وقال: " اذهب فأنت أقرأ أهل البصرة " (ابن منظور، ١٩٢٤م، ١٢).

وقال عنه أبي عبيدة : كان أبو نواس للمحدثين كإمريء القيس للمتقدمين، وقال عنه الجاحظ مارأيت أحدا أعلم باللغة من أبي نواس ولا أفصح لهجة مع حلاوة ومجانبة للاستكراه (ابن منظور، ١٩٢٤م، ٦).

قال النظام "هذا الذي جمع له الكلام فاختار أحسنه" وقال عن نفسه " " ما قلت الشعر حتى رويت لستين إمراة من العرب فما ظنك بالرجال . وقال أبو عمر الشيباني ، العالم اللغوي " لولا ما أخذ فيه أبو نواس من الرفث لاحتججنا بشعره لأنه محكم القول"(ابن المعتز، ١٩٢٤م، ٢٠١-٢٠٢)

تلك الأخبار تجعل الدراسة تشكك في كل ما نسب للشاعر من لهو ومجون. فكيف لعالم تجمعت فيه تلك الصفات السابقة أن يكون قد ارتكب كل الموبقات والمعاصي فهو بشهادة أهل العلم والأدب عالماً فقيهاً حافظاً للقرآن، وكان أجلاء عصره يقدرونه ويكبرونه وقد قال عنه ابن المعتز "العامة الحمقى قد لهجت بأن تنسب كل شعر في المجون إلى أبي نواس وذلك غلط (ابن المعتز، ١٩٧٦م، ٨٨) كان الخلفاء والأمراء يتمنون أن يكون أبو نواس في بلاطهم ويتقرب إليهم، فصار مثلاً في الناس وأحبه الخاصة والعامة (الصولي، ٢٠١٠م، ٢٠١) تعتبر الدراسة أن شهادة ابن المعتز من أصدق الشهادات في شاعرنا فهو قريب عهد به والزمن الذي يفصل بين وفاة أبي نواس وولادة أبن المعتز (٢٤٧هـ) أقل من نصف قرن، وابن المعتز شاعر وأديب، مثقف، مطلع نشأ على ذلك منذ الصغر وليس متهم في أخباره، ولا يفوتنا ذكر أن شاعرنا كان يتلقى علومه في المساجد وحلقات العلم ليلاً ويعمل نهاراً في دكان أحد العطارين وهذا يؤكد أنه لم يكن عاطلاً عن العمل، مجتهدا، مقدراً للمسؤولية فما الذي حدث لتلويث سمعة الشاعر؟ كان أبو نواس شاعر بلاط يتمتع بالحب والتقدير من العامة والخاصة وقد تكون للمنافسة والأحقاد بينه وبين شعراء آخرين واحدة من أسباب تشويه سمعته خاصة إنه كان شاعراً مجدداً حاول تغيير تقاليد القصيدة العربية. ولا ننسى من ناحية أخرى أنه عاش في فترة اضطراب سياسي شهد حرباً بين الخليفة الأمين وشقيقه المأمون وانتهت بهزيمة وموت صديقه الأمين ودان الأمر بعد ذلك لخصمهما المأمون فمن المحتمل أن يكون تاريخه قد زور إرضاء للحاكم الحالي لإثبات صحة رأيه وتقرباً له. والتشويه في سيرة أبي نواس واضح للعيان في تناقض أخباره المتناقلة وشهادة العلماء والأدباء عنه ولا يفوتنا ذكر أمر هام وهو عدم وجود ترجمة له بكتاب الأغاني ومن المؤكد أن أبا الفرج يعرف قدره ومنزلته ومن المرجح أنه لم يتجاهله ويبقى السؤال لماذا لم يرد ذكره؟

الشعوبية

ومما نسب لأبي نواس، الشعوبية – والشعوبية كما جاءت في العقد الفريد هم أهل التسوية وفي الصحاح: "الشعوبية فرقة تفضل العرب على العجم" وفي اللسان "الشعوبي هو الذي يصغر شأن العرب ولا يرى لهم فضلا على غيرهم (أحمد أمين، ١٩٩٧م، ج١، ٥٥) تلك هي شعوبية عنصرية . ولم يقف العرب مكتوفي الأيدي ينظرون للفرس وغيرهم بل بادلوهم ذماً بذم وفخراً بفخر فظهرت حركة (قومية) واسعة النشاط بين العرب وغيرهم. استدل النقاد على شعوبيته بأنه كان يهجو العرب ومما قاله في ذلك:

بلادٌ نبتُها ... عشرٌ وطلحٌ وأكثرُ صيدُها ضبعٌ وذيبْ

ولا تأخذ على الاعرابٌ عهدا ولا عيشاً فعيشُهم ...جديبْ

(الصولي، ٢٠١٠م، ٦٩)

وقال أيضا:

إذا ما تميميٌ أتاكَ مفاخراً فقلْ عُد من ذا كيفَ أكلُك للضبِ

(الصولي، ٢٠١٠م، ٣٨٧)

إن عدنا للأبيات السابقة نجده يهجو الأعراب (البدو) وفي بيته الأخير يهجو تميم وهما جزء من العرب وليس كلهم ومن المؤكد أن لديه مشكلة خاصة مع الأشخاص المنتمين لهذه المجموعة. ومما يؤكد لنا أنه قصد فئة معينة تكراره لهجائهم مرة أخرى بقوله

ومن تميم ومن قيس ولفهما ليس الأعاريب عند الله من أحد

(الصولي، ٢٠١٠م، ٩٣)

ولا تأخذ من الإعراب لهوا ولا عيشا فعيشهم جديب

(الصولي، ٢٠١٠م، ٦٩)

بالإضافة لأن أهاجيه في العرب كلها جاءت في خمرياته وخمرياته كلها عبث. لا يستبعد أن يكون أبو نواس قد ملَّ منهج العرب، فمن عاداتهم الفخر بأنسابهم وأصولهم وبما أنه مولى فارسي فهو ليس له نسب يشرفه بينهم، ومن المحتمل أنه قد أحس بالنقص فقام بهجائهم. ورغم ذمه لمجموعة منهم إلا أنه لم يمدح الفرس.

أبدى أبو نواس إعجابه بالحضارة الفارسية في بعض الأحيان ولم يكن ذلك الإعجاب إلا لأنها أباحت شرب الخمر ونرى ذلك واضحا في أبياته التالية:

تدوُر علينا الكأس في عسجديةٍ حبتها بأنواعِ التصاويرِ فارسُ

قراراتُها كسرى وفي جنباتِها مهاً تدرِيها بالقسىّ الفوارسُ

فللخمرِ مازُرَّتْ عليهِ جيوبُها وللماءِ مادارت عليهْ القلانسُ

(الصولي، ٢٠١٠م، ١١٠)

ومن المحتمل أن العرب كانوا يهاجمونه في شربه للخمر وادمانه عليه لأنه يقول في أبياته التالية أنه مشغول فقط بالخمر وسماع الأغاني لأنها أحلى من البكاء على الديار

شغلتني المدامَ والخمرَ عنْها وقراع الطنبورِ والأوتارِ

فدعوني فذاكَ أشهى وأحلى من سؤالِ الترابِ والأحجارِ

(الصولي، ٢٠١٠م، ١٠١)

هجا أبو نواس البرامكة هجاءاً لا يستطع أي شاعر آخر لأن يهجوه لهم عندما قال:

إذا ذكر الشرك في مجلس أضاءت وجوه بني برمك

وإن تليت عندهم آية أتو بالأحاديث عن مزدكك

(الصولي، ٢٠١٠م، ٦)

تحدث أبو نواس ذات مرة بلسان الخمرة فقال:

لا تمكنني من العربيدِ بشربُني ولا اللئمِ الذي إن شمّني قطبا

ولا المجوسِ فإن النارَ ربهم ولا اليهود.....

ويواصل في تعداده حتى يقول :

ولا الأرازلِ إلا منْ يوقّرُني من السقاةِ ولكنْ أسْقني العربا

(الصولي، ٢٠١٠م، ٧)

أبو نواس في أبياته تلك لا يرى جنس أيستحق الكرم إلا العرب ومن دلائل حبه للعرب أنه نظم أجمل قصائده في مدح الخليفة الأمين ووالده الرشيد – والأمين هو الخليفة الوحيد المولود من أم عربية - تقريباً- ولم يمدحهما وحدهما بل شمل بالمدح آل هاشم أجمعين ووصفهم بأنهم من طينة بيضاء فقال:

لقدْ قامَ خيرُ الناسِ منْ بعدِ خيرِهُمْ فليسَ على الأيامِ إذ قامَ مُعْتَبُ

فأمسى أميرَ المؤمنين محمد وما بعده للطَّالب الخيرِ مطلبُ

فما زالتْ الآفاق عنكَ بمعزلِ ولا زلت تحلو في القلوب وتعذبُ

لكَ الطينةُ البيضاء من آل هاشمٍ وأنتَ وإنْ طابوا أعفُّ وأطيبُ

(الصولي، ٢٠١٠م، ٢٥٠)

رثى أبو نواس الخليفة الأمين ووالده الرشيد والرثاء غرض أسمى من المديح، لأن الممدوح في الرثاء قد غاب وانتفت المنفعة والمصلحة وبقي الوفاء، وقد بكى أبو نواس على الخليفة الأمين بكاء حاراً من مثل قوله:

وكنتُ عليهِ أحذرُ الموت وحدَه فلمْ يبقَ لي شيءٌ عليهِ أحاذرُ

لئنْ عمرتْ دورٌ بمنْ لا نُحِبهُ لقدْ عمرتْ ممن نحبُ المقابرُ

(الصولي، ٢٠١٠م، ٦٩٢)

ورثى قبله والده الرشيد فقال:

الناسُ من بينَ مسرورٍ ومحزونٍ وذي سقامٍ بكف الموتِ مرهونْ

من ذا يُسـرُّ بدنيـاهُ وبهجتِها بعدَ الخليفةِ ذي الإرشادِ هارونْ

(الصولي، ٢٠١٠م، ٧٠٤)

وبالعودة لشعره نجده يفضل الفارسي على العربي تارة ويفضل العربي على الفارسي تارة وأحيانا يفضل اليمني على النزاري مرة، ومرة أخرى يفضل النزاري على اليمني وكذلك البرامكة يمدحهم مرة ويهجوهم مرة أخرى.

إذن شعوبية أبو نواس ليست عنصرية ومذهبه هو تساوي الشعوب وهو لا يفرق بين عربي وفارسي بل يفرق بين المتحضر المهذب وبين الغليظ بين واللطيف والفظ وبين الفهيم والبليد وبين الظالم والعادل . فهو يمدح ويهجو على حسب المواقف التي يتعرض لها فيخرج أجمل ما عنده أو أسوا ما عنده بغض النظر عن الجنس.

الخاتمة

في ختام الدراسة أحمد الله حمداً كثيراً طيباً مباركاً بأن دلوت بدلوي في دراسة أبي نواس وأتمنى أن أكون قد وفقت لرأي صائب فيه. بعد أن استعرضت كل المعلومات الواردة عنه توصلت إلى:

١. أن أبا نواس قد شرب الخمر ووصفها شأنه في ذلك شأن جميع معاصريه ومن سبقوه
٢. إنه حاول تغيير مقدمة القصيدة العربية وليس في ذلك غضاضة.
٣. لم يكن أبو نواس زنديقاً ولا شعوبياً ولا ماجناً.
٤. تميل الدراسة لتبرئة أبي نواس أكثر من اتهامه في أغلب القضايا.
٥. ساءت سمعة أبي نواس في العصور المتأخرة ولكنها لم تكن كذلك في العصور السابقة، خاصة في العصر الذي عاش فيه.

المصادروالمراجع

١. ابن المعتز: عبد الله بن محمد بن المعتز(١٩٧٦م) طبقات الشعراء، تحقيق عبد الستار أحمد فراج، ط٣، دار المعارف، القاهرة.
٢. ابن النديم أبو الفرج محمد بن إسحاق (١٩٣٠م) الفهرست، المكتبة التجارية الكبرى، ط١، القاهرة.
٣. ابن قتيبة: أبو محمد عبد الله بن عبد المجيد بن مسلم(١٩٦٤م) الشعر والشعراء، دار المعارف، القاهرة.

٤. ابن منظور المصري: محمد بن مكرم بن منظور(١٩٢٤م) أخبار أبي نواس، تاريخه نوادره شعره مجونه، شرحه وضبطه نحمد عبد الرسول إبراهيم، عني بنشره عباس الشربيني، السفر الأول، مطبعة الاعتماد.
٥. أحمد أمين(١٩٩٧م) ضحى الإسلام، ج١، ط١، مكتبة الأسرة، القاهرة.
٦. الأصفهاني، أبو الفرج علي بن الحسين الأصفهاني الأموي (١٩٢٧م) الأغاني، ج١٨،ج١٩، مطبعة دار الكتب المصرية.
٧. البغدادي: الخطيب البغدادي أبو بكر أحمد بن علي بن ثابت (١٤٢٢هـ) تاريخ بغداد، تحقيق: بشار عواد معروف، ج٧، ج١٣، دار الغرب الإسلامي، ط١، بيروت.
٨. البغدادي: عبد القادر بن عمر البغدادي(١٣٤٧هـ) خزانة الأدب ولب لباب لسان العرب، ج١، المطبعة السلفية.
٩. الجاحظ: أبو عثمان عمر بن بحر(١٩٤٥م) الحيوان، طبعة الحلبي، القاهرة.
١٠. الجهشياري، أبو عبد الله محمد بن عبدوس الجهشياري(١٩٣٨م) الوزراء والكتاب، تحقيق: مصطفى السقا، وآخرون، ج٣، ط١، طبعة الحلبي، القاهرة.
١١. الحموي: ياقوت الحموي الرومي(١٩٩٣م) معجم الأدباء، ج٢، ط١، دار الغرب الإسلامي، بيروت.
١٢. ديوان أبي نواس الحسن بن هاني (٢٠٠١م) فاغتر، ط٢، دار الكتاب العربي، برلين.
١٣. ديوان أبي نواس الحسن بن هاني(١٩٥٣م) تحقيق أحمد عبد المجيد الغزالي، ط١، دار الكتاب العربي، بيروت.
١٤. ديوان أبي نواس الحسن بن هاني، برواية الصولي(٢٠١٠م) تحقيق بهجت عبد الغفور الحديثي، ط١، دار الكتب الوطنية، أبوظبي.
١٥. الطبري(١٩٣٩م) تاريخ الأمم والملوك، مطبعة الاستقامة، القاهرة.
١٦. فلهوزن: يوليوس فلهوزن(١٩٦٨م) تاريخ الدولة العربية من ظهور الإسلام إلى سقوط الدولة الأموية، تحقيق محمد عبد العادي أبو ريدة وحسين مؤنس، ط٢، لجنة التأليف والنشر، القاهرة.
١٧. القيرواني: أبو علي الحسن بن رشيق القيرواني(١٩٧٣م) العمدة في محاسن الشعر وآدابه ونقده، تحقيق محمد محي الدين بن عبد المحمود – دار الجيل – بيروت.

١٨. كعب بن زهير: ابن أبي سلمى(د.ت) ديوانه تحقيق درويش الجويدي، ط١، المكتبة العصرية بيروت.
١٩. محمد بن إبراهيم بن أحمد الحمد(٢٠٠٦م) مصطلحات في كتب العقاد، ط١، دار ين خزيمة، السعودية.
٢٠. المسعودي، أبو الحسن علي بن الحسين بن علي(١٩٦٦م) مروج الذهب ومعادن الجوهر، ج٣، دار الأندلس للطباعة والنشر، بيروت.

علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينيةمن وجهة نظر العاملين فيها

ثناء دراغمة(*)

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتكونت عينة الدراسة من(١٥٥)عامل/ة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، وبلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا لفقرات استبيان المتغير القيادة التشاركية (٠.٩٥٨)، بينما بلغ معامل الثبات الكرونباغ ألفا لفقرات استبيان التمكين الإداري (٠.٧٩٧)، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ واقع القيادة التشاركية بجميع أبعادها جاء بدرجة عالية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التشاركية بجميع أبعادها وبين التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية .وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: بناء تصور مقترح لتحسين مستوى القيادة التشاركية لدى العاملين بالمؤسسات الفلسطينية بما فيها الجامعات، وبناء تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى قيادات الجامعات الفلسطينية.

الكلمات المفتاحيّة: القيادة التشاركية، التمكين الإداري، مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

المقدمة:

تسعى العديد من المؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات الأخرى لمواكبة التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ومواجهتها، وذلك نحو تحديث الأنظمة المتبعة وممارسة الأساليب القيادية الحديثة، تشكل القيادة الناجحة حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتها الإدارية وبين خطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، إذ تسهم بإشراك العاملين في صياغة الأهداف ورفع الروح المعنوية لديهم، مما يمنحهم العمل بكل أمانه

(*) قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة العربية الأمريكية

وإخلاص، فلا بد للقائد أن يتسم بالقدرة التي تؤهله للتأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو الأفضل، ويتجلى ذلك من خلال العلاقة التشاركية القائمة بين القائد والعاملين (الخوالدة، ٢٠٢٠).

كما يسعى العديد من القياديين لتطبيق نمط القيادة التشاركية منذ نهاية التسعينيات منذ القرن العشرين في المؤسسات بما فيها التعليمية لما لها من مردود مثمر ونتائج إيجابية على العملية التربوية والتعليمية، ويعد من ضمن الموضوعات الحديثة في برنامج الإدارة التربوية، إذ أشارت العديد من الدراسات البحثية لأهمية هذا الموضوع منها دراسة (حرز الله، ٢٠١٨)، ودراسة معمري (٢٠١٩)، ودراسة أبو شمالة(٢٠٢٠)، ودراسة الريماوي(٢٠٢١)، لما لها من أثر إيجابي على تنمية الولاء الوظيفي وتحسين الأداء، وتفعيل الطاقات البشرية لمواكبة مجريات العصر، فهي تركز على زيادة فاعلية الأفراد العاملين، والاهتمام بمصالحهم ليحقق لديهم الشعور بالمسؤولية، وثقتهم بأنفسهم (Huang,Joyce&Yaping, 2010).

برزت أساليب إدارية مستخدمة كعامل مهم لتميز المؤسسة كبروز مفهوم التمكين الذي ظهر في الثمانينات من القرن العشرين لينتشر أكثر في التسعينات بسبب تأثره بالتحول الفكري الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى التمكين والاندماج، ليصبح هذا المفهوم قوة دافعة بالمؤسسات التعليمية نحو التميز وتوطيد صلتها بمواردها البشري وجذبه لكونها إحدى أهم العناصر البناءة في المجتمع، والتي يلقى على عاتقها مسؤولية أخلاقية ووطنية ذات أثر كبير في إعداد وتربية أجيال المستقبل القوية (الزطمة، ٢٠٢١).

يؤثر التمكين في معظم الممارسات الإدارية بما فيها الإبداع، والذي أصبح من متطلبات المؤسسة لمدى أهميته الفعّالة ليشكل أفضل الحلول التي يمكن تطبيقها للحصول على ديمومة للتقدم والنجاح المساعدة على مواكبة جميع التطورات الحديثة، فالاحتفاظ به ليس من الأمر السهل، لذلك يتطلب ابتكار أفكار جديدة وربطها مع فرص العمل (خوين، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة:

يشكل نجاح المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بشكل خاصة مواكبة لكل جديد في الإدارة، وتوظيف لكل ما تمتلك من موارد لزيادة مخرجاتها، ووصولها لمراكز عالية من الإبداع، فعندما تستطيع مؤسسات التعليم العالي بلورة أفكارها وتمكين موظفيها فإنها ستستطيع الإمساك بزمام الأمور وتجسيد الواقع بنتائج مميزة (طلبي، ٢٠١٧).

واستناداً لما يتبوؤه كل من مفهومي القيادة التشاركية والتمكين الإداري من أهمية كبيرة في الأدب التربوي وفي العديد من الدراسات في مجالي الإدارة التربوية والإدارة العامة. فإن الباحثة لاحظت – حسب علمها - ندرة الدراسات التي تناولت هذين المفهومين مجتمعين على صعيد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

وتلبية لمتطلبات العصر الحاضر من ناحية، وضرورة مواكبة احتياجات القرن الحادي والعشرين من قبل مؤسسات التعليم العالي من ناحية ثانية، وحتى تضمن لها موقعاً متقدماً في ميدان المنافسة والاستمرار الدائم لتحقيق الكفاءة والفاعلية للجامعات والكليات الفلسطينية. فقد رأت الباحثة أنه لا بد من دراسة واقع كل من القيادة التشاركية والتمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتدارك جوانب الضعف من ناحية، وتعزيز جوانب القوة من ناحية أخرى من خلال تبني النمط القيادي الأكثر فاعلية في تحقيق التمكين الإداري للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمة كاملة في هذه المؤسسات.

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة ويمكن تحديدها من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

السؤال الثاني: ما مستوى تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة :

توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والتخطيط، وتفويض السلطة) بالتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

ويمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

١. " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"

٢. "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين مستوى تفويض السلطة على التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"

٣. " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين مستوى التخطيط والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية "

٤. " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين ممارسة العلاقات الإنسانية والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية "

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والتخطيط، وتفويض السلطة) لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، والتعرف إلى واقع التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم، والتعرف إلى علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو علاقة القيادة التشاركية بالتمكين الاداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وحاجة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لإعداد دراسات بحثية متخصصة تضم كلاً من متغيري القيادة التشاركية والتمكين الإداري للعاملين فهما ضمانة أساسية لنجاح أية مؤسسة، وتكمن أهمية الدراسة في النتائج المتوقعة منها، وذلك لما للقيادة التشاركية والتمكين الاداري من أهمية في رفع الروح المعنوية وضمان الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، وتأملاً أن تثري الدراسة المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الفلسطينية بشكل خاص بالمعلومات المطروحة في الإطار النظري والنتائج المتوقعة من الدراسة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في تناولها لعلاقة القيادة التشاركية بالتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية إذ يمثل الحد البشري كافة العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. والحدود الزمانية تم تطبيق الدراسة في العام (٢٠٢١/٢٠٢٢)، والحد النظري فقد اقتصرت الدراسة على تحديد علاقة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، والتخطيط، وتفويض السلطة) في التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: أسلوب قيادي وإداري حديث يسعى من خلاله الرئيس إشراك المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة وحل مشكلاتها، ويعتمد ذلك على احترامهم وتفويضهم لبعض الصلاحيات (الزطمة، ٢٠٢١).

وتعرف الباحثة القيادة التشاركية إجرائياً: نمط قيادي يُسعى من خلاله مشاركة المسؤولين للعاملين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وحل المشكلات التي تواجههم والوصول لأفضل النتائج من خلال (المشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية)، وفي بيئة يسودها الاحترام والتفاهم، والعلاقات الإنسانية، وتقيسها فقرات الأداة المعدة لهذه الغاية.

التمكين الإداري: وهو كل ما يمنح للعاملين داخل المؤسسة من أعمال وحرية اتخاذ القرار، وحل المشكلات التي تواجههم بأحدث الطرق، والثقة المطلقة بهم، مع توفير البيئة المناسبة للعمل وتزويدهم بالمعلومات والموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم (أبو شمالة، ٢٠٢٠).

وتعرف الباحثة التمكين الإداري إجرائياً: هي العملية التي يمنح من خلالها العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية الصلاحيات الخاصة بأعمالهم، تتيح لهم فرصة حرية اتخاذ القرار، والثقة بهم، وتزويدهم بالمعلومات والموارد التي يحتجونها، والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المنشود بها وحل المشكلات التي تواجههم بطرق مختلفة وتقيسها فقرات الأداة المعدة لهذه الغاية.

مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية: هي مؤسسات علمية ذات أنظمة معينة وظيفتها الرئيسية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتقديم الدعم الكامل لأفراد المجتمع الفلسطيني، وذلك بتوفير الخدمات اللازمة لهم للارتقاء بهم بجميع المستويات حضارياً، وقيمياً، وفكرياً، وتنموياً، وكما تشجع مثل هذه المؤسسات الابتكار والإبداع وتطوير المعرفة، ينتسب لها الطالب بعد الانتهاء من الثانوية العامة بنجاح، فمنها الجامعات والكليات مدة الدراسة فيها تتراوح من سنتين إلى أربع سنوات بالإضافة لمرحلة الدراسات العليا (العوضي ولطيفة، ٢٠٢٠).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يسعى الكثير من الباحثين لدراسة القيادة وأنماطها الحديثة للحصول على قائد يتصف بصفات قيادية تمكنه من استشراف المستقبل بما لديه من إمكانيات وخبرات تجعله قادراً على تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، فالقيادة الناجحة

الفعّالة تسهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات بشكل عام والمؤسسة التعليمية بشكل خاص، وإحداث تأثير مهم وإيجابي على سلوك العاملين وتفكيرهم، والالتزام في عملهم وتحملهم للمسؤولية(صيام، ٢٠١٧).

مفهوم القيادة التشاركية تعددت تعريفات الباحثين المتخصصين في موضوع القيادة التشاركية بحيث عرفها حرز الله (٢٠١٨) بأنها إحدى الأنماط القيادية الحديثة التي تدعو لمشاركة القائد العاملين ومشاورتهم في صنع القرارات الإدارية، وتفويضهم ببعض الصلاحيات، وتقديم ما يلزمهم من معلومات كافية تنمي قدراتهم الإبداعية، والتواصل معهم باستمرار لإنجاز الأهداف المطلوب تحقيقها. كما عرفها النوفل(٢٠٢١) بأنها مشاركة القائد لأعضاء فريقه في العمل واتخاذ القرار، وزرع الثقة المهمة في أنفسهم والتخطيط لمهمات، وتشجيعهم على زيادة الإنتاج.

أمّا من وجهة نظر الباحثة تعرفه بأنه مفهوم قيادي إداري حديث، يدعو لإشراك الرئيس مرؤوسيه العمل، والعمل معهم بروح الفريق الواحد والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، وبناء العلاقات المميزة معاً، واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية لتحقيق أفضل النتائج والأهداف.

أهمية القيادة التشاركية: تشغل القيادة التشاركية أهمية كبيرة ودوراً بارزاً في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، لتشكل من أكثر الأساليب أهمية لما لها من تأثير واضح في نتائج العملية الإدارية، وتطوير المؤسسة بشكل متوالٍ، إذ يهتم هذا النمط القيادي بتطبيق مبادئ حوار ونقاش الرئيس مع المرؤوسين أثناء صنع القرار بعيداً كلياً عن المصالح الشخصية، وتوزيع المهمات بشكل عادل بين المرؤوسين، لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح (النوفل، ٢٠٢١).

أبعاد القيادة التشاركية:

المشاركة في اتخاذ القرارات: يعرف إشراك المرؤوسين وتعاونهم معاً في تبادل الخبرات ووضع القرارات للوصول لأفضل النتائج وضمان تعاونهم اختيارياً والزامهم بالتنفيذ، بحيث يزيد من تحمس المرؤوسين في تنفيذ المهمات، والإسهام بطرح المقترحات الجديدة، ورفع المعنويات، وإطلاق طاقاتهم الكامنة والاستفادة منها (القيسي، ٢٠١٠).

- تفويض السلطة: ويقصد بتفويض السلطة كل ما يكلف به المرؤوس من الرئيس ومنحه السلطة وتكليفه بجزء من المسؤوليات والالتزام بأدائها ليصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما كلف به وتمكنه من استثمار مهاراته

للخـــروج بتحقيـــق الأهـــداف المرســـوم تحقيقهـــا واللازمـــة لخدمـــة المؤسســـة (مـــراد، ٢٠٢٠).

- العلاقـــات الإنســـانية: تعـــرف حصـــيلة الاتصـــالات التـــي تحكـــم علاقـــة الفـــرد بغيـــره مـــن النـــاس، والمؤسســـات التـــي يتعامـــل معهـــا، وفـــق قـــوانين المجتمـــع ومعـــاييره الاجتماعيـــة، وذلـــك مـــن خـــلال مؤسســـات المجتمـــع المختلفـــة كالأســـرة وجماعـــات العمل، والأقارب ومؤسسات المجتمع المختلفة(الحجيج،٢٠١٩).
- التخطـــيط: يعـــرف التخطـــيط بـــالتفكير المنهجـــي فـــي كيفيـــة اســـتخدام الوســـائل اللازمـــة لتحقيـــق أهـــداف المؤسســـة، ليشـــكل هـــذا البعـــد عـــاملا مهمـــا وضـــروريا للاســـتخدام الســـليم للمـــوارد وبطـــرق أكثـــر فعاليـــة ســـواء أكانـــت بشـــرية أم غيـــر بشـــرية، ويعـــد أمـــراً مهمـــا يشـــير للمشـــاركة فـــي تحديـــد الأهـــداف، وكيفيـــة توزيـــع المهمـــات علـــى المرؤوســـين، لتشـــكل وظيفـــة التخطـــيط وظيفـــة أساســـية فـــي رســـم خطط مسار العمل، والخروج بأفضل النتائج (العنزي والعطوي، ٢٠١٦).

التمكين الإداري:

حظـــي مفهـــوم التمكـــين باهتمـــام العديـــد مـــن المؤسســـات لاعتبـــاره مـــن المصـــطلحات الحديثـــة فـــي علـــم الإدارة، يعبـــر عـــن مـــنح الفـــرد ســـلطه أوســـع يتحمـــل مـــن خلالهـــا كافـــة المســـؤولية وممارســـة الرقابـــة، والإبـــداع واســـتخدام قدراتـــه وتشـــجيعه علـــى اتخـــاذ القـــرار بمعنـــاه الواســـع، بحيـــث عُـــرف بعمليـــة إعطـــاء الفـــرد حريـــة التصـــرف بالعمـــل أو التفـــويض للتفكيـــر ليســـاهم باتخـــاذ قـــرار مســـتقل يشـــعره الثقـــة بـــالنفس وتحكمـــه بالوظيفـــة (بوجمـــان وقـــريش، ٢٠١٩). كمـــا عـــرف بعمليـــة إعـــداد العـــاملين فـــي المؤسســـات وتشـــجيعهم وتحفيـــزهم للإنجـــاز المهمـــات التـــي طلـــب مـــنهم والاســـتفادة مـــن الطاقات الكامنة عندهم (الزطمة،٢٠٢١).

أمّـــا مـــن وجهـــة نظـــر الباحثـــة يمكـــن تعريـــف التمكـــين الإداري بأنـــه ممارســـة مـــن ضـــمن الممارســـات التنظيميـــة الإداريـــة الحديثـــة تتوجـــه نحـــو جعـــل الفـــرد يعتمـــد علـــى نفســـه، وأقـــل اعتمـــاد علـــى المســـؤولين عنـــه خـــلال عملـــه، وإعطـــاءه الســـلطة الكافيـــة ليشـــعر بأنـــه المســـيطر، والمشـــاركة فـــي اتخـــاذ القـــرار معـــه، وذلـــك لإطـــلاق الطاقـــات الكامنـــة لديـــه مـــن خـــلال نقـــل المســـؤولية فـــي غيـــاب عنصـــر المســـاءلة المباشـــرة، وبالتـــالي يكـــون مسؤوليته عن نتائج أعماله.

أهميـــة التمكـــين الإداري تـــأتي أهميـــة التمكـــين مـــن كونـــه ضـــرورياً لمواكبـــة التغيـــرات الحاصـــلة فـــي البيئـــة المحيطـــة بالمؤسســـات مـــن خـــلال مشـــاركة جميـــع العـــاملين فيهـــا والتـــزامهم بتحقيـــق التطـــور للمؤسســـة وبلوغهـــا أهـــدافها بشـــكل نـــاجح، وكامـــل حيـــث أشـــار الكثيـــر مـــن البـــاحثين لأهميـــة التمكـــين ومـــدى نتائجـــه الفعّالـــة الايجابيـــة إذ أشـــار

كل من (عفانة،٢٠١٣؛ وبرني، ٢٠١٤؛ والمصري، ٢٠١٥؛ وطلبي، ٢٠١٧؛ وبوجمان وقريش، ٢٠١٩) لها وهي كالآتي:

- أهمية التمكين بالنسبة للموظفين: يتحقق الانتماء الداخلي للموظف وزيادة انتمائه لفريق العمل الذي ينتمي له فهي محصلة الرغبة بالعمل وبالتالي يزداد مستوى الإنتاجية ونقص عدد غيابات الأفراد، وتقليل معدل دوران العمل. والمشاركة الفاعلة فالتمكين يزيد من مشاركة الفرد الإيجابية. وارتفاع مستوى الثقة بالنفس والدافعية، إحساس الفرد بالرضا الوظيفي وبتحمله المسؤولية تجاه للمؤسسة. وتطوير أداء العاملين تتشكل عملية تطوير الأفراد بالمؤسسة، وتحسين أدائهم ورفع مستوى الرضا لديهم من أهم الأمور الأساسية التي يتمحور حولها مفهوم التمكين بالمؤسسات فهي تشكل قوة دافعة تقف خلف برامج التمكين، وتطمح معظم المؤسسات لتمكين موظفيها ومنحهم الثقة والسلطة، وحرية العمل والاستقلالية، فمن المهم اختيار أصحاب الكفاءة والمهارة والقدرة على تحمل العمل إذ لا تتحقق المهارة من دون توفير ورش عمل ودورات تدريبية، ومؤتمرات.
- أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة: تهتم المؤسسة الهادفة للتمكين بتزويد الأفراد بالمعلومات، والتدريب، والمعرفة والحوافز لرفع قدرة الموظف، فمن الطبيعي أن ينعكس ذلك بشكل إيجابي والعمل الجاد وبالتالي تتحقق نتائج إيجابية تسهم بتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى البعيد والقريب ومن النتائج زيادة ولاء الموظفين، وزيادة فرص الإبداع، وتحسين مستوى الانتاجية كماً ونوعاً.
- أهمية التمكين بالنسبة للعملاء: تعتبر العلاقة بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين علاقة طردية، فتمكين جميع الموظفين بالمؤسسة يسهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم، والاستجابة وهذا يساعد على إنجاز الموظف وسرعة العمل وبجودة عالية.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة حرز الله (٢٠١٨) التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الباحثة الاستبيان أداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعددهم (٣٩٧) فرداً، ومن أهم نتائج هذه

الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية جاءت بدرجة مرتفعة، كما لوحظ وجود علاقة إيجابية طردية دالة إحصائياً بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس حول ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية ومستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية.

هدفت دراسة معمري(٢٠١٩) التعرف إلى دور القيادة التشاركية بأبعادها في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجزائر، بحث أتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبيان والمقابلات الشخصية كأدوات لجمع المعلومات، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون بولاية الجلفة، والبالغ عددهم (٢٢٠) فرداً، وتوصلت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية لممارسة القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين.

هدفت دراسة الحلو(٢٠٢٠) التعرف إلى مدى تحقيق التمكين الإداري ودرجة ممارسة أنماط القيادة الشبكية وتحديد الأنماط على تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية في غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من أطباء، وممرض دبلوم، وحكيم جامعي، قابلة، وبلغ عددهم (٢٨٥٥) فرداً، وزعت الباحثة (٤٢٠) استبانة، وتم استرداد(٤١٨) منها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقيق التمكين جاءت بدرجة عالية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الشبكية وتمكين العاملين، كما توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول تمكين العاملين في المستشفيات الحكومية تعزى لمتغيرات (الجنس، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل)، بينما توجد فروق تعزى لمتغير (المهنة).

كما هدفت دراسة أبو شمالة(٢٠٢٠) التعرف إلى دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفلسطينية" دراسة جامعة الأقصى"، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢٤٢) فرداً، وتم توزيع الاستبيان على جمع أفراد المجتمع، وبلغت العينة المستردة (٢٢٢) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية في جامعة الأقصى كبيرة، ومستوى تحقيق التمكين الإداري من وجهة نظر العاملين جاء بدرجة عالية.

هدفت دراسة الفاضل(٢٠٢٠) إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث أجريت دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة

التـــدريس فـــي جامعـــة جـــرش، وتكـــون مجتمـــع الدراســـة مـــن جميـــع أعضـــاء الهيئـــة التدريســـية فـــي جامعـــة جـــرش، والبـــالغ عـــددهم (١٨١) فـــرداً، واعتمـــدت الباحثـــة علـــى الاســـتبيان كـــأداة لجمـــع البيانـــات، وتكونـــت عينـــة الدراســـة مـــن (١٦٠) فـــرداً، بحيـــث توصـــلت الدراســـة للعديـــد مـــن النتـــائج أهمهـــا بـــأن مســـتوى ممارســـة التمكـــين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش جاء بدرجة عالية.

هـــدفت دراســـة الريمـــاوي(٢٠٢١) التعـــرف إلـــى فاعليـــة القيـــادة التشـــاركية مـــن خـــلال فـــرق التطـــوير المدرســـي فـــي تحســـين أداء المدرســـة المبنـــي علـــى معـــايير المدرســـة الفلســـطينية الفاعلـــة. واســـتهدفت (٣٠٤) مدرســـة التحقـــت ببرنـــامج "تطـــوير القيـــادة والمعلمـــين" ، توصـــلت الدراســـة لنتـــائج عديـــدة أهمهـــا أن أكثـــر ممارســـات فـــرق التطـــوير المدرســـي التشـــاركية تمثلـــت فـــي إعـــداد رؤيـــة المدرســـة ورســـالتها، والتقـــويم الذاتي والتحليل البيئي للمدرسة، وتقدير احتياجاتها، وترتيب أولوياتها كما.

هـــدفت دراســـة حجـــازي وقشـــوع(٢٠٢١) الوقـــوف علـــى درجـــة ممارســـة مـــديري المـــدارس الحكوميـــة الأساســـية فـــي محافظـــة قلقيليـــة بفلســـطين للقيـــادة التشـــاركية ومســـتوى الثقافـــة التنظيميـــة الســـائدة لـــديهم مـــن وجهـــة نظـــر المعلمـــين والمعلمـــات وعلاقتهـــا بـــبعض المتغيـــرات. واســـتخدم المـــنهج الوصـــفي، وتـــم اعتمـــاد الاســـتبيان كـــأداة لجمـــع البيانـــات، وتكونـــت عينـــة الدراســـة مـــن (١٤٠) فـــرداً، وتوصـــلت الدراســـة لنتـــائج أبرزهـــا أن درجـــة ممارســـة مـــديري المـــدارس للقيـــادة التشـــاركية مرتفعـــة، وأن مســـتوى الثقافة التنظيمية جاء مرتفعاً.

هـــدفت دراســـة نوفـــل(٢٠٢١) التعـــرف إلـــى واقـــع ممارســـة قائـــدات المـــدارس الســـعودية فـــي الخـــارج لأدوارهـــم القياديـــة فـــي ضـــوء مـــدخل القيـــادة التشـــاركية مـــن خـــلال معرفـــة الواقـــع والمعوقـــات، وكشـــف أهـــم المقترحـــات التـــي تســـاعد علـــى رفـــع مســـتوى ممارســـتهم لأدوارهـــم القياديـــة فـــي ضـــوء مـــدخل القيـــادة التشـــاركية، ولتحقيـــق ذلـــك اســـتخدم الباحـــث الاســـتبانة كـــأداة لدراســـته، وكمـــا أســـتخدم المـــنهج الوصـــفي المســـحي، وقـــام بتطبيـــق الدراســـة علـــى المجتمـــع الكلـــي البـــالغ عـــدده(٢٧٥) فـــرداً، وبلـــغ عـــدد المســـترد مـــن مـــنهم (١٩٦) مفـــردة، وتوصـــلت الدراســـة لمجموعـــة نتـــائج أهمهـــا موافقـــة أفـــراد الدراســـة بدرجـــة عاليـــة جـــداً علـــى واقـــع لممارســـة الأدوار القياديـــة فـــي ضـــوء مـــدخل القيـــادة التشـــاركية، كمـــا لـــوحظ علـــى موافقـــة أفـــراد الدراســـة بدرجـــة متوســـطة علـــى المعوقـــات، كمـــا لـــوحظ بوجـــود موافقـــة تمامـــاً علـــى المقترحـــات المناســـبة لرفـــع مســـتوى الممارسة للأدوار القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

هـــدفت دراســـة الخروصـــية (٢٠٢١) إلـــى تحديـــد درجـــة ممارســـة مـــديري المـــدارس الخاصـــة فـــي محافظـــات مســـقط للقيـــادة التشـــاركية، واســـتخدم المـــنهج الوصـــفي الارتبـــاطي، وتكونـــت عينـــة الدراســـة مـــن (٤٩) فـــرداً، وتـــم اعتمـــاد الاســـتبيان فـــي

الدراسة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أثر النوع الاجتماعي أو سنوات الخبرة أو المؤهل العملي في جميع المجالات باستثناء الاتصال والتواصل، وفيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظات مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين جاءت العلاقات الانسانية في الدرجة الأخيرة، والتفويض بالدرجة الأولى.

هدفت دراسة حسن(٢٠٢١) التعرف إلى دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب، ووزعت الدراسة على عينة عددهم(١٨٣)، وتم الاعتماد في جمع البيانات على المصادر الثانوية والمصادر الأولية، كشفت نتائج الدراسة إلى أن الإدارات العليا للمؤسسات الأهلية في فلسطين تدعم التمكين الإداري من خلال تحفيز العاملين وتشجيع برامج التدريب وتوفير المعلومات المناسبة.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Hanaysha,2016) إلى اختبار الأثار المباشرة لتمكين الموظفين والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على إنتاجية الموظف في قطاع التعليم العالي في الجامعات الحكومية شمال ماليزيا، توصلت الدراسة إلى أن تمكين الموظفين والعمل الجماعي والتدريب لهم تأثير إيجابي في إنتاجية الموظف.

هدفت دراسة (Akpoviroro-et-al.,2018) التعرف على تأثير نمط القيادة التشاركية على إنتاجية الموظف ومعرفة العلاقة بينهما، ومعرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتحفيز، توصلت الدراسة لوجود علاقة موجبة بين أسلوب القيادة التشاركية إنتاجية الموظف، كما لوحظ وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما بينها بطبيعة أبعاد القيادة التشاركية، ومدى درجة علاقة كل منها بالمتغير التابع. إذ تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اختيارها للمتغير المستقل، وتختلف في الأبعاد المدروسة، إذ توصلت العديد من الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية لوجود علاقة طردية بين القيادة التشاركية والمتغيرات التابعة لها كما جاء بدراسة (معمري، ٢٠١٩)، ودراسة الريماوي(٢٠٢١)، ودراسة حجازي وقشوع (٢٠٢١)، ودراسة نوفل(٢٠٢١)، ودراسة الخروصية(٢٠٢١)، ودراسة أبو شمالة (٢٠٢٠)، ودراسة (Akpoviroro&Owotutu,2018) واشتركت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية حول استخدام المتغير القيادة التشاركية وأهميته ودوره الإيجابي بالنسبة للقيادات بالمؤسسات التعليمية، ولكن الاختلاف

يعـود لمجتمـع الدراسـة فكـل دراسـة اسـقطت دراسـتها علـى عينـة محـددة منهـا طبـق بمؤسسـات التعلـيم، والأخـرى فـي المستشـفيات وأخـرى فـي المؤسسـات الأهليـة، ويعـود الاختـلاف أيضـاً لمـنهج الدراسـة المتبـع ففـي معظـم هـذه الدراسـات اسـتخدم المـنهج الوصـفي التحليلـي ويختلـف عـن مـنهج هـذه الدراسـة التـي أتبـع فيهـا المـنهج الوصفي التحليلي الارتباطي.

ومـن حيـث الأداة: معظـم الدراسـات السـابقة المطروحـة اعتمـدت الاسـتبانة أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تشـكل المنهجيـة وإجراءاتهـا محـوراً مهمـاً وذلـك بطـرح الإنجـاز فـي الجانـب التطبيقـي مـن الدراسـة، والحصـول علـى البيانـات المطلوبـة حتـى تـتم إجـراءات التحليـل الإحصـائي للوصـول للنتـائج والتـي سـيتم تفسـيرها فـي ضـوء أدبيـات الدراسـة المتعلقـة بموضـوع الدراسـة، وبالتـالي تتحقـق الأهـداف التـي تسـعى لتحقيقهـا، وسـيتم طـرح المـنهج المتبـع، ومصـادر جمـع المعلومـات، ومتغيـرات الدراسـة، ومجتمـع الدراسـة، وعينـة الدراسـة، وأداة الدراسـة المسـتخدمة، والمعالجـة الإحصـائية التـي سـيتم إتباعها.

مـنهج الدراسـة مـن أجـل تحقيـق أهـداف الدراسـة الحاليـة تـم اسـتخدام المـنهج الوصفي الارتباطي الذي يصف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقـد تـم اسـتخدام مصـدرين أساسـيين لجمـع المعلومـات: المصـادر الثانويـة إذ تـم جمـع المعلومـات وبيانـات الإطـار النظـري مـن مصـادر متعـددة مـن المقـالات، والأبحـاث المتخصصـة بالموضـوع وغيرهـا مـن المصـادر الأخـرى. **ثانيـاً: المصـادر الأوليـة** حيـث تـم لاحقـاً معالجـة الجوانـب التحليليـة لموضـوع الدراسـة وجمـع البيانـات الأولية من خلال الاستبانة التي تم الاستعانة بها لجمع البيانات.

متغيـرات الدراسـة المتغيـر المسـتقل :القيـادة التشـاركية بأبعادها(المشـاركة فـي اتخـاذ القـرار، والعلاقـات الإنسـانية، والتخطـيط، وتفـويض الصـلاحيات)، **والمتغيـر التابع** :التمكين الإداري.

أداة الدراسـة: اعتمـدت الباحثـة واسـتندت فـي هـذه الدراسـة علـى الاسـتبانة التـي تـم إعـدادها مـن قبـل الباحـث أبـو شـمالة(٢٠٢٠) بحيـث تكونـت الاسـتبانة مـن (٢٠) فقـرة لوصـف أبعـاد القيـادة التشـاركية ثـم تقسـيم الاسـتبانة إلـى :**محـورين الأول:** يتعلـق بـالمتغيرات الديمغرافيـة، **والمحـور الثـاني:** يتطـرق للمتغيـر المسـتقل وهـو مستوى القيادة التشاركية.

أمّا بالنسبة للاستبانة الأخرى، والتي تتطرق للمتغير التابع التمكين الإداري تم اعتماد الاستبانة التي تم إعدادها من قبل الباحث ضحوي(٢٠٢١) بحيث تكونت الاستبانة من (٢٥) فقرة بعنوان علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية في الجزائر.

ثبات أداة الدراسة تم اعتماد استبانة دراسة أبو شمالة (٢٠٢٠) إذ تم استخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا حيث كانت قيمتها (٠.٩٥٨) وبشكل عام تعتبر القيمة مقبولة، أمّا استبانة ضحوي(٢٠٢١) بلغ معامل كرونباخ ألفا له (٧٩٧.) وهي مقبولة أيضاً.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والبالغ عددهم (٢٩٠٧).

عينة الدراسة: وتمثلت عينة الدراسة من جميع الأفراد العاملين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالتحديد للجامعتين **(الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح الوطنية)** حيث تم توزيع الاستبانات عن طريق الرابط الالكتروني على مجتمع الدراسة من العاملين في كلا الجامعتين، وبشكل عشوائي، وبعد أن اكتملت عملية استلام الردود من أفراد المجتمع بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الردود المستلمة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (١٥٥) رداً تمثل العينة العشوائية المتاحة، والنسبة المتخذة من المجتمع ٥% وهي ممثلة للمجتمع، بحيث أن البعض من العاملين في كلا الجامعتين لم يتفاعلوا مع الباحثة من ناحية الإجابة على فقرات الاستبيان.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية بحيث (22 IBM SPSS Statistics).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن مستوى ممارسة العاملين للقيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الجدول(١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن ممارسة القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

رقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
١	المشاركة في اتخاذ القرار	4.15	0.71	عالية	81.1
٢	تفويض السلطة	4.05	0.67	عالية	81.0
٣	التخطيط	4.04	0.68	عالية	80.8
٤	العلاقات الإنسانية	4.03	0.69	عالية	80.6
	الدرجة الكلية	4.07	0.69	عالية	80.8

يلاحظ من الجدول (١) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تحقيق القيادة التشاركية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بحيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٩) وهذا يدل على أن مستوى تحقيق القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٠.٨%). ولقد حصل محور المشاركة في اتخاذ القرار على أعلى متوسط حسابي ومقداره (٤.١٥) وانحراف معياري(٠.٧١)، يليه محور تفويض السلطة بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري(٠.٦٧)، ومن ثم محور التخطيط بمتوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري(٠.٦٨)، ومن ثم محور العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري(٠.٦٩)، وجاءت جميع المحاور بدرجة عالية.

ترى الباحثة أنّ حصول المجال "المشاركة في اتخاذ القرار "على المرتبة الأولى، يدلّ على أهميته وتأثيره في العاملين، فالمشاركة والاتصال الفعال بين العاملين يشكلا المفاتيح الأساسية لعملية تمكين الأفراد للمؤسسة من خلال تبادل المعلومات، ومشاركتها فيما بينها ويكون ذلك بإشراك القائد أو المدير الموظفين في صنع القرار بالتشاور وتبادل المعرفة.

تتّفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات التالية: دراسة (معمري، ٢٠١٩)، ودراسة (حجازي وقشوع، ٢٠٢١)، دراسة (نوفل ،٢٠٢١)، دراسة الخروصية (٢٠٢١)، ودراسة(الريماوي، ٢٠٢١)، ودراسة(Akpoviroro&Owotutu,٢٠١٨) والتي أظهرت جميعها أنّ الدرجة الكلية لمستوى تطبيق نمط القيادة التشاركية المتبع

من قبل قيادة المؤسسات التي تم تطبيق فيها هذا النمط القيادي من وجهة نظر العاملين فيه كانت بدرجة كبيرة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن تفويض الصلاحيّة.

الجدول(٢): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تفويض الصلاحيّة

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٤	يقوم القائد بتقييم نتائج أعمالي للتأكد من فاعلية تفويضه لي	4.05	0.84	عالية	81.0
٢	يتابع القائد التزام العاملين بالمهمات المفوضة لهم	4.02	0.90	عالية	80.4
١	يفوض القائد بعض صلاحيته للعاملين	4.01	0.88	عالية	80.2
٥	يوفر القائد بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال وبشكل مناسب	4.01	0.88	عالية	80.2
٣	يزود القائد العاملين المعلومات اللازمة لإنجاز المهمات المطلوبة	3.62	1.31	متوسطة	72.4
الدرجة الكلية		**3.94**	**0.73**	**عالية**	**78.9**

يلاحظ من الجدول (٢) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على تفويض الصلاحيّة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٧٣) وهذا يدل على أن مستوى تفويض الصلاحيّة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٧٨.٩%).

كما وتشير النتائج في الجدول (٢) أن الفقرة " يقوم القائد بتقييم نتائج أعمالي للتأكد من فاعلية تفويضه لي" على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٥)، ويليها فقرة " يتابع القائد التزام العاملين بالمهمات المفوضة لهم" بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، يليها الفقرة " يوفر القائد بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال وبشكل مناسب " والفقرة " يفوض القائد بعض صلاحيته للعاملين" بمتوسط حسابي (٤.٠١)، وحصلت الفقرة " يزود القائد العاملين المعلومات اللازمة لإنجاز المهمات المطلوبة " على أقل متوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري(١.٣١).

ترى الباحثة أنّ الفقرة " يزود القائد العاملين المعلومات اللازمة لإنجاز المهمات المطلوبة" حصلت على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسط، لذلك هذا البعد بحاجة إلى عناية أكبر من قبل المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وذلك بتزويد القائد في المؤسسة بالمعلومات اللازمة للأفراد العاملين وكل ما يلزمهم من معرفة تزيد من كفاءتهم وتثير حوافزهم تشجعهم على العمل

والاستعداد الجيد لمواجهة أي مشكلة ما وحلها قبل الوقوع بها، فالقائد الإيجابي هو من يزود العاملين لديه بكل معلومة تخص عملهم مع ترك مساحة والحرية للمناقشة والتحاور وتقديم المقترحات والتعبير عن الآراء.

تتّفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الفاضل، ٢٠٢٠)، ودراسة (النوفل، ٢٠٢١) والتي أظهرت أنّ مستوى تفويض الصلاحيّة جاء بدرجة عالية، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الخروصية، ٢٠٢١) إذ جاء مستوى تفويض الصلاحيّة بدرجة متوسطة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول(٣): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المشاركة في اتخاذ القرار

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٣	يراعي القائد العدالة في اتخاذ القرارات	4.12	0.89	عالية	82.4
٤	يناقش القائد مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار	4.06	0.83	عالية	81.2
١	يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات	4.05	0.89	عالية	81.0
٥	يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تواجههم	4.03	0.86	عالية	80.6
٢	يتخذ القائد القرار في ضوء رؤية واضحة بالتشارك مع العاملين	4.02	0.82	عالية	80.4
الدرجة الكلية		**4.15**	**0.71**	**عالية**	**81.1**

يلاحظ من الجدول (٣) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المشاركة في اتخاذ القرار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.١٥) وانحراف معياري (٠.٧١) وهذا يدل على أن مستوى المشاركة في اتخاذ القرار جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨١.١%).

كما وتشير النتائج في الجدول (٣) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يراعي القائد العدالة في اتخاذ القرارات " على أعلى متوسط حسابي (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٨٩)، ويليها فقرة " يناقش القائد مع العاملين الآثار المترتبة على اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري(٠.٨٣)، وتليها فقرة "يشارك القائد العاملين في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي (٤.٠٥) وانحراف معياري(٠.٨٩)، وحصلت فقرة "يشارك القائد العاملين في حل المشكلات التي تواجههم" على متوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري(٠.٨٦)، وحصلت الفقرة " يتخذ القائد القرار في ضوء رؤية واضحة

بالتشارك مع العاملين " على أقل متوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري(٠.٨٢).

ترى الباحثة أنّ جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة عالية، لذلك لا بدّ من المحافظة على هذا المستوى وتدعيمه، وذلك لإدراك القيادة ووعيها التام بأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتعبير عن الآراء، ويكون ذلك بتركيز القائد التشاركي نظراته حول الجماعة، وإعداد الأهداف والسياسات الخاصة بالعمل بعد مشاركة العاملين(الجماعة)، إذ يشارك القائد مرؤوسيه كأحد أعضاء فريق العمل، وتكون إصدار الأوامر مبنية على مشورة المرؤوسين، مع الاتفاق معاً على وضع الخطط المستقبلية للعمل والتشجيع على التعبير عن النفس والآراء واتخاذ القرارات المناسبة.

تتّفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (معمري، ٢٠١٩)، ودراسة(حسن، ٢٠٢١)، ودراسة (حجازي وقشوع، ٢٠٢١)، ولم تتمكن الباحثة على حد علمها من إيجاد نتائج دراسة تتعارض مع هذه النتيجة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن التخطيط.

الجدول(٤): المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التخطيط

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٢	يشارك القائد العاملين بوضع رؤية واضحة لتطوير العمل	4.06	0.82	عالية	81.2
٣	يشارك القائد العاملين في إعداد خطة العمل اللازمة	4.05	0.84	عالية	81.0
١	يشجع القائد على وضع الخطط التطويرية للإدارة والأقسام	4.04	0.88	عالية	80.8
٥	تعدّ كفاءات العاملين معيارًا مهمًا في نظام الترقيات	4.04	0.81	عالية	80.8
٤	يتابع القائد سير عمل الخطط	4.02	0.83	عالية	80.4
الدرجة الكلية		**4.04**	**0.78**	عالية	**80.8**

يلاحظ من الجدول (٤) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على التخطيط أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤.٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٨) وهذا يدل على أن مستوى التحفيز الذاتي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٠.٨%).

كما وتشير النتائج في الجدول (٤) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يشارك القائد العاملين بوضع رؤية واضحة لتطوير العمل " على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري(٠.٨٢)، ويليها فقرة " يشارك القائد العاملين في إعداد خطة العمل اللازمة " بمتوسط حسابي (٤.١) وانحراف معياري(٠.٨٤)،وحصلت فقرة" يشجع القائد على وضع الخطط التطويرية للإدارة والأقسام" على متوسط حسابي(٤.٠٤) وانحراف معياري(٠.٨٨)، وحصلت فقرة "تعدّ كفاءات العاملين معيارًا مهمًا في نظام الترقيات" على متوسط حسابي (٤.٠٤) وانحراف معياري(٠.٨١)، بينما حصلت الفقرة " يتابع القائد سير عمل الخطط " على أقل متوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري(٠.٨٣).

ترى الباحثة أنّه يجب المحافظة على مستوى هذا البعد الذي جاءت جميع فقرات بدرجة عالية، وذلك إشراك القائد المرؤوسين بوضع الخطط وتنظيم وتوجيه المرؤوسين للخطط المستقبلية ولأهم الأهداف المراد إنجازها سواء كانت خطط أسبوعية أم شهرية أم سنوية والنظر للبعد الزماني والتنبؤ بأهم المتغيرات، مع وضع الخطط اللازمة لاستقبال ما يخفيه لنا المستقبل والتأقلم مع الظروف الطارئة، لذلك يركز محور التخطيط على تركيز انتباه القائد ومرؤوسيه على أهم الأهداف وكيفية إنجازها سواء كان الإنجاز باستخدام الوسائل المادية أو المالية أو البشرية، وكيفية وضع الأهداف، وذلك بالمراقبة الدائمة لهذه الخطط والتعديل المستمر حسب الظروف المستقبلية وتماشياً معها، فأساس التخطيط المراقبة المستمرة.

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو شمالة، ٢٠٢٠)، ودراسة(الحلو، ٢٠٢٠) إذ جاء مستوى التخطيط فيها مرتفع.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن العلاقات الإنسانية.

الجدول (٥):المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى العلاقات الإنسانية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٣	يحترم القائد حرية العاملين الشخصية	4.08	0.79	عالية	81.6
١	يسهم القائد في توفير جو يسوده التفاهم والود	4.06	0.80	عالية	81.2
٤	يتعامل القائد بإنسانية مع الظروف الطارئة للعاملين	4.05	0.83	عالية	81.0

٢	يحرص القائد على كسب ثقة العاملين	4.03	0.79	عالية	80.6
٥	يحرص القائد على التواصل الاجتماعي والاحترام المتبادل مع العاملين	3.94	0.92	عالية	78.8
الدرجة الكلية		**4.03**	**0.69**	**عالية**	**80.6**

يلاحظ من الجدول(٥) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العلاقات الإنسانية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٦٩) وهذا يدل على أن مستوى بيئة العمل جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٠.٦%).

كما وتشير النتائج في الجدول (٥) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يحترم القائد حرية العاملين الشخصية" على أعلى متوسط حسابي (٤.٠٨) وانحراف معياري(٠.٧٩)، ويليها فقرة " يسهم القائد في توفير جو يسوده التفاهم والود " بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري(٠.٨٠)، بينما حصلت فقرة" يتعامل القائد بإنسانية مع الظروف الطارئة للعاملين" على متوسط حسابي(٤.٠٥) وانحراف معياري(٠.٨٣)، وحصلت فقرة" يحرص القائد على كسب ثقة العاملين" على متوسط حسابي(٤.٠٣) وانحراف معياري(٠.٧٩). وحصلت الفقرة " يحرص القائد على التواصل الاجتماعي والاحترام المتبادل مع العاملين " على أقل متوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري(٠.٩٢).

ترى الباحثة أنّ هذه النتيجة تشير الى أنّ العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جيدة وسليمة وحرص القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية على التواصل المستمر مع العاملين والتعرف إلى أهم رغباتهم، واحتياجاتهم، فلا بد من المحافظة على هذه العلاقات، ويكون ذلك بقناعة القائد ومرؤوسيه قناعة تامة بأهمية العلاقات الإنسانية وكيفية الملازمة والحفاظ عليها، فلا بد أن يسود الود والاحترام وتجاوز الأخطاء من جميع أطراف المجموعة القائمة على العمل، والاستماع للآخرين والحوار دون أي إساءة أو توتر، والهدف الاستمرار في إنجاز أهداف المؤسسة أولاً وأهداف القائمين على العمل ثانياً، فمن المهم تعزيز الثقة بين القائد ومرؤوسيه والتماس الأعذار وصفاء القلوب.

تتّفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة(معمري، ٢٠١٩)، ودراسة (النوفل، ٢٠٢١) والتي أظهرت أنّ مستوى العلاقات الإنسانية جاء بدرجة عالية، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (الخروصية، ٢٠٢١) إذ جاءت مستوى العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة.

- **النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟**

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

الجدول(٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
٢	تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي	4.14	0.79	عالية	82.8
١٠	توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية	4.10	0.75	عالية	82.0
٤	تدعم الإدارة تشكيل فرق العمل	4.09	0.78	عالية	81.8
٦	تثق الإدارة في قدرتي على أداء المهمات الموكلة لي	4.07	0.82	عالية	81.4
١	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين الزملاء	4.06	0.87	عالية	81.2
٩	أبادر غالباً في حل مشكلات عملي دون الرجوع للإدارة	4.06	0.79	عالية	81.2
١١	تسعى المؤسسة إلى تطوير العاملين فيها	4.06	0.79	عالية	81.2
١٥	تتبنى المؤسسة خطة واضحة لتدريب العاملين	4.06	0.79	عالية	81.2
١٩	توجد سهولة في التواصل مع الإدارة	4.05	0.81	عالية	81.1
١٣	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	4.05	0.82	عالية	81.0
١٨	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار	4.05	0.87	عالية	80.2
٢٤	الترقيات في المؤسسة تناسب راتبي مع جهودي في العمل	4.05	0.87	عالية	80.2
١٤	توفر لي المؤسسة دورات لتطوير مهاراتي	4.05	0.86	عالية	80.1
٧	تمنحني الإدارة المرونة المناسبة للتصرف أثناء أداء المهمات	4.05	0.82	عالية	81.0
٥	تسود الثقة داخل فريق العمل	4.04	0.87	عالية	80.8
٢٠	تقدر المؤسسة جهودي في العمل	4.04	0.87	عالية	80.3
١٦	تهتم الإدارة بتوفير وسائل اتصال فعّالة	4.04	0.87	عالية	80.2
٢١	يسمح نظام العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار	4.04	0.87	عالية	80.3
٢٥	أتواصل مع زملائي بسهولة	4.03	0.87	عالية	80.2
٢٣	أشعر بعدل نظام الترقيات في المؤسسة	4.03	0.83	عالية	80.1
١٧	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	4.03	0.83	عالية	80.5
٢٢	يمنحني نظام المكافئات المعمول به دافعاً للعمل	4.02	0.83	عالية	80.4

٨	تمنحني (تفوضني) الإدارة سلطات كافية لإنجاز وظيفتي	4.02	0.83	عالية	80.4
١٢	تتيح لي المؤسسة فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في العمل	4.01	0.76	عالية	80.2
٣	فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات	3.97	0.82	عالية	79.4
الدرجة الكلية		**4.05**	**0.83**	**عالية**	**80.76**

يلاحظ من الجدول(٦) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(٤.٠٥) وانحراف معياري (٠.٨٣).

كما وتشير النتائج في الجدول (٦) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تشجع الإدارة على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي" على أعلى متوسط حسابي (٤.١٤)وانحراف معياري(٠.٧٩)، ويليها فقرة " توفر لي وظيفتي الفرصة لاتخاذ القرارات باستقلالية" بمتوسط حسابي (٤.١٠) ومتوسط حسابي (٠.٧٥). وحصلت الفقرة" " فرق العمل في المؤسسة قادرة على تنفيذ ما تتخذه من قرارات " على أقل متوسط حسابي (٣.٩٧) ومتوسط حسابي(٠.٨٢).

ترى الباحثة الى أنّ جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة عالية، لذلك لا بدّ من إدامتها والبحث عن مجالات أخرى تعزز من مستواها لدى المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وبالتالي تشجع على تحفيز الأفكار الإبداعية لدى العاملين، وهذا يدل على أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (٨٠.٧٦%). إذ جاء مستوى التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي، وذلك لتوفر درجة كبيرة من التفويض والاتصال ومشاركة المعلومات، كما تعزو الباحثة للدرجة المرتفعة في تحقيق التمكين الإداري إلى إدراك القيادة في الجامعات ووعيها بفلسفة التمكين الإداري، مع توفر خبرة كافية وعالية للعاملين فيها، وتوفر عنصر الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة التالية: دراسة حسن (٢٠٢١)، الحلو (٢٠٢٠)، الفاضل(٢٠٢٠)، (Hanaysha,2016) إذ كشفت جميع هذه الدراسات أنّ مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي

الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة مشجعةً تحفيز العاملين، وتمكينهم، ودعم البرامج المناسبة للتدريب العاملين وتشجيعهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: هل توجد علاقة بين القيادة التشاركية والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: "يوجد علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية".

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما هو موضح في الجدول(٧).

الجدول(٧) : معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مستوى المشاركة في اتخاذ القراروالتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

المتغيرات		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	المشاركة في اتخاذ القرار	٠.٦٢**	٠٠٠٠٠

* داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

** داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (٧) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٠.٦٢)، ومستوى الدلالة (٠٠٠٠٠)، أي أنه توجد علاقة ايجابية طردية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أي أنه كلما زاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرار زاد ذلك من مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والعكس صحيح، وبناءعليه تقبل الفرضية ولا ترفض إذ تفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة التشاركية تشكل أسلوباً مناسباً بشكل كبير وممتع للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لقدرته على إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم والمساهمة في التخطيط، واتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل خصبة لينعكس ذلك بشكل إيجابي وجيد على أداء المرؤوسين وعلى مستوى تمكينهم، وأن إتاحة الفرصة من قبل القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات له نتائج ايجابية مساعدة في تحقيق

التمكين الإداري للمرؤوسين في هذه المؤسسات، فمن خلال الإشراك والتعاون في اتخاذ القرار سوف تتضح الأمور لهم أمور العمل ورؤيتها وتزيد من تمكن المرؤوسين في العمل. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة(حسن، ٢٠٢١)، ودراسة (حجازي وقشوع، ٢٠٢١).

نتائج الفرضية الثانية: " توجد علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تفويض السلطة على التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين تفويض السلطة والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما هو موضح في الجدول (٨).

الجدول(٨) : معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مستوى تفويض السلطة والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

المتغيرات		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	تفويض السلطة		
		٠.٦٩**	٠.٠٠٠

* داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

** داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (٨) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٠.٦٩)، ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، أي أنه توجد علاقة ايجابية طردية ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تفويض السلطة والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أي أنه كلما زاد مستوى تفويض السلطة زاد ذلك من مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والعكس صحيح وبناء عليه لا ترفض الفرضية ويتم قبولها، وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن تفويض السلطة للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من قبل القياديين فيها لمرؤوسيهم يساعد في حل المشكلات المستقبلية والتقليل منها، والتشجيع على تحمل المسؤوليات، كما تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة، وكل ذلك يقود إلى تمكين المرؤوسين. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الفاضل، ٢٠٢٠)، ودراسة (أبو شمالة، ٢٠٢٠)، ودراسة (النوفل، ٢٠٢١).

نتائج الفرضية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التخطيط والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين مستوى التخطيط والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما هو موضح في الجدول (٩).

الجدول (٩): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين مستوى التخطيط والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

المتغيرات		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	التخطيط	٠.٧١٥**	٠٠٠٠٠

* داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

** داله احصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (٩) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٠.٧١٥)، ومستوى الدلالة (٠٠٠٠)، أي أنه توجد علاقة ايجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى التخطيط والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أي أنه كلما زاد مستوى التخطيط زاد ذلك من مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والعكس صحيح، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن عملية إشراك القياديين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار والمشاركة في رسم خطط سير العمل، ووضع الأهداف المراد تحقيقها يساعد من نجاح عملية تحقيق التمكين الإداري للمرؤوسين.

تتفق نتائج هذا الدراسة مع دراسة (أبو شمالة، ٢٠٢٠)، وتتعارض نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الخروصية، ٢٠٢١).

نتائج الفرضية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للعلاقات الإنسانية على التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين العلاقات الإنسانية والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، كما هو موضح في الجدول (١٠).

الجدول (١٠): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين العلاقات الإنسانية والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية

المتغيرات		معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	العلاقات الإنسانية	٠.٧٥٣**	٠٠٠٠٠

* دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$)

** دالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (١٠) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٠.٧٥٣)، ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، أي أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) بين العلاقات الإنسانية والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، أي أنه كلما زاد مستوى العلاقات الإنسانية زاد ذلك من مستوى التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والعكس صحيح، وبناءً عليه تقبل النظرية، وتفسر الباحثة ذلك أن عملية تسليط الضوء واهتمام قيادات مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية بالجانب الإنساني للمرؤوسين يساعد من عملية التمكين، ليعزز العاملين في هذه المؤسسات من تقديم كل ما لديهم من أفكار إبداعية تساعدهم في التقدم في العمل وتقديم أفضل النتائج التي من الممكن تقديمها، ليحقق لهم الرضا الوظيفي، وبالتالي تمكينهم إدارياً في العمل.

بحيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (النوفل، ٢٠٢١)، وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (حجازي وقشوع، ٢٠٢١).

النتائج الخاصة بالدراسة والناتجة عن التحليل الإحصائي:

- أن مستوى تحقيق القيادة التشاركية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٦٩)، وهو بدرجة عالية.
- أن مستوى تحقيق تفويض الصلاحيات في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (٣.٩٤) وانحراف معياري(٠.٧٣)، وهو بدرجة عالية.
- أن مستوى تحقيق اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (٤.١٥) وانحراف معياري(٠.٧١)، وهو بدرجة عالية.
- أن مستوى تحقيق التخطيط في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (٤.٠٤) وانحراف معياري(٠.٧٨)، وهو بدرجة عالية.
- أن مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (٠.٤٠٢) وانحراف معياري(٠.٦٩)، وهو بدرجة عالية.

- أن مستوى تحقيق التمكين الإداري في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بوزن نسبي (٤.٠٥) وانحراف معياري(٠.٨٣)، وهو بدرجة عالية.
- أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين مستوى تحقيق التخطيط والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين مستوى تحقيق تفويض السلطة والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
- أنه توجد علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) بين مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية والتمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

التوصيات:

١.الاستمرار في اعتماد القيادة التشاركية أسلوباً لإدارة المؤسسات، وذلك لأهميته الكبرى في تحقيق التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.

٢. بناء تصور مقترح لتحسين مستوى القيادة التشاركية لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية.

٣. بناء تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى قيادات الجامعات الفلسطينية.

٤.زيادة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة، وذلك بدعمهم ماديًا ومعنويًا.

٥. اجراء بحوث مقارنة مستقبلية بين المؤسسات التعليميّة في فلسطين (حكومية/ خاصة) لفحص أثر القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري، من أجل تعميم الفائدة العلمية المستوحاة من المفاهيم الإدارية الحديثة.

المراجع

المراجع العربية

١. أبـــو شـــمالة، ســـها محمد يحيـــى، (٢٠٢٠)، دور القيـــادة التشـــاركية فـــي تحقيـــق التمكـــين الإداري بالجامعـــات الفلســـطينية، رســـالة ماجســـتير غيـــر منشـــورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة

٢. برنـــي، لطيفـــة، (٢٠١٤)، التمكـــين الإداري وأثـــره فـــي تعزيـــز التمكـــين النفســـي لـــدى العـــاملين فـــي القطـــاع الصـــحي الخـــاص فـــي ولايـــة بســـكرة، مجلـــة أبحـــاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، بسكرة- الجزائر،٨(١)، ١-٢٨.

٣. بومجـــان، عـــادل وقريشـــي، محمد، (٢٠١٩)، أثـــر التمكـــين فـــي الابـــداع لـــدى العـــاملين بمؤسســـات التعلـــيم العـــالي الجزائريـــة. مجلـــة الاســـتراتيجية والتنميـــة، جامعة بسكرة، بسكرة-الجزائر، ١٩(٣)، ٢٦٨-٢٤٥.

٤. حجـــازي، جولتـــان وقشـــوع، شـــادي،(٢٠٢١)، القيـــادة التشـــاركية وعلاقتهـــا بالثقافـــة التنظيميـــة لـــدى مـــديري المـــدارس الحكوميـــة الأساســـية فـــي محافظـــة قلقيليـــة مـــن وجهـــة نظـــر المعلمـــين والمعلمـــات، المجلـــة الدوليـــة للدراســـات التربويـــة والنفســـية، جامعـــة فلســـطين التقنيـــة، خضـــوري- فلســـطين،٩(٢)، ٧٠٩-٦٩٠.

٥. الحجـــيج، ســـمية،(٢٠١٩)، القيـــادة التشـــاركية لـــدى مـــديري المـــدارس الحكوميـــة فـــي محافظـــة مآدبـــا وعلاقتهـــا بـــالتميز المؤسســـي مـــن وجهـــة نظـــر مســـاعدي المـــديرين والمعلمـــين، رســـالة ماجســـتير غيـــر منشـــورة، كليـــة التربيـــة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٦. حـــرز الله، إيمـــان (٢٠١٨)، درجـــة ممارســـة مـــديري التربيـــة والتعلـــيم بمحافظـــات غـــزة للقيـــادة التشـــاركية وعلاقتهـــا بـــالولاء التنظيمـــي لـــدى المـــدراس الحكوميـــة، رسالة ماجستير غر منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٧. حســـن، يوســـف حســـن،(٢٠٢١)، دور التمكـــين الإداري فـــي ترشـــيد اتخـــاذ القرارات الإدارية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٥٤)، ٢٣-٥٨.

٨. الحلـــو، منـــال عمـــر درويـــش،(٢٠٢٠)، أثـــر أنمـــاط القيـــادة الشـــبكية علـــى تمكـــين العـــاملين فـــي المستشـــفيات الحكوميـــة فـــي قطـــاع غـــزة، رســـالة ماجســـتير غيـــر منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٩. الخروصـــية، بثينـــة علـــي،(٢٠٢١)، القيـــادة التشـــاركية وأثرهـــا علـــى أداء المعلمـــين، دراســـة حالـــة علـــى مـــديري المـــدارس الخاصـــة بمحافظـــات مســـقط، دراســـات عربيـــة فـــي التربيـــة وعلـــم الـــنفس، رابـــط التربـــويين العـــرب، (١٣١)، ١٢١-١٤٤.

١٠. الخوالدة، علاء محمود،(٢٠٢٠)، دور القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس في محافظة المفرق، مجلة العلوم التربوية والنفسية، وزارة التربية والتعليم- الأردن،٤(٣٨)، ٩٣-١٠٤.
١١. خوين، سندس رضيوي، (٢٠١٧)، تأثير رأس المال النفسي ورأس المال الاجتماعي التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، الجامعة المستنصرية، (٥٠)، ص٤٢٨-٤٥٦.
١٢. دراغمة، بتول، (٢٠٢١)، العلاقة بيم التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
١٣. الريماوي، صوفيا سعيد،(٢٠٢١)، فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٤. الزطمة، إسلام بشير،(٢٠٢١)، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية للقيادة التشاركية وعلاقتها بتفعيل مجالس أولياء الأمور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة.
١٥. صيام، رسلان،(٢٠١٧)، فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التميز لدى مديري وكالة الغوث، بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٦. ضحوي، سارة،(٢٠٢١)، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.
١٧. طلبي، لبنى، (٢٠١٧)، متطلبات تمكين العاملين لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، عمان- الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
١٨. عفانة، حسن مروان، (٢٠١٣)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
١٩. العنزي، أميرة خضير والعطوي، مهند حميد،(٢٠١٦)، دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي –دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية،١٩(٣)، ١٤٤-١٦٠.
٢٠. العوضي، رأفت ولطيفة، ديمة،(٢٠٢٠)، ممارسات التغيير لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي للارتقاء بأداء المرأة الفلسطينية، ورقة علمية

مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي، مركز دراسات المرأة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٢١. الفاضل، محمد م حمود،(٢٠٢٠)، دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية لآراء عينة أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٨)، ٣٢٩-٣٦٠.

٢٢. القيسي، هناء،(٢٠١٠)، الإدارة التربوية مبادئ – نظريات- اتجاهات حديثة، عمان- الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

٢٣. مراد، هيلين (٢٠٢٠). العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاستثمار والتعاون الدولي بمصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢١(٢)، ١٨١-٢١٠.

٢٤. المصري، شادي حمدان عطية،(٢٠١٥)، متطلبات التمكين ووجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.

٢٥. معمري، محمد، (٢٠١٩)، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة محمد خضير- بسكرة، الجزائر.

٢٦. النوفل، محمد بن فاهد،(٢٠٢١)، واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، مجلة كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن السعود الإسلامية،٣٧(٢)، ٤٠٥-٤٤٩.

المراجع الأجنبية:

Akpoviroro, K S, KI, & Owotutu, S.O.(2018). Effect of participative leadership style on employee's productivity, The International Journal of Economic Behavior-IJEB, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest, 8(1),47-60.

Hanaysha, J.(2016). Testing the Effect of Employee Empowerment, Team work, and Employee Training on Employee productivity in Higher Education Sector, International Journal of learning of Development, ISSN 20164-4063,.6.(1).P.164-176.

Huang, X, Joyce, I. &Yaping, G.(2010).Does Participative Leadership Enhance Work Performance by Inducing Empowerment Trust? The Differential Effect on Managerial and Non- Managerial Subordinates, Journal of Organizational Behavior.31,.P.122-143.

دور مشروعات التمويل الأصغر في تنمية المرأة الريفية
(دراسة حالة منطقة ريفي كريمة الولاية الشمالية)

د. حنان إبراهيم عبد الله(*)

المستخلص:

تناولت الدراسة دور مشروعات التمويل الأصغر في تنمية المرأة الريفية (دراسة ميدانية بريفي منطقة كريمة الولاية الشمالية) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مشروعات التمويل الأصغر في تنمية المرأة الريفية بمنطقة ريفي كريمة بالولاية الشمالية التي تبعد عن الخرطوم بحوالي ٣٥٠ كيلو، تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف التمويل للشرائح المستهدفة في الريف وعدم التدريب الكافي والتوعية بثقافة العمل الحر والمشاريع الإنتاجية للمرأة في المنطقة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها، حيث تكونت عينة الدراسة من ١٥٠ مبحوثة بنسبة ٦% من جملة النساء المستفيدات من مشروعات التمويل الأصغر بمنطقة ريفي كريمة والبالغ عددهم ٢٥٠٠ مستفيدة. قد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي جمعت عن طريق الاستبانة بالإضافة للبيانات الثانوية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مشروعات التمويل الأصغر بالمنطقة اسهمت في تنمية المرأة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بمنطقة كريمة، واسهمت في تحسين دخل المستفيدات والاكتفاء الذاتي في بعض المنتجات وتخفيف الأعباء المعيشية لأسرهن. وأوصت الباحثة بأهمية التدريب والتأهيل النسوي لرفع مهارتهن وقدراتهن في إعداد وتصميم المشروعات والتسويق والمبيعات.

المقدمة:

تجربة التمويل الأصغر قد أثبتت نجاحها في كثير من الدول النامية، فتعتبر مشروعات التمويل الأصغر أحد المشروعات التي اهتمت بها الدول النامية لدفع عجلة التنمية المستدامة وعلى سبيل المثال السودان، ويتم التمويل الأصغر في السودان من عدة جهات مثل البنوك الحكومية والتجارية والمنظمات المحلية والصناديق، فركز الريف السوداني على التمويل في القطاعات الزراعية والخدمية والتجارية كما تعتبر مشروعات تمويل المرأة الريفية من أهم الاتجاهات الحديثة لإشراك المرأة الريفية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية

(*) جامعة النيلين، كلية تنمية المجتمع

والثقافيـــة، ركـــزت الدراســـة علـــى دور مشـــروعات التمويـــل الأصـــغر علـــى تنميـــة المـــرأأة الريفيـــة بـــالتركيز علـــى المـــراة في منطقـــة ريفـــي كريمـــة علمـــا عـــن علاقـــة الباحثـــة بمنطقـــة الدراسة وهي تقطن منطقة نوري بالضفة الغربية من كريمة.

مفهوم التمويل الأصغر:

التمويـــل الأصـــغر مـــنهج للتنميـــة الاقتصـــادية والاجتماعيـــة بـــرز حـــديثاً كمصـــطلح يعنـــي حزمـــة مـــن الخـــدمات الماليـــة، لتمكـــين محـــدودي الـــدخل القـــادرين علـــى العمـــل مـــن الرجـــال والنســـاء للحصـــول علـــى رأس المـــال المناســـب للـــدخول في دائـــرة الاقتصـــاد، لـــذا يعنـــي هـــذا المصـــطلح تـــوفير الخـــدمات الماليـــة لـــذوي الـــدخل المحـــدود لتنشـــيط أعمالهم الإنتاجية (أحمد، ٢٠١٠، ٤٣)

المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

اختلفـــت الآراء حـــول تعريـــف المشـــروع الصـــغير ســـواء علـــى المســـتوى الـــدولي أو المســـتوى المحلـــي إلا أن هنـــاك بعـــض المعـــايير المســـتخدمة لاســـتخلاص تعريـــف محـــدد أهمهـــا حجـــم العمالـــة أو رأس المـــال المســـتثمر أو متوســـط قيمـــة المبيعـــات الســـنوية أو مســـتوى التكنولوجيـــا المســـتخدمة أو رأس المـــال المســـتثمر الثابـــت أاو حصـــة المنشـــأة فـــي الســـوق أو حجـــم القـــوى المحركـــة، كمـــا يمكـــن دمـــج أكثـــر مـــن معيـــار ممـــا ذكـــر لصـــياغة تعريـــف موحـــد. فـــي الســـودان لا يوجـــد تعريـــف موحـــد لكـــل المشـــروعات متناهيـــة الصـــغر والصـــغيرة والمتوســـطة لكـــن مـــن المـــرجح أن يأخـــذ التعريـــف فـــي الاعتبـــار عنصـــر العمالـــة ورأس المـــال لكـــن الأهميـــة تـــأتي فـــي المقدمـــة للأيـــدي العاملـــة بالمشـــروع، لا بـــدَّ أن يكـــون هنـــاك تشـــريع للمنشـــآت الصـــغيرة يأخـــذ فـــي الاعتبـــار عـــدد العـــاملين ورأس المـــال باعتبارهمـــا العنصـــرين المهمـــين فـــي نشـــأة المنشـــأة الصـــغيرة (أحمد، ٢٠١٠، ٨) .

المجتمع الريفي:

عنـــد مناقشـــة موضـــوع الريـــف، أولاً هنالـــك محدوديـــة وصـــعوبة فـــي الحصـــول علـــى معلومـــات عـــن الريـــف، ثانيـــا فـــإن الإحصـــاءات المتـــوفرة عامـــة أو الـــواردة تنصـــيف ريـــف تعمـــد إجمـــالا علـــى تعريـــف مبتـــور، يحـــدد عـــدد ســـكان كمرجعيـــة لـــذلك، بينمـــا هنالـــك عـــدة معـــايير أخـــرى يمكـــن اعتبارهـــا فـــي مثـــل الكثافـــة الســـكانية، الناشـــطة الاقتصـــادية والاجتماعيـــة، ويعكـــس ذلـــك صـــعوبة إدراج الحيـــاة ومســـتوى المعيشـــة وتـــوفر الخـــدمات، ويعكـــس ذلـــك صـــعوبة إدراج الحيـــاة ومســـتواى المعيشـــة وتـــوفر الخـــدمات، ويعكـــس ذلـــك إدراج مجـــالات المقارنـــة بـــين الـــدول والأقـــاليم. إضـــافة إلـــي ذلـــك، فحتـــى إذا مـــا تـــوفرت المعلومـــات علـــى مســـتواى الحضـــر والريـــف فإنهـــا قليلـــة والمتـــوفرة عـــن المـــرأة الريفيـــة أقـــل. المجتمـــع الريفـــي يشـــير إلـــى المنـــاطق خـــارج حـــدود عواصـــم الولايـــات والمحليـــات والمراكـــز وليســـت هنـــاك حـــدود فاصـــلة بـــين الريـــف

والحضر بل هنالك مناطق تداخل بينهما فيؤثر كل منهم على الاخر. وتسود في المناطق الريفية العلاقات الاجتماعية الأولية غير الرسمية وعلاقات الوجه للوجه، وبها ضبط اجتماعي عالي قائم على العرف والعادات والتقاليد والقيم ويمتهن غالبية سكانها حرفة الزراعة. لجأت الولايات المتحدة إلى تعريف المجتمع الريفي هو المجتمع الذي يقل عدد سكانه عن ألفين وخمسمائة نسمة، أما اذا ذادوا عن ذلك فهو مجتمع غير ريفي حتى لو كان يعمل بالزراعة، فالريف هنا لا علاقة له بالمهنة بل هو مجرد اصطلاح له مدلول إحصائي تبعاً لعدد السكان (أحمد، ١٩٦٠ ، ٣٩)

منذ عام ١٩٨٢م ، تكثفت الجهود لتقليل التحيز في جميع المعلومات وذلك بواسطة استعمال تعارف جديدة ومراجعة أساليب التمديدات والاسقاط المتعلقة بعمل كل من المرأة والرجل وقامت معظم دول العالم بتبين واستعمال التعريف والأساليب الجديدة في إحصائها وتعداداتها. في عام ١٩٩٢م لخَّص المدير لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة في أحد التقارير المقدمة إلى مجلس المنظمة أوضاع المرأة الريفية وأشار إلى أنها لا تزال تعاني من:

أ. عدم تكاتفها مع الرجل من حيث إمكانيات الحصول على المواد الإنتاجية الضرورية (مثل الأرض والمياه والقروض والتكنولوجيا والإرشاد والتدريب.

ب. الافتقار إلى القوة الاقتصادية أو السياسية أو القانونية (مثلاً في التحكم بالدخل أو اتخاذ القرار السياسي أو في الحماية القانونية).

ج. الحد الأدنى من إمكانيات الحصول على الخدمات الاجتماعية مثل التعليم والرعاية الصحية، الإعلام، وأساليب التوعية السكنية والتنظيم السكاني . وبهذا، فإنه يمكن استنتاج أن المشكلات التي تعاني منها المرأة الريفية ورغم كل الجهود التي بذلت خلال أكثر من عقد من الزمن، وما زالت هي نفسها تقريباً، فنسب الأمية وتدني المعرفة الأساسية في العالم العربي لا زالت تمثل العقبة الكبرى وما زالت المرأة الريفية تعمل بدون أجر في العديد من الحالات أو تتقاضى أجوراً منخفضة مقابل عملها أو أجوراً أقل مما يتقاضاه الرجل لنفس الأعمال، كذلك تعاني من ساعات العمل المفرطة والإجازات غير المدفوعة الأجر إذا كانت تعمل بالأجر. وتعاني كذلك من فشل الأزواج في تقاسم العمل المنزلي معها إضافة إلى نقص تمثيلها في المجالس القروية وأن نظم التدريب والمعلومات والتكنولوجيا الزراعية تنتقل بين الرجال وبمعزل عن اشتراك المرأة فيها (المنظمةالعربية للتنمية الزراعية ، ١٩٩٧ ،٦).

المرأة:

ترجع كلمة المرأة في اللغة إلى الفعل (مرأ) وأصلها مروءة التي تعني الإنسانية واعتماداً عليه فإن المرأ هو الإنسان، والمرأة هي الوجه الآخر للإنسان المكلف لإعمار الأرض، ويقصد بالمرأة في هذه الدراسة المرأة المتزوجة وغير المتزوجة والأرملة والمطلقة والعاملة وغير العاملة يتراوح أعمارهن ما بين ١٨ -٨٠ عام.

الدراسات السابقة:

دراسة ولاء محمد احمد محمد، ٢٠١٧م ،دور مشروعات التمويل الأصغر في تمكين المرأة الريفية اقتصادياً بمحلية الكاملين، ولاية الجزيرة، السودان(٢٠١٢ - ٢٠١٧م). هدفت الدراسة إلى التعرف على إبراز مشروعات تمويل المرأة الريفية في محلية الكاملين ودور هذه المشروعات في تمكين المرأة الريفية اقتصادياً بمنطقة الدراسة، فتمثلت مشكلة البحث في أن هناك عدد مقدر من النساء بالمنطقة تم تمويلهن عبر مشروع التمويل الأصغر، ولكن هل نجحت هذه المشروعات في تمكين المرأة الريفية اقتصادياً بالمحلية. توصلت الدراسة إلى نتائج منها تعدد مجالات عمل المرأة الريفية الممولة بالمحلية، وأكثر المجالات المدرة لدخل المرأة بالمنطقة هي المجال التجاري ومجال الإنتاج الحيواني نجحت مشروعات التمويل الأصغر في تمكين المرأة الريفية اقتصادياً (محمد/ ٢٠١٧، ٢٠).

دراسة مناهل خلف الله عبد العظيم ،٢٠١٤م، دور مؤسسات التمويل الأصغر في تنمية المجتمع المحلي، دراسة ميدانية الريف الجنوبي لمحلية أمدرمان، ولاية الخرطوم. تمثلت مشكلة البحث في دراسة مؤسسات التمويل الأصغر في تنمية المجتمع المحلي للريف الجنوبي لمدينة أمدرمان، كما سعت الدراسة إلى معرفة مدى تناسب هذه المشروعات التي تم تمويلها مع احتياجات أفراد مجتمع الدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها أن المشروعات التجارية هي الأكثر إقبالاً من قبل الممولين وذلك لأنها أكثر ضماناً وأسرع عائداً، كما أن أغلب الممولين يحصلون على التمويل من أجل زيادة الدخل مما يساعد في إسهامهم في تنمية المجتمع، مظم المشروعات تم لها دراسة جدوى إلا أن أثر المشروعات لم يكن ملموساً لصغر حجم التمويل، عدم كفايته كما أن الاستفادة كانت شخصية أكثر منها مجتمعية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها تنفيذ حزم التمويل الأصغر وفقاً لحاجة المجتمع المحلي بعد إجراء الدراسات والمسوحات الميدانية وضرورة توجيه التمويل الأصغر بما يتناسب مع طبيعة وثقافة المجتمع المحلي. وكذلك التوسع في مظلة التدريب ورفع قدرات المتعاملين مع التمويل الأصغر (عبد العظيم ، ٣٢).

دراسة نوال محمد حسنين،١٩٩٢م تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لتجربة مصرف الإدخار في تمويل مشاريع الأسر المنتجة بولاية الخرطوم: (حسنين، ١٩٩٢، ١٥٢). هدفت الدراسة إلى معرفة التغيير الذي طرأ على الفئات المستهدفة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتعرف على كيفية إدارة هذه المشاريع والمشاكل والصعوبات التي تواجهها، وتقديم مقترحات لإزالة السلبيات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لإنجاح المشاريع الممولة يعتمد على متابعة البنك إلى جانب توفير مدخلات الإنتاج، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي ضرورة الاهتمام بتدريب الأسر المنتجة.

دراسة إيمان حسونة حسن بابكر ٢٠١٣م، الآثار الاجتماعية للتعثر المصرفي على التمويل الاصغر بولاية الخرطوم(٢٠٧ -٢٠١٣) هدفت الدراسة للتعرف على أسباب تزايد معدلات التعثر المصرفي التي تكمن وراءها العديد من الأسباب ذات الطبيعة الاجتماعية، خرجت الدراسة بأن التعثر المصرفي الذي واجه تجربة السودان وبصفة خاصة ولاية الخرطوم يعتبر من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية المتشابكة، وأن تزايد معدلات التعثر في السداد تكون نتيجة لعدم الدراسة الاجتماعية للعملاء. كما أوصت الدراسة بضرورة إدراج الدراسات الاجتماعية وتعيين أخصائيين اجتماعيين بأفرع المصارف العاملة بولاية الخرطوم (بابكر، ٢٠١٣، ١٤٥).

عليه يلاحظ أن معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل البيانات، ويتفق ذلك مع المنهج المستخدم في الدراسة الحالية، وكذلك الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

من واقع الدراسات السابقة والتي ناقشت بعض الجوانب الهامة من دراسة دور مشروعات التمويل الأصغر في تنمية المراة الريفية. يلاحظ أن دراسة ولاء محمد أحمد ومناهل خلف الله اتفقتا مع هذه الدراسة بأن مشروعات التمويل الأصغر أسهمت في التنمية بالمجتمعات الريفية ولكن الممولين في المجتمعات الريفية يحتاجون إلى التدريب الكافي في إدارة المشروعات وجودة المنتجات.

دراسة إيمان حسونة حسن بابكر اتفقت مع هذه الدراسة في التعثر المصرفي تكمن وراءه العديد من الأسباب كالأرباح البسيطة ومحدودية دخل المستفيدين في ظل الغلاء المعيشي التي تمر به البلاد.

ترى الباحثة أن هذه الدراسات بمجملها ساعدت على التعرف على مشروعات التمويل الأصغر ومدى إسهامها في تنمية المجتمعات المحلية.

الباحثة من خلال تناولها للدراسات تسعى لإلقاء الضوء على كل جوانب التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المتعلقة بالتمويل الأصغر، حيث تتميز هذه

الدراسة عن الدراسات السابقة بتوسيعها في أطر دراستها وإظهار جانب مهم لم تتحدث عنه الدراسات السابقة ألا وهو دور مشروعات التمويل الأصغر في تنمية المرأة الريفية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بمنطقة ريفي كريمة الولاية الشمالية.

دور المرأة في التنمية:

تأتي أهمية دور المرأة في التنمية الاجتماعية في كونها نصف المجتمع وعليها تقع معظم المسئوليات. فهي أم الجيل وربة البيت والجيل. بلا أم صالحة عبء ثقيل على الإنسانية جمعاء لأن مشروعات التنمية الاجتماعية تتوقف على زيادة فهم المرأة بدورها وعلى كسب تعاونها ومشاركتها مشاركة فاعلة ومستمرة. وبما أن التنمية الاقتصادية تعني الزيادة في جملة الناتج القومي الذي يهدف الرفاهية المادية للشعب (عبد المحمود، ١٩٧٩ ، ٢٦) .

وعليه فإن عمل المرأة المشاركة للرجل في حياته الاقتصادية قد يزيد دخل الأسرة ويرفع مستوى معيشة أفرادها بالإضافة لزيادة الدخل القومي. وأن العمل من شأنه أن يقوم شخصية المرأة ويحررها من التبعية المطلقة للرجل ويوسع مداركها واتصالها بمجتمعها وتفهمها لمشاكل وسياسة بلدها، وأن المرأة في المجتمع الريفي تتمتع بحرية أكثر من رصيفتها في بالمجتمع الحضري وبالتالي فقد شاركت المرأة الرجل في كل الأعمال لأن المجتمع الريفي لا يرى في مشاركتها خروجاً عن العرف والتقاليد بل مشاركتها في قديم الزمان كان نتيجة الحاجة الاقتصادية وعدم الإمكانية المادية في تقديم الغير، فالمجتمع مترابط أسرياً وبالتالي اختلاطاً قوياً فهم يتقبلونها ويسيرون على هديها في توجيه حياتهم وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بشئونهم، وفي الحكم على المرأة في الحضر قد جاءت مشاركتها متأخرة ولا تربطه صلة يخشي على المرأة الالختلاط مع الغرباء. كما أنها تعلم أبنائها الطريقة المثلى لاستخدام الموارد وكيفية الاستفادة منها.

دور المرأة في القطاع غير الرسمي:

كانت المرأة منذ القدم تشارك في القطاع غير الرسمي فكانت تقوم بتسويق الأعمال اليدوية وقد عرفت أسواق خاصة بالنساء في أمدرمان مثل سوق الطواقي منذ القدم. يعتمد هذا السوق على النساء فقط. وفي ولاية الخرطوم يوجد سوق الزنك مع أنه كان أحدث من سوق أمدرمان كان به عدد كبير من نساء ولاية الخرطوم وهن يعرضن سلعهن المختلفة. فمشاركة المرأة تعتبر مشاركة واسعة والدافعة للنشاط الاقتصادي في الريف والمرتبطة بالعمل ولإنتاج المباع أكثر من ارتباطها بالاستهلاك. هذه الأسباب التي جعلت للمرأة الريفية مكانة ووضعاً مميزاً في مجتمعات يفوق وضع المرأة في المدن(النقر، د ت، ٣).

مشكلات المرأة في الأنشطة غير الرسمية:

إذا كان القطاع غير الرسمي يعاني من المشكلات فإن المرأة العاملة في القطاع غير الرسمي تعاني من المشكلات كثيرة يمكن إيجازها في الآتي:

١.عدم تقيم أنشطتها بالرغم من أهميتها البالغة.

٢. قلة المسوحات وعدم توفر البيانات لتحديد حجم القطاع غير الرسمي وأنشطه وهيكل العمالة فيه في كل من الريف والحضر.

في التعاد السكاني القومي الثاني ١٩٧٣م كانت نسبة مشاركة المرأة في القوة العاملة ٨,٩% ارتفعت إلى ٢٣% في التعداد السكاني القومي الثالث ١٩٨٣م ثم إلى ٢٦% في التعداد السكاني القومي الرابع ١٩٩٣م ولكن رغم تزايد مشاركة المرأة هذه إلا أن بعض الدراسات الخاصة باللجنة القومية للسكان ١٩٩٤م تفيد إنه تم التجاهل الكامل في إحصاءات الدخل القومي لمساهمة المرأة في الناتج المحلي الاجمالي . ولا توجد إحصاءات دقيقة عن مشاركة المرأة في الأنشطة غير الرسمية رغم تزايد دخول النساء فيها في الآنية الآخرة.

مفهوم التنمية الريفية:

التنمية الريفية تعرف بأنها تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية. والثقافية لسكان الريف مع التركيز على تنمية قدرة العنصر البشري كمحور أساسي وتوسيع مدراكة لاستغلال الموارد المتاحة في الريف لتلبية احتياجاته بطريق عملية مرشدة ومستدامة.

وأيضاً عبارة عن مجموعة السياسات والخطط الإنمائية الموجهة من قبل الدول نحو النهض بالريف بغرض تحسين مستوى الإنتاجية .والاهتمام بتنمية المرأة الريفية باعتبارها المنتج الاقتصادياً.

إن هذا التعريف يتطلب البنيات الأساسية كالطرق والصحة والتعليم ومياه الشرب والطاقة وكذلك وسائل ومدخلات الإنتاج المختلفة والتمويل والإرشادات والاهتمام بتنمية المرأة لإبراز دورها اقتصادياً واجتماعياً، إلا أنه من الملاحظ أن برامج التنمية الريفية عادة ما تركز على جانب من هذه الجانب وذلك حسب نوع وحجم التمويل المتاح لها من الجهة المنفذة للبرامج(بدري، ١٩٧٧ ، ٢٠).

مازالت كل أجهزة التحديث تستند إلى مفهوم التقدم نحو الحياة الأفضل التي تعني الحضرية. وذلك من خلال النمو الاقتصادي الفعال. وترى النظرة الكلاسيكية في التحضر والتصنيع باعتبارها الشرط الرئيسي والهدف النهائي للتنمية فإذا نظرنا من خلال وجهة نظر بقاء النسق الحضري الذي تعتمد عليه الثقافات الغربية الأولى(الجوهري، ١٩٧٨ ، ٥٠٦) .

مساهمة المرأة الريفية في مجال التنمية الريفية:

تمثل المرأة الريفية عنصراً بشرياً فعالاً في النشاط الزراعي بشقيه النباتي والحيواني بل أنها تتعدى ذلك في أنها عنصر منتج لبعض المنتجات التي تساهم في رفع دخل الأسرة ورفاهيتها، هذا بالإضافة إلى وظيفتها الاجتماعية بالأسرة، فتمثل المراة الريفية العمود لتوفير الغذاء في الريف وتشارك في إنتاج حوالي ٨٠% من المحاصيل الغذائية (الحسن، ١٩٩٩ ، ٢١٧).

مساهمة المرأة الريفية في المجالات الإنتاجية الزراعية:

يتسم القطاع الزراعي السوداني بالثنائية حيث يشمل القطاع المروي والمطري (تقليدي، آلي) ويتركز إنتاج المحاصيل النقدية في القطاع المروي وينتج القطاع المطري معظم المحاصيل النقدية في القطاع المروي وينتج القطاع المطري معظم المحاصيل الغذائية، وتعتبر الزراعة والإنتاج الحيواني هما الأنشطة الاقتصادية الرئيسة للمرأة في السودان(الحفيان، ١٩٨١ ، ٨٩).

مساهمة المرأة في مجال الإنتاج الحيواني:

تلعب المرأة الريفية دوراً بارزاً في مجال الإنتاج الحيواني، فهي مسئولة عن رعاية وتربية حيوانات الحقل الصغيرة مثل ،الأغنام والماعز العجول الصغيرة والدواجن وهي أيضاً تقوم بعملية الحليب وتسويق اللبن ومنتجاته.

وقد قامت بعض المشاريع التنموية بتوفير مدخلات الإنتاج الحيواني للنساء بصورة فردية تتمثل في سلفيات عينية تشمل الأبقار والماعز والضأن والدواجن البلدية والديوك المحسنة مثال لذلك (مشروع النهود للائتمان التعاوني، مشروع النيل الأبيض، مشروع تعمير الشمالية ومشروع غرب السافنا).

مساهمة المرأة في حفظ وتصنيع الأغذية:

تساهم المرأة مساهمة فعالة في حفظ وصناعة الأغذية، حيث تحتكر المرأة في السودان تصنيع الأغذية التقليدية على نطاق الأسرة والقرية حيث تمارسه ٩٠% من مجمل النساء في السودان كعمل جزئي وحوالي ٣٥% كحرفة رئيسية ويشمل التصنيع حوالي ٨٠% من المنتجات الغذائية النباتية والحيوانية ويشمل تصنيع الأغذية الآتي:

- التجفيف: حيث تقوم النساء بتجفيف كثير من النتجات الزراعية مثل: البامية، الشطة، الطماطم،الملوخية بالإضافة إلى تجفيف الأسماك واللحوم بطرق مختلفة كالتجفيف الهوائي والشمسي.
- التخمير: ٨% من الأغذية المصنعة والمشروعات تحفظ بالتخمير مثال لذلك الكسرة ومنتجات الألبان والأسماك.

- التصنيع: تقوم النساء بصنع العصائر كالكركدي والعرديب وعجينة الطماطم وطحنية الفول السوداني والسمن وصناعة العجوة وصناعة منتجات الالبان كالسمن، الجبن، الروب، وقد قامت بعض المشاريع التنموية بتكوين جمعيات نسوية فعالة لإنتاج الجبن بصورة تجارية مثال مشروع غرب السافنا، بالإضافة إلى مساهمة المرأة كعاملة في صناعة النسيج والسكروالزيوت حيث أثبتت الدراسات بأن عمالة المرأة تفوق٥٠% (تنمية المرأة الزراعية، ١٩٩٧ ، ٧٨) .

المشاكل والمعوقات التي تواجه المرأة الريفية في ممارساتها لدورها التنموي:

١. مشاكل ومعوقات اجتماعية:

تعترض المرأة الريفية العديد من المشكلات والمعوقات الاجتماعية التي تقلل من كفاءتها في أداء دورها التنموي وتجعل منه دوراً هامشياً ومن ذلك ما يلي:

يرتبط وضع المرأة في المنطقة العربية ارتباطا وثيقاً بالقيم والأفكار والتقاليد الشائعة والتي تتعكس علي التعامل مع المرأء سلباً على تقيم تؤثر في الأسرة بصفة خاصة وتتفاعل هذه القيم بصورة تنعكس سلباً على تقييم المرأة كإنسان له أدواره في نفس الوقت له احيتاجاته الاجتماعية الأساسية التي يأتي من بينها المشارك ويتمثل هذا التأثر السلبي تفضيل الذكر على الأنثى في التعليم والجمل.

ولا زالت صورة في بعض مفردات التعليم والإعلام ترجع لمقاومة أن الزوج والأمومة هما الهدفان الرئيسان للأنثى.

وجود بعض السلبيات المتوازنة في شخصية الرجل تؤثر على نظرة المرأة وعدم اقتناعه بقدرتها على القيام ببعض الأعمال أو شغل بعض الوظائف وكذلك في بعض العادات المتوارثة والمتراكم لدى المرأة نفسها كنتاج لأسلوب التربية. التربية تؤثر سلباً على كفهاءة أدائها وتجعلها تحجم عن بعض الأنشطة أو شغل بعض الوظائف.

٢. مشاكل ومعوقات اقتصادية:

إن التحرير الحقيقي للمرأة يبدأ باستقلالها الاقتصادي ومن االعبث الحديث عن حرية المرأة ما دامت في حالة تبعية اقتصادية لرجل تعتمد عليه كلية في إعاشتها ومن المشكلات ذات الطابع الاقتصادي التي تعود المرأة في أداء دورها التنموي.

ضيق فرص استفادة المرأة من التسهلات الائتمانية حيث يؤدي تعزيز الوضع الاقتصادي للمرأة زيادة ثقتها بنفسها وتقديمها لذلك، كما يتيح لها مجالاً أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار داخل الأسرة ومن هنا يأتي الاتمام بتقديم بعض المعوقات التي تواجه المرأة الريفية في الحصول على هذه التسهلات.

جـدير بالـذكر أن المـرأة الريفيـة مـع أنهـا تمثـل أغلبيـة العـاملين في الزراعـة في كثيـر مـن البلـدان الناميـة إلا أنهـا لا تحصـل إلا علـى قـدر ضـئيل للغايـة مـن الإئتمانـات فـي الزراعـة وتسـهم بنسـبة تصـل إلـى ٨٠% مـن إنتـاج الأغذيـة الإجمـالي ومـع ذلـك فهـي لا تحصـل إلا علـى أقـل مـن ١٠% مـن الائتمانـات التـي تعطـى لصـغار المـزارعين و١% مـن مجمـوع الائتمانـات الزراعيـة العامـة. ففـي عـام ١٩٩٠م خصصـت المصـارف المتعـددة الأطـراف ٧,٨ مليـون دولار للائتمانـات الريفيـة للبلـدان الناميـة. ولـم تحصل المرأة الريفية الأعلى نسبة ٥% من تلك الائتمانات .

٣. مشاكل ومعوقات ثقافية:

- ✓ قلة قيام الندوات والمحاضرات الخاصة بتنمية المرأة.
- ✓ العادات والتقاليد والأعراف والمؤثرات الدينية تحد من مشاركة المرأة في برامج التوعية والإرشاد والاستفادة من بعض التقنيات.
- ✓ يتميز السودان بتعدد لهجاته وثقافاته مما يودي إلى صعوبة المعلومات وتبادل الخبرات الناجحة بين الولايات.
- ✓ تفشي الأمية بين النساء أدى إلى ضعف إلمام المرأة بالجانب الثقافي.
- ✓ عدم وجود برامج إعلامية مدروسة موجهة للمرأة الريفية باللهجات المحلية.

نبذة عن منطقة الدراسة:

مدينة كريمة:

تقـع مدينـة كريمـة علـى ضـفة نهـر النيـل الشـرقية وتبعـد عـن الخرطـوم بحـوالي ٤١٠ كيلـو فتبلـغ مسـاحتها ١٧,٥٠٠ متـراً. وتعتيـر الواجهـة الحضـارية لمنطقـة الشـايقية فـي التطـور العمرانـي وقـد تطـورت المدينـة فـي فتـرات متلاحقـة حتـى وصـلت إلـى مـا هـو عليه الآن.

وتتكـون مدينـة كريمـة مـن حـوالي ١٦ حيـاً سـكنياً تتـوزع علـى المدينـة ومعظـم أحيـاء المدينـة تتركـز فـي القطـاع الشـرقي والأوسـط والغربـي لأن هـذه المنـاطق بعيـدة عـن النيل وذات علو مرتفع عن المنطقة (آدم ، ١٩٩٥ ، ٩٧).

ويوجـد فيهـا عـدد مـن البنـوك كالبنـك الزراعـي وبنـك التضـامن وبنـك الخرطـوم وبنـك النيـل والبنـك الإسـلامي والبنـك الزراعـي. وتمثـل التجـارة نشـاطاً كبيـراً مـن المقـاهي ومكاتب العربات والشحن والتفريق.

الزراعة في منطقة كريمة:

يعتمـد سـكان المنطقـة علـى زراعـة محصـول البلح، ويسـتفيدون مـن أليـاف النخيـل فـي بعـض الصـناعات المحليـة كالحبـال والبـروش ويسـتفاد مـن سـاقها وجريـدها فـي

سقف المنازل، كما يعتمدون على زراعة المحاصيل الشتوية والصيفية مثل القمح والذرة والأعلاف والبرسيم والفول المصري والخضروات والفواكه.

الاستخدام الصناعي:

تعتبر كريمة منطقة تجارية خدمية زراعية نصيبها في الصناعة لايذكر واغلب الصناعات التي توجد بها هي صناعات خفيفة

*كالحدادة والنجارة والورش لتصليح العربات، كصناعة الشبابيك والأبواب والسراير وورش لصيانة المعدات الكهربائية وغيرها.

*مصنع التعليب كريمة: تم إنشاء هذا المصنع عام ١٩٦٥م باتفاقية مع الروس، أنه يعمل على تعليب الصلصة بإنتاجية مستمرة.

* مصنع سنابل (البلح والتبخير): تم انشاء هذا المصنع ١٩٥٧م وهو يعمل في تعليب البلح والعجوة.

*صناعة الطوب: تنتشر صناعة الطوب في أماكن متفرقة على امتداد مجرى النيل مستفيدين من الترسبات الطمية والطينية التي يأتي بها النيل من أماكن بعيدة مستخدمين فيها كميات ضخمة من حطب الوقود.

المؤسسات الخدمية بالمنطقة:

الخدمات التعليمية: التعليم هو إحدى المؤشرات في تنمية المنطقة، فيعتبر التعليم هو السند الأكبر لإنجاح خطط التنمية الاقتصادية والدعامة الأساسية للتنمية الشاملة والتنمية الاجتماعية في البلاد وهو رأس الرمح لأي نهضة حضارية. يوجد بالمنطقة ١٧ روضة لتعليم الأطفال والآن تحت التأسيس مركز للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وعدد ٨ مدارس ثلاث ثانوية أكاديمية وصناعية وأيضا التعليم العالي متمثلاً في: كلية الاداب والدراسات الانسانية جامعة دنقلا، وجامعة عبد اللطيف الحمد التكنولوجية مروي،

وضع المرأة بالمنطقة:

إن قضايا المرأة تمس المجتمع كله، فهي ركن أساسي فيه ومسئولة عن تنشئته التنشئة السليمة فضلاً عن دورها الاقتصادي والاجتماعي، وقد لفت هذا نظر الكثير من المسؤلين استوجب الأمر الاهتمام بإزالة معاناتها في القيام بدورها على أكمل وجه ومنحها الثقة بنفسها(النقر، ١٩٩٥، ١٢٥).

وقد تنامت ظاهرة اعتماد الأسرة على المرأة في شمال السودان وقيامها بالكثير من الأعمال مثل صناعة الخبز وتربية الماشية، لأنها وجدت نفسها المسئولة بمفردها عن احتياجات الأسرة نسبة لكثرة هجرة الرجال إلى المدن طلباً للدخل الإضافي فأصبحت المرأة تعتمد على نفسها وتطور كفاءتها بالجد والمثابرة(محمد زين، ١٩٨٦، ٤٢٣)

إن عمل المرأة والرجل في المنطقة يكملان بعضهما البعض يعتمدان في حركتهما على بعضهما البعض وتبرز أهمية وضرورة الاهتمام بتطوير المقدرة الإنتاجية للرجل والمرأة معا وأي إهمال للمرأة يعتبر إهمالاً لنصف القوى العاملة في هذا المجال وهو أمر معطل للتنمية والتقدم (محمد زين، ١٩٨٦، ٤٣٢)

فهناك أعمال تناسب النساء أكثر من الرجال ويتفوقن بها عنهم، فعامل السن له أثر كبير على المقدرة الإنتاجية فالقدرات الحركية والعقلية للأطفال محدودة وتنمو بنموهم (محمد زين، ١٩٨٦، ٤٣٦) تعتبر ساعات العمل للنساء أقصر منها للرجال نسبة للالتزامات الاجتماعية للمرأة كإعداد الطعام وإحضار حطب الوقود وتربية الأطفال ومذاكرة ومراجعة دورسهم اليومية، النساء كبيرات السن يعملن بائعات للخضار في الشارع بما يسمى في المنطقة بالفراشات وأيضاً يقمن بتقطيع الويكة وتجفيفها وتسويقها، كما يعملن في التطريز وخياطة الملابس وأيضا يساهمن في موسم الحصاد ولقيط البلح وأعمال المعجنات والخبائز ومنتجات الألبان كالمش والزبادي ومنتجات اللحوم كاكفته والسجك البلدي.

(عرض وتحليل البيانات)

جدول رقم(١) يوضح عمر المبحوثات

عمر المبحوثة	التكرار	النسبة
١٥-٢٥	١٥	%١٠
٢٦-٣٦	٧٠	%٤٦.٧
٣٧-٤٧	٤٠	%٢٦.٧
٤٨-٥٨	٢٥	%١٦.٧
المجموع	١٥٠	%١٠٠

الملاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر المستفيدات من التمويل تقل أعمارهن عن ٣٦ عام وهي الشريحة الأكثر حركة والمنتجة في المجتمع، وهي في سن الإنجاب ولها أطفال يحتاجون لزيادة الدخل للتربية ومستلزمات المدارس.

جدول رقم(٢) يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثة

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
عاذبة	٢٣	%١٥
متزوجة	٧٥	%٥٠
مطلقة	٢٠	%١٣
أرملة	٣٢	%٢١
المجموع	١٥٠	%٩٩

أكبر نسبة للمتزوجات هذا يعني الاستقرار الأسري وسط المستفيدات، الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجات هي الأكبر من بين المستفيدات حيث بلغت نسبتهن ٥٠% مقابل نسبة ٣٤% لفئة المطلقات والأرامل اللائي يقع عليهن عبء إعالة أفراد الأسرة في ظل غياب رب الأسرة لذلك تشير النتيجة لحث مؤسسات التمويل الأصغر بالمنطقة على الاهتمام بهذه الشريحة وتسهيل إجراءات وصول التمويل لها.

جدول رقم (٣) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثة

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
امي	١٨	%١٢
اساس	٧	%٤.٧
ثانوي	٤٥	%٣٠
جامعي	٨٠	%٥٣
المجموع	١٥٠	%١٠٠

التعليم هو إحدى المؤشرات في تنمية المنطقة فهو السند الأكبر لإنجاح خطط التنمية الاقتصادية والدعامة الأساسية للتنمية الشاملة والتنمية الاجتماعية في البلاد فهو رأس الرمح لأي نهضة حضارية. ارتفاع المستوى التعليمي للمرأة بالمنطقة يعني توفر الوعي بجدوى مشروعات التمويل وسط المستفيدات، فضلاً عن النجاح في إدارتها واستمراريتها وتحقيق أهدافها.

جدول رقم (٤) يوضح المهنة التي تمتهنها المبحوثة

نوع المهنة	التكرار	النسبة
موظفة	٥٥	%٣٦.٧
معلمة	٦٠	%٤٠
ربة منزل	٣٠	%٢٠
طالبة	٥	%٣
المجموع	١٥٠	%١٠٠

المعلمات والموظفات في المنطقة هن اللائي استفدن من مشروعات التمويل الأصغر أكثر من غيرهن لعدة أسباب: محدودية الدخل الثابت مما يشجع ويستدعي البحث عن مصادر أخرى لتوفير سبل العيش مثل مشروعات التمويل الأصغر وانتظام الدخل رغم محدوديته يشكل ضماناً لسداد الأقساط في حال تعثر المشروع، من خلال الجدول يتضح الغالبية العظمى من المستفيدات هن ممن ينخرطن في عمل ومهن ثابتة، وهذه النتيجة تحتم على مؤسسات التمويل

الأصغر وضع سياسة لتشجيع المرأة غير العاملة أو ربة المنزل للاستفادة من مشروعات التمويل الأصغر لأنها أول ضحايا الفقر وأكثر المتأثرين بآثاره السلبية، ربما يكون السبب في عدم استفادة ربة المنزل من التمويل الحصول على الضامن أو عدم وعيها بثقافة العمل الحر وإعداد المشروعات أي لم تصلها معلومة عن تمويل المشروعات في المنطقة.

جدول رقم (٥) يوضح كيفية تعرف المبحوثة على مؤسسات التمويل الأصغر

التعرف على مؤسسات التمويل الأصغر	التكرار	النسبة
وسيط	٢٥	%١٦.٧
الأصدقاء والمعارف	١٠٥	%٧٠
الإعلان	٢٠	%١٣
المجموع	١٥٠	%١٠٠

الغالبية العظمى علمن بالتمويل من الأصدقاء الذين سبق لهم تجربة للاستفادة من مشروعات التمويل، هذه النتيجة تشير لضرورة مراجعة المؤسسات بمشروعات التمويل حتى تنتشر ثقافة العمل الحر في المنطقة.

جدول رقم (٦) يوضح الأسباب التي دفعت المرأة الريفية في المنطقة للتقدم لمشروعات التمويل الأصغر.

الأسباب التي دفعت المرأة للتقدم للتمويل	التكرار	النسبة
مربح	٢٠	%١٣
الحاجة الماسة لزيادة الدخل	٨٥	%٥٦
ملء أوقات الفراغ	١٥	%١٠
مساعدة رب الأسرة في المصاريف	٣٠	%٢٠
المجموع	١٥٠	%١٠٠

الملاحظ من الجدول أعلاه تعدد الأسباب التي دفعت المرأة بالمنطقة للتقدم لمشروعات التمويل الأصغر بلغت نسبة ٥٦% لحاجتهن الماسة لزيادة الدخل بالذات في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة والغلاء المعيشي الذي تمر به البلاد ونسبة ٢٠% لمساعدة رب الأسرة في تخفيف الأعباء المنزلية علماً بمحدودية الدخل لكافة العاملين بالمنطقة.

جدول رقم (٧) أكثر القطاعات المدرة لدخل المرأة الريفية الممولة بالمنطقة

اللقطاعات المدرة للدخل	التكرار	النسبة
تجاري	٧٢	%٤٨
حيواني	٥٣	%٣٥

زراعي	١٠	%٦.٧
خدمي	١٥	%١٠
صناعي	-	-
المجموع	١٥٠	%١٠٠

أكثر المشاريع المدرة للدخل حسب رأي المبحوثات هو المجال التجاري يمثل نسبة٤٨% ويليه الحيواني ٣٥% الخدمي ١٠% ثم الزراعي ٦.٧%،ويعتبر التجاري من أهم الأنشطة الاقتصادية بالمنطقة، فيعود السبب لسفلتت الطرق وربطها بشريان الشمال وأيضا تربط المنتج بالمستهلك مباشرة وتؤدي إلى تبادل المنافع وتنشيط حركة الاقتصاد لأنه يمثل جوهر التنمية لذلك اتجهت المرأة الريفية للاستثمار في هذا المجال حيث تعددت المشروعات التجارية عند المرأة الريفية ومن أهم المشاريع التجارية للمرأة بالمنطقة هي محلات العطور وإنتاج الخبائز والمعجنات والحلويات وتمويل دكاكين بيع السلع الاستهلاكية المنزلية والتوابل إضافة إلى الأواني المنزلية وثلاجات لإنتاج العصائر والآيسكريم وبيع الملايات والثياب وأدوات الزينة وبيع الطعام وطبليات للأدوات المكتبية وتحويل الرصيد.

فالمشاريع الخدمية كماكينة خياطة والتطريز وأدوات الكهربباء، ومشاريع زراعية لإنتاج العلف والخضروات والقمح والفول المصري ومن مشاريع الإنتاج الحيواني بالمنطقة تربية العجول وأبقار اللبن والأغنام ودواجن اللاحم والبياض والحمام لا يكاد أن يخلو أي منزل في منطقة كريمة من تربية الحيوانات ويرجع ذلك للاحتياج اليومي وتسهم في تقليل قيمة الاستهلاك المالي اليومي ذلك بما توفره من ألبان ولحوم وبيض.

جدول رقم (٨) يوضح مساعدت مشروعات التمويل الاصغر في تنمية المنطقة

هل ساعدت مشروعات التمويل في التنمية	التكرار	النسبة
نعم	١١٠	%٧٣
لا	٤٠	%٢٦.٧
المجموع	١٥٠	%١٠٠

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة ٧٣% وضحت بأن مشروعات التمويل ساعدت في تنمية المنطقة عموماً والمرأة على وجه الخصوص، ونسبة ٢٦.٧% وضحت خلاف ذلك ربما يعود السبب إلى التعثر في سداد الأقساط وبدوره يؤدي إلى تدهور المشروع وعدم إسهامه في زيادة الدخل والتنمية.

جدول رقم(٩) يوضح متوسط الدخل الشهري بالجنيه للمستفيدات قبل وبعد استلام المشروع

متوسط الدخل بالجنيه	النسبة قبل استلام المشروع	النسبة بعد استلام المشروع
١٠.٠٠٠- ٢٠.٠٠٠	%٨٠	%٦٥
٢١.٠٠٠ – ٣٠.٠٠٠	%٢٥	%٣٥
٣١.٠٠٠- ٤٠.٠٠٠	%٤٥	%٥٠
المجموع	%١٠٠	%١٠٠

الملاحظ من الجدول أعلاه زيادة نسبة اللئي يزيد دخلهن عن ٣٠.٠٠٠ من نسبة ٧٠% إلى نسبة٨٥% من االمستفيدات بعد استلام وقيام المشروع مما يؤكد تحسين الحالة الاقتصادية للمستفيدات.

جدول رقم(١٠) يوضح مدى مساهمة مشروعك في التنمية الاقتصادية

مساهمة المشروع في التنمية الاقتصادية	التكرار	النسبة
أسهم في زيادة مصادر الدخل	٦٠	%٤٠
أسهم في زيادة الإنتاج والإنتاجية	٤٥	%٣٠
شجعني على تبادل الأفكار الإنتاجية	٢٥	%١٦.٧
رفع مهاراتي في التسويق	٢٠	%١٣
المجموع	١٥٠	%١٠٠

تعتبر التنمية الاقتصادية من أهم أهداف برامج التمويل الأصغر ويتضمن ذلك زيادة الدخل وزيادة الإنتاج والإنتاجية وهذه النتيجة تؤكد أن مشروعات التمويل الأصغر قد حققت تحسين اقتصادي وسط النساء المستفيدات وأيضاً المساهمة في زيادة دخل الأسرة من الأهداف التي تسعى لها مشروعات التمويل خاصة وأن معظم المبحوثات هن من ينخرطن في مهن ذات دخل محدود لذلك يعتبر زيادة الدخل من أهم الوسائل التي تؤدي إلى تحسين الوضع الاقتصادي للأسرة، يسعى التمويل إلى تحسين الأوضاع الاقتصادية للأسرة ليس فقط بإعطاء تمويل مباشرة لكن أيضاً عن طريق تحفيزها لرفع قدراتها ومهاراتها اللازمة التي تمكنها من إدارة المشروع ومن ثم زيادة القدرات الإنتاجية نسبة ٤٠ % يوضحت بأن التمويل قد ساعدهن على زيادة مصادر الدخل وتنمية مهارتهن الإنتاجية. ونسبة ٢٩.٧% وضحت بأن تمويل المشروعات ساعدهن على تبادل الأفكار والتسويق ونقلها عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

جدول رقم (١١) يوضح مدى مساهمة مشروعك في التنمية الاجتماعية

مساهمة المشروع في التنمية الاجتماعية	التكرار	النسبة
ساعد في تحسين مستوى الأبناء التعليمي	٧٠	%.٤٦

حسن في مستوى الصحة العامة لأسرتي	٥٠	%٣٣
زاد من تحسين علاقاتي الاجتماعية مع الجيران والمناطق المجاورة	٣٠	%٢٠
المجموع	١٥٠	%٩٩

لا يقتصر دور المشروعات على الجانب الاقتصادي فقط ولكنها تسعى بنفس القدر لتحقيق تنمية الحياة الاجتماعية وتماسكها، يأتي التعليم في مقدمة نهضة المجتمعات فبلغت نسب ٤٦% يوضحن بأن المشروع قد حسن في مستوى تعليم أبنائهن، وأيضاً الصحة تعتبر من أهم عناصر التنمية الاجتماعية قالصحة الردئية تؤثر سلباً على أداء الفرد في المجتمع، والانفاق على الصحة من الأولويات للأسرة، بدلاً عن العلاج البلدي والأعشاب أصبحوا يتعالجون في المستشفيات، لذلك أن تمويل المشروعات أسهم في تحسين الوضع الصحي لأسر المستفيدات فبلغت نسبتهن ٣٣%. وأسهمت المشروعات في تحسين الغذاء لأسر المستفيدات من حيث النوع والكمية وعدد الوجبات والتنوع في الغذاء، وأيضاً تحسين العلاقات الاجتماعية مع الجيران والمناطق المجاورة، فتمويل المشروعات وفر المال الذي تشارك وتتعامل به مع الجيران في مختلف المناسبات سواء فرح أو كره.

جدول رقم(١٢) يوضح مدى مساهمة مشروعك في التنمية الثقافية

مساهمة المشروع في التنمية الثقافية	التكرار	النسبة
ساعد المشروع على الاستفادة من المناشط الثقافية بالمنطقة	٨٥	٥٦.٧
زاد في الترفيه والترويح لأفراد أسرتي	١٥	%١٠
حسن في استخدام التقنية الاكترونية وملء أوقات الفراغ	٥٠	%٣٣
المجموع	١٥٠	%١٠٠

تمويل المشروعات ساعد في الاستفادة من حضور الأسابيع والبرامج الثقافية في المنطقة بنسبة ٥٦.٧% وأيضاً الاهتمام بالترفيه والترويح والنزهة خارج المنزل وملء أوقات الفراغ بمشاهدة التلفاز وحضور كثير من البرامج الثقافية، وساهم المشروع في شراء كثير من الأدوات التي تطور في الجانب الثقافي كالتلفونات واللابتوبات ودخول الأنترنت في المنزل.

جدول رقم (١٣) يوضح الصعوبات والمعوقات التي تعوق إسهام المشروع في التنمية

المعوقات	التكرار	النسبة
العادات والتقاليد السائدة في المنطقة	٥٣	%٣٥
عدم وعي المرأة بحقوقها الدولية والمحلية	١٥	%١٠
مشكلة التسويق وعدم التدريب الكافي في الجودة والتسويق	٤٠	%٢٦.٧
ارتفاع تكاليف المواد الخام والمعيشة	١٠	%٦.٧

تشابه المشروعات	٣٢	%٢١
المجموع	١٥٠	%١٠٠

يوضح الجدول أعلاه تعدد الصعوبات التي تعوق إسهام المشروعات في التنمية والتطور بالمنطقة، من أكثر الأسباب التي تعوق إسهام المشروع في التنمية هي العادات والتقاليد بنسبة ٣٥% والسبب الثاني الذي يعوق إسهام المشروعات في التنمية بنسبة ٢٦.٧% هي مشكلة التسويق وعدم التدريب الكافي في جودة المشروعات وتسويق المنتجات وأيضا تشابه المشروعات أدى إلى ركود السوق في شراء منتجات التمويل الأصغر.

جدول رقم(١٤) يوضح التغلب على الصعوبات التي تعوق إسهام المشروعات في التنمية

التغلب على الصعوبات بـ	التكرار	النسبة
تسهيل إجراءت التمويل	٣٠	%٢٠
إتاحة فرصة كافية للنساء لتسديد الأقساط	٤٠	%٢٦.٦
تشجيع الاستثمار بفتح أسواق لمنتجات المشروعات	٢٥	%١٦.٧
نشر ثقافة التمويل الأصغر لدى شرائح المرأة الضعيفة	٢٥	%١٦.٧
عمل دورات تدريبية عن كيفية اختيار المشروع المربح وتسويق إنتاجه	٣٠	%٢٠
المجموع	١٥٠	%١٠٠

يلاحظ من الجدول أعلاه أهم الخطوات التي يمكن أن تساهم في التغلب على الصعوبات التي تعوق إسهام المرأة في التنمية المستدامة في المنطقة هي إتاحة فرصة كافية للنساء في المشروعات لتسديد الأقساط والتدريب الكافي للمرأة الريفية عن إعداد وتصميم المشاريع وجودة المنتجات بلغت نسبتهن ٧٠%. تليها تسهيل إجراءت التمويل وتشجيع الاستثمار بفتح أسواق لمنتجات المشروعات الممولة فبلغت نسبتهن ٦٠%.

النتائج والتوصيات:

من خلال تحليل البيانات الواردة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وبناءاً على تلك النتائج تقدمت الباحثة بعدد من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير مشروعات التمويل الأصغر وفي تنمية المراة بمنطقة كريمة.

النتائج:

من النتائج التي أجيبت على السؤال الأول ما مدى نجاح مشروعات التمويل الأصغر بالمنطقة في تنمية المرأة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً

١. مشروعات التمويل الأصغر قد حققت تنمية اقتصادية وسط المستفيدات متمثل في زيادة الدخل الشهري وتحسين مستوى المعيشة

لأسرهن كما وضح الجدول رقم(٩ و ١٠). وايضاً حققت تنمية اجتماعية من حيث تعليم أبنائهن وصحة أفراد الأسرة وتقوية العلاقات الاجتماعية مع الجوار كما وضح الجدول رقم (١١) وأيضاً ساهم في التنمية الثقافية والاستفادة من البرامج والأسابيع الثقافية التي تقام في المنطقة والترويح والترفيه خارج المنزل كم وضحه الجدول رقم (١٢).

٢. إجابة للسؤال الثاني ما هي أكثر المشاريع المدرة للدخل التي تتناسب مع المرأة بالمنطقة المشروعات التجارية أكثر المشروعات المدرة للدخل لقلة رأس المال والأرباح السريعة، تليها القطاعات الحيوانية لا يخلو منزل في المنطقة من تربية الحيوانات، بل تنعدم المشاريع الصناعية لأنها تحتاج لرأس مال كبير وعمالة كبيرة، وتخوف النساء عموما من الفشل والتعثر في السداد في مثل هذه المشاريع الكبيرة كما وضحه الجدول رقم (٧) وأيضا لا يوجد تمويل عقارات لأن المنازل بالمنطقة من الطين والطوب البلدي والسقف البلدي من المواد المحلية سيقان وجريد شجر النخيل لا يستخدمون المواد ذات التكلفة العالية كالسيخ والأسمنت وغيره إلا حديثاً.

٣. إجابة على السؤال الثالث ما هي أبرز الصعوبات التي واجهت المشروعات بالمنطقة. يعتبر عدم التدريب الكافي للمستفيدات وتشابه المشروعات من أكثر الصعوبات التي واجهت تنفيذ المشروعات في المنطقة أدى إلى ركود في السوق وضعف القوة الشرائية بالمنطقة كما وضحه الجدول رقم (١٣).

٤. أغلب المستفيدات تعرفن على مشروعات التمويل الأصغر من الأصدقاء والمعارف الذين سبقوهن في تجربة التمويل هذا يدل على ضعف الإعلام في التعريف بمشروعات التمويل الأصغر كما وضح الجدول رقم(٥).

٥. المعلمات والموظفات أكثر إقبالاً على التمويل من ربات البيوت نسبة لضمان المرتب في حال تعثر السداد علماً بأن ربات البيوت هن خريجات جامعات ولن يتمكنَّ من الحصول على وظائف حكومية، لذلك يتخوفن من التعامل مع البنوك والمسألة القانونية في حال تعثر السداد.

التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

١. توجيه مشروعات التمويل الأصغر بما يتناسب مع حاجة ومتطلبات المجتمعات الريفية.

٢. عقد دورات تدريبية لكل المستفيدات عن إعداد وتصميم المشروعات وجودة المنتجات والتسويق.

٣. يجب الإعلان عن مشروعات التمويل عبر كل الوسائط حتى تصل لكل الشرائح المستهدفة.
٤. تسهيل إجراءت التمويل وتبسيطها حتى تصل لأكبر عدد من النساء بالمنطقة.
٥. إزالة كل الصعوبات التي تحول دون الاستفادة من المشروعات بالصورة المطلوبة.

المصادروالمراجع:

١. أحمد عبد الله آدم (١٩٩٥) قبائل السودان، نموذج التعايش والتمازج، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
٢. إيمان حسونة حسن بابكر (٢٠١٣) الآثار الاجتماعية للتعثر المصرفي على التمويل الأصغر بولاية الخرطوم (٢٠٠٧-٢٠١٣)، رسالةدكتوراة، جامعة النيلين.
٣. تنمية المرأة الزراعية (١٩٩٦) إدارة المرأة والتنمية الزراعية، المؤتمر الزراعي .
٤. حاجة كاشف بدري (١٩٧٧) وضع المرأة في تاريخ السودان المعاصر، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة فرع الخرطوم.
٥. سامية الهادي النقر، ورقة في تنمية المرأة، ١٩٩٥م
٦. ست النفر سيد أحمد الحسن (١٩٩٩) مشاركة المرأة الريفية في الأنشطة والمشاريع الإنتاجية التنموية بجمهورية السودان، إعداد المنظمة العربية للتنمية الزراعية، الخرطوم.
٧. علي فؤاد أحمد (١٩٦٠) علم الاجتماع الريفي، دار الثقافة والعلوم للطباعة والنشر، القاهرة.
٨. عوض إبراهيم عبد الرحمن الحفيان (١٩٨١) أسس التنمية الريفية ودور الزراعة في السودان، دار الخرطوم للنشر،الخرطوم.
٩. فاطمة عبد المحمود (١٩٧٩) المرأة السودانية وأرض البطولات، دار الخرطوم للنشر، الخرطوم.
١٠. محمد الجوهري، أحمد زائد وآخرون (١٩٧٨) علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث، ج١، دار المعارف، القاهرة.
١١. مناهل خلف الله عبدالعظيم (٢٠١٤) دور مؤسسات التمويل الأصغر في تنمية المجتمع المحلي، رسالة ماجستير،جامعة النيلين.
١٢. المنظمة العربية للتنمية الزراعية(١٩٩٧) الندوة القومية حول المرأة في التنمية الريفية، السودان.
١٣. نوال محمد حسنين (١٩٩٢) تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لتجربة مصرف الادخار في تمويل مشاريع الأسر المنتجة بولاية الخرطوم .
١٤. ولاء محمد أحمد محمد (٢٠١٧) دور مشروعات التمويل الأصغر في تمكين المرأة الريفية اقتصاديا بمحلية الكاملين، رسالة ماجستير،جامعة الجزيرة.

١٥. يوسف عبد المجيد (١٩٧١) إجراء الريف، دار شيكان للنشر.