



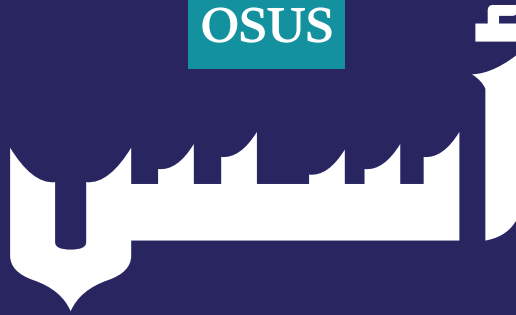
المركز التأسيسي  
للدراستات والبحوث  
Constituent for  
Studies & Research

العدد 3 - المجلد الأول  
Issue 3 - Volume 1



ربيع الأول 1447 - سبتمبر 2025  
Rabi' 1, 1447 - September 2025

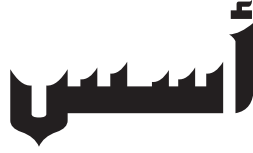
OSUS



دورية فصلية محكمة تعنى بالإدارة والسياسات العامة  
تصدر عن المركز التأسيسي للدراستات والبحوث

Quarterly Peer-reviewed Journal of Management & Policies  
Published by Constituent for Studies & Research





دورية فصلية محكمة تعنى بالإدارة والسياسات العامة  
تصدر عن المركز التأسيسي للدراسات والبحوث  
العدد 3 - المجلد الأول - ربيع الأول 1447 - سبتمبر 2025

Bi-Annual Peer-reviewed Journal of Management and Policies  
Published by Constituent for Studies & Research  
Issue 3 - Volume 1 - Rabi' 1, 1447 - September 2025

رئيس التحرير  
د. خالد يحيى العماد

هيئة التحرير  
أ. د. مشعل أحمد الريفي  
أ. د. نصر محمد الحجيلي  
أ. د. عادل مجاهد الشرجبي  
أ. د. محمد سعد نجاد  
أ. د. إبراهيم غالب لقمان  
أ. د. يحيى أحمد الخزان



المركز التأسيسي للدراسات والبحوث  
Constituent for Studies & Research

جميع الحقوق محفوظة لـ:



المركز التأسيسي للدراسات والبحوث  
Constituent for Studies & Research

[www.csr-yemen.com](http://www.csr-yemen.com)

[info@csr-yemen.com](mailto:info@csr-yemen.com)





# أسس

## افتتاحية العدد

يسر «المركز التأسيسي للدراسات والبحوث» أن يضع بين يدي قرائه الكرام، من باحثين وصناع قرار ومهتمين، العدد الثالث من دوريته البحثية الفصلية «أسس». والتي يواصل من خلالها السعي نحو الإسهام في بناء صرح معرفي رصين، يحلل تحديات الحاضر ويستشرف آفاق المستقبل، إيماناً بأن نهضة المجتمعات لا تقوم إلا على أسس متينة من العلم والمعرفة والحكم الرشيد.

يضم هذا العدد دراسات تتناول قضايا محورية تحت خيط ناظم هو «بناء المؤسسات الفعالة». يبدأ من قمة الهرم الإداري مع بحث الدكتور خالد القيداني حول أثر الازدواج الوظيفي على جودة القرار، ويمتد إلى الهيكل الإداري برمته عبر دراسة الدكتور عبد الوهاب الوشلي التي تكشف عن التداخل في المهام والاختصاصات وما ينتج عنه من هدر للموارد، مشيرةً إلى أهمية الترشيح الحكومي. ولأن العدل أساس الملك، يعرض القاضي الدكتور يحيى الخزان رؤية شاملة لإصلاح المنظومة العدلية عبر العدالة الانتقالية والأتمتة وتعزيز استقلال القضاء.

كما تتناول الأبحاث محركات التنمية البشرية والمجتمعية، فالدكتورة لينا محمد العبسي ترصد واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن والفجوة مع سوق العمل، فيما تطرح الدكتورة فاطمة لمححر من المغرب دور التعليم العالي كقاطرة للتنمية الاقتصادية. أما الباحثة حمزة يحيى العماد فيبرز دور منظمات المجتمع المدني، ممثلةً في «مؤسسة بنيان»، كشريك فاعل في التنمية المحلية وتعزيز المشاركة المجتمعية، وأخيراً ورقة بحثية للدكتورة فاطمة لمححر الأستاذة المحاضرة بكلية الحقوق جامعة عين الشق، الدار البيضاء - المغرب والتي تتناول فيها دور التعليم العالي بالمغرب في التنمية الاقتصادية

إن هذه الدراسات، بمجموعها، لا تكتفي بتشخيص الواقع، بل تتجاوزه لتقدم مقترحات عملية ورؤى مستقبلية. إنها لبنات جديدة نضعها في أساس صرح المعرفة الذي نشده، آملين أن تجد فيها العقول المتسائلة ضالتها، وأن تكون نبراساً يضيء الطريق أمام صناع السياسات نحو بناء مؤسسات قوية ومجتمعات مزدهرة.

رئيس التحرير

# فهرس الدراسات

- 11 **أثر الازدواج الوظيفي للقيادة الإدارية على جودة اتخاذ القرار والعمل المؤسسي**  
د. خالد أحمد القيداني  
أستاذ الإدارة والسياسة العامة المساعد  
مركز الإدارة العامة - جامعة صنعاء

- 53 **التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن**  
د. ليلى محمد العيسى  
أستاذ علم الاجتماع المساعد  
جامعة العلوم والتكنولوجيا

- 93 **التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات في الإدارة العامة باليمن**  
د. عبد الوهاب عبد القدوس الوشلي  
الأستاذ المشارك في القانون الإداري  
مدير مركز الدراسات والاستشارات القانونية والتحكيم - جامعة صنعاء  
المستشار القانوني لرئيس جامعة صنعاء ومحامي الدولة أمام المحكمة العليا

- 127 **المنظومة العدلية**  
القاضي الدكتور يحيى أحمد الخزان  
نائب عميد المعهد العالي للقضاء  
أستاذ الفقه المقارن المساعد  
كلية الشريعة والقانون - جامعة صنعاء

- 153 **دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية**  
أ. حمزة يحيى العماد  
باحث في المركز التأسيسي للدراسات والبحوث

- 191 **أي دور للتعليم العالي بالمغرب في التنمية الاقتصادية (ورقة بحثية)**  
د. فاطمة لمحرر  
أستاذة محاضرة بكلية الحقوق  
عين الشق - الدار البيضاء - المغرب



# Table of Articles

**11      The effect of Dual Functional for administrative Leaders on the Quality of Decision-Making and institutional work**

**Dr. Khalid Ahmed Al-Qaidani**

Assistant Professor of Administration and Public Policy

Center of Public Administration, Sana'a University

**53      Technical Education & Vocational Training in Yemen**

**Dr. Leena Mohammad Al-Absi**

Assistant Professor in Sociology

University of Science and Technology - Yemen

**93      Overlap and Encroachment in Tasks and Competencies within Public Administration in Yemen**

**Dr. Abd Al-Wahhab Abd Al-Quddus Al-Washli**

Associate Professor of Administrative Law

Sana'a University

**127      The Judicial System**

**Judge Dr. Yahya Ahmed Al-Khazan**

Assistant Professor, Comparative Jurisprudence

Sana'a University

**153      The Role of Civil Society Organizations in Local Development**

**Mr. Hamzah Yahya Al-Emad**

Researcher at Constituent for Studies & Research

**191      What is the role of Moroccan higher education in economic development? (Research Paper)**

**Dr. Fatima Lamharhar**

Lecturer at the Faculty of Law

Ain Chock, Casablanca, Morocco



أثر الازدواج الوظيفي للقيادة  
الإدارية على جودة اتخاذ القرار  
والعمل المؤسسي  
مراجعة نظرية تحليلية نقدية

**The effect of Dual  
Functional for  
administrative Leaders on  
the Quality of Decision-  
Making and institutional  
work**

A Critical Analytical Theoretical Review

د. خالد أحمد القيداني  
أستاذ الإدارة والسياسة العامة المساعد  
مركز الإدارة العامة - جامعة صنعاء

**Dr. Khalid Ahmed Al-Qaidani**

Assistant Professor of Administration and Public Policy  
Center of Public Administration  
Sana'a University



## ملخص

هذه الدراسة كيفية «نوعية»، تبحث وفق المنهج الاستقرائي في أثر الازدواج الوظيفي للقيادة الإدارية على جودة اتخاذ القرار والعمل المؤسسي، ومن خلال استخدام نهج النظرية المجذرة تم مراجعة مجموعة من الدراسات والأدبيات والنظريات العلمية ذات الصلة للخروج برؤية نظرية تحليلية نقدية حول الموضوع قيد الدراسة. وقد خرجت الدراسة بأن الازدواج الوظيفي، سواءً كان ازدواج تعدد المهام، أو غموض الأدوار، أو ازدواجية في الأداء، يُؤدّ عبئًا معرفيًا كبيرًا يستنزف الموارد العقلية للقيادة، مما يُجبرهم على اللجوء إلى التفكير السريع والحدسي بدلًا من التفكير التحليلي، مما يزيد من الأخطاء ويقلّل من فعالية القرارات الاستراتيجية. كما يمتد التأثير السلبي إلى أداء فريق العمل والمنظمة بشكل عام، حيث يؤدي إلى زيادة التكلفة المادية وإلى إحباط الموظفين. كما تبين من خلال الدراسة أنه يمكن منع هذه التأثيرات من خلال الدعم التنظيمي (أدوار واضحة وموارد كافية)، والثقافة التنظيمية الإيجابية (التواصل والتعاون المفتوح)، كما تشير الدراسة إلى أن هناك عوامل تُسهم في التقليل من سلبات الازدواج الوظيفي مثل إعادة تصميم الوظيفة، والتدريب على القيادة، وتوفير مناخ مُشجع، وأيضًا تُسهم سمات القائد الشخصية، مثل الخبرة، وتقبل الغموض، والمرونة المعرفية، والتدريب الفني، بشكل كبير في إدارة الضغوط الناجمة عن الازدواج الوظيفي.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الإدارية، الازدواج الوظيفي، جودة اتخاذ القرار، غموض الأدوار.

## Abstract

This qualitative study, using an inductive approach, examines the effect of dual-functionality in administrative leadership on the quality of decision-making. Using a grounded theory approach, a set of studies, relevant literature, and theories were reviewed to develop a critical, analytical, and theoretical perspective on the topic under study. The study concluded that dual-functionality, whether through multitasking, role ambiguity, or duplication of performance, creates a significant cognitive burden that drains leader's mental resources, forcing them to resort to quick and intuitive thinking rather than analytical thinking. This increases errors and reduces the effectiveness of strategic decisions. The negative impact also extends to the performance of the work team and the organization as a whole, leading to increased financial costs and employee frustration. The study also demonstrates that these effects can be prevented through organizational support (clear roles and sufficient resources) and a positive organizational culture (open communication and collaboration). The study also indicates that factors contribute to mitigating negative effects, such as job redesign, leadership training, and providing an enabling environment. Furthermore, the leader's personal traits, such as experience, tolerance of ambiguity, cognitive flexibility, and technical training, contribute significantly to managing the stresses caused by dual employment.

**Keywords:** Administrative leadership, dual employment, decision-making environment, role ambiguity.

## مقدمة

تعيش اليمن اليوم وضعًا متقلبًا، ومعقدًا، وغامضًا، على جميع الأصعدة السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، في عصر يشهد الكثير من التحولات الإدارية السريعة التي يصاحبها اضطرابات راديكالية في بيئة العمل، وعلى الرغم من الجهود التي تحاول القضاء على ظاهرة الازدواج الوظيفي لمواجهة الأعباء المالية المرتبطة بصرف المرتبات والمستحقات المالية لموظفي الدولة، إلا أننا ما زلنا نشهد انتشارًا مروعًا للظاهرة وخاصةً عند بعض القيادات الإدارية التي أصبحت تسوق نفسها قيادات ثورية في مؤسسات الدولة المختلفة تحت مبررات وحجج متعددة، حتى إن تبوؤ القيادات الإدارية لأكثر من وظيفة قيادية أو إدارية أضحى رمزًا تتباهى به، وسمة تُميّز جهاز الإدارة العامة المعاصرة في اليمن.

بشكل عام، تُعد ظاهرة تعدد الوظائف لدى الصف الأول من القيادات الإدارية معضلة حقيقية تُعبر في الأساس عن تضارب المسؤوليات، وازدواجية المهام، وتشوش الأدوار، وهي كمشكلة تبرز بشكلها الفج في دول العالم النامي عمومًا، ومنها اليمن، وخاصةً في وقتنا الحاضر.

إن تطور التنظيمات، وحدوث التغييرات في بيئة العمل الإدارية، قد سهّل من التواصل والإشراف والرقابة ويسر القدرة على الاطلاع على مواقع العمل عن بُعد، هذا الأمر أصبح للكثير من القيادات الإدارية مبررًا مناسبًا في تبرير قيامها بأنشطة قيادية مزدوجة، لقد ساق لهم حُجة قوية للاضطلاع بمهام ومسؤوليات في تنظيمات متعددة. وبغض النظر عن الدوافع والأسباب التي تساق غالبًا لتبرير مثل هذه المسائل، حال: حساسية المرحلة، وعدم الثقة في إدارة الدولة، ومكافحة الفساد، وبعض الاعتبارات السياسية الأخرى، إلا أن الحراك المالي والاقتصادي (نيل المكاسب المالية والمادية) يظل هو السبب الفاعل والمحرك الرئيسي لمسعى بعض القيادات الإدارية لتبؤ المناصب القيادية والوظائف المتعددة في مؤسسات الدولة المختلفة، إن ذلك يُمكنها من توسيع مصادر دخلها المادي ويعزز من مواردها المالية.

الازدواج الوظيفي ليس مجرد ظاهرة تنظيمية مقيدة يُمكن استيعاب دراستها من منظور تخصص علمي واحد، كما أنها لا تتمتع بنفس القدر من التأثير السلبي في جميع الظروف، أو يمكن اعتبارها ظاهرة عامة يمكن إسقاط أبعادها وأسبابها وتأثيرها على جميع الموظفين والقادة. بل هي ظاهرة غنية علميًا ترتبط بجميع المجالات السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والإدارية، وهي أيضًا ظاهرة ديناميكية تتعامل مع مصطلحات حيوية تتفاعل مع مجموعة كبيرة ومتنوعة من الاعتبارات الفردية (مثل الخبرة ونوع الشخصية، بما في ذلك العصبية، والانفتاح، والمرونة النفسية، والذكاء العاطفي، والفعالية الذاتية الملموسة)، والاعتبارات التنظيمية (مثل توضيح الدور والمسؤولية، ونطاق ومدى السيطرة، وثقافة المنظمة السائدة، ونوعية ومستوى القيادة والدعم المؤسسي المقدم، وكفاية الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، وقوة التنسيق وترتيبات الاتصال)، والاعتبارات الثقافية المجتمعية على نطاق واسع (مثل توقعات المجتمع على نطاق واسع فيما يتعلق بدور العمل،

والتشريعات والقوانين العمالية التي تنظمه، وأهمية التوازن بين العمل والحياة للمجتمع).

بالتأكيد، أن الحقائق التي نسوقها في دراستنا هذه ليست قطعية إلا أنها أساس صلب يمكن البناء على قواعده، فقد تعرضنا لحقائقها من مصادر بحثية متعددة، تحظى بأهمية علمية قوية، وجميعها تؤكد مدى التأثير السلبي للازدواج الوظيفي على جودة عمليات صنع القرار للقادة، وكيف يؤدي ذلك إلى مضاعفة معدلات الخطأ لديهم بشكل كبير، وإلى التأخير غير المبرر في اتخاذهم للقرارات الحاسمة، وكيف يجعل ذلك فكرهم الإداري رهين المبالغة في تضخيم التحيزات المعرفية الشخصية، ويتسبب أيضاً في انحدار الابتكار والإبداع لديهم.

في الوقت نفسه، وبشكل يمثل بصيص أمل، ظهرت بعض الإيجابيات المحدودة والتي تخضع لظروف استثنائية تؤدي إلى مجال للتكيف مع هذه الظاهرة، وربما حتى أنها تفسح المجال لتطبيق بعض جوانبها في بيئة محدودة وخاضعة شرط أن تخضع للرقابة، وأن تتحقق لها بعض الشروط والإمكانات، مثل تبني التنظيمات لأساليب إدارة داعمة ومتكيفة (مثل إعادة تصميم الوظائف للحد من النزاعات وبرامج استشارات الموظفين)، وتوفير دورات تدريبية مكثفة متخصصة لتعزيز إتقان القادة لإدارة الوقت والتوتر وتعدد المهام، وتطوير تدخلات فعالة على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية تُساعد في إعداد القادة لإدارة أعباء وظائفهم المتعددة والمتنوعة بفعالية أكبر وبأقل تكلفة نفسية وفسولوجية تؤثر على قراراتهم وأداء منظماتهم.

وأخيراً، يجب فهم الشبكة المعقدة من التفاعلات التي يؤدي إليها الازدواج الوظيفي سلباً وإيجاباً قبل اتخاذ أي إجراءات إدارية أو الشروع في أي إصلاحات وظيفية أو هيكلية لأن ذلك هو الخطوة الهامة والفيصلية في سلسلة وضع تدابير فعالة لمواجهة التحديات التي تترتب على الازدواج الوظيفي في بيئة العمل الحديثة.

## 1. الإطار العام للدراسة

### 1-1. مشكلة الدراسة

ظاهرة الازدواج الوظيفي مشكلة ذات عمومية مطلقة وخاصة في جهاز الإدارة العامة، وفي اليمن أضحت في الوقت الحالي مسلمة ثورية، وثقافة تنظيمية دارجة للقيادات الإدارية المترتبة على السلطة. بالتأكيد، هذه الثقافة السلبية متكرسة في العمل الحكومي منذ فترات سابقة. هي مطلقاً ليست وليدة اليوم، بل هي ثقافة إدارية وسياسية يتقاطع فيها الماضي مع الحاضر، ويلتقي عندها القادة مع الموظفين، إلا أن ظهورها لدى القيادات الإدارية على وجه الخصوص يجعلنا نطرح مجموعة من التساؤلات المهمة حول تأثير الازدواج الوظيفي للقيادات الإدارية على استقرارهم النفسي ابتداءً، ومن ثم تأثير ذلك على نزاهة سجلاتهم الشخصية والمهنية، وبدرجة أكبر مدى تأثير ذلك على اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية التي تعد الأساس الراسخ والمحك الفاصل لنجاح جميع المؤسسات والتنظيمات الحكومية والخاصة.

بشكل عام، تأثير الازدواج الوظيفي على القرارات له بعد هام ومؤثر في العمل الإداري برمته، وخاصةً في مرحلة اتخاذ القرارات وتنفيذها التي تُعدّ من أهمّ مواضيع الدراسة والبحث في الإدارة عمومًا والقيادة خاصةً، حيث قدّرت مراكز بحثية بارزة، مثل معهد ماكينزي، أن نسبة القرارات الاستراتيجية التي لا تُنفَّذ على النحو المنشود، قد تصل إلى 60٪، بسبب أخطاء التحليل أو الأحكام المتسريعة أو بنسبة تُقدَّر بنحو 60٪ أو أكثر نتيجة تجاهل الأهمية الصحيحة للمخاطر.<sup>(1)</sup>

وحتى يتم التعرض للأسباب الجذرية التي تعمل على تقويض جودة القرارات، مثل ارتباك الأدوار أو الضغوط النفسية والفكرية للقادة والناجمة عن الازدواج الوظيفي، فإنّ الحاجة اليوم مُلحة إلى القيام بمثل هذه الدراسة، كونها تسعى إلى سدّ فجوة في الدراسات الأكاديمية من خلال ربط ظاهرة الازدواج الوظيفي للقادة بنظريات علم النفس المعرفي، بهدف دراسة الآليات الدقيقة التي يُضعف بها العمل المزدوج التفكير المنهجي والعقلاني. في المقابل، يُظهر تزايد عدد الكتب والمقالات والدراسات والأبحاث التي تؤكد أن تعدد الأدوار وتنوع المهام والوظائف للقادة له تأثير سلبي على صحة القادة النفسية والفكرية، حيث يُجبر القادة على مواجهة مشكلة كيفية توزيع الموارد النفسية المحدودة، كالانتباه والتركيز والذاكرة العاملة، بين الاحتياجات المتضاربة مما يفضي إلى أن الإرهاق النفسي والتوتر من الأمور النفسية والجسدية يعد بمثابة متلازمة لازدواج الوظيفي.

لا يمكن تجاهل الطبيعة البشرية لهذه المشكلة، فالقادة مهما حاولوا تصوير أنفسهم بأنهم يتمتعون بالصلابة والمرونة أعلى من غيرهم، هم في الأخير بشر معرضون للإرهاق النفسي والتعب مما يجعلهم يستجيبون باندفاع نحو قرارات متسريعة أو غير محسوبة، أو لا تلبّي حجم مسؤولياتهم، أو حتى تجعلهم ينسحبون تمامًا عن بعض القرارات المصيرية، هنا تتضح حجم المشكلة ومدى خطورتها لأن العبء على التنظيمات حال حدوث ذلك سيكون أعلى وأكثر تكلفة.

ركزت غالبية الدراسات السابقة على بحث ظاهرة الازدواج الوظيفي وتأثيراتها السلبية بشكل عام، بينما تركّز هذه الدراسة وتسلط الضوء على بحث التفاعل الديناميكي لأسباب هذه الظاهرة مع المتغيرات المختلفة التي تؤدي إليها وتلك التي تتمخض عنها، أي أن هذه الدراسة ستحاول الإجابة على تساؤل جدلي مرّكب هو: لماذا يحدث الازدواج الوظيفي عند القادة؟ وكيف يؤثر على جودة قراراتهم؟ وهل له تأثير على جماعة العمل والتنظيمات الإدارية؟ وما هي العوامل المؤثرة على الازدواج الوظيفي؟ وبهذا تكون تساؤلات الدراسة مفصلة على النحو التالي:

## 2-1. تساؤلات الدراسة

1-2-1. ماهي الأسباب والمحركات النفسية التي تدفع القادة نحو الازدواج الوظيفي؟

2-2-1. هل يؤثر الازدواج الوظيفي للقادة على اتجاههم نحو سلوك التحيزات عند اتخاذ القرار؟

3-2-1. هل للازدواج الوظيفي للقادة عبء نفسي يؤثر على اتخاذهم للقرارات؟

4-2-1. ما أثر عدم اليقين المرتبط بالازدواج الوظيفي على جودة اتخاذ القرارات؟



5-2-1. هل يوجد للازدواج الوظيفي للقيادة تداعيات على كفاءة اتخاذ القرار عند أداء الأعمال؟

6-2-1. هل تمتد آثار الازدواج الوظيفي الممتدة على مستوى فرق العمل والتنظيم؟

7-2-1. هل توجد عوامل مُعدّلة تُخفف آثار الازدواج الوظيفي للقيادة؟

8-2-1. هل للفروق الديموغرافية والثقافية أثر على الازدواج الوظيفي للقيادة؟

### 3-1. أهمية الدراسة

هذه الدراسة تتعرض إلى أثر الازدواج الوظيفي للقيادة الإدارية على جودة اتخاذ القرار، وهو موضوع حيوي وفي غاية الأهمية، لم يتم التعرض إليه من قبل في البيئة اليمنية (حد علم الباحث) في وقت مفصلي تعاني فيه البيئة التنظيمية من تكدس المهام والمسؤوليات لدى مجموعة كبيرة من القيادات الإدارية مستغلة الوضع السياسي المضطرب ذي الخصوصية الإدارية الطارئة.

### 4-1. أهداف الدراسة

لدراسة هدف رئيسي واحد وهو إيضاح تأثير الازدواج الوظيفي للقيادة على جودة اتخاذ القرار لديهم.

### 5-1. منهج الدراسة

هذه الدراسة كيفية «نوعية» تنتهج المنهج الاستقرائي وفق نهج النظرية المجردة لذا فهي تهدف للوصول إلى النظرية من البيانات مباشرة بشكل استقرائي منتظم، تعتمد الدراسة على تحديد العناصر الأساسية للظاهرة محل الدراسة للوصول إلى بؤرة ومحور العلاقة والارتباط بينها لتفسير الظاهرة محل الدراسة، لذا تقوم بتحليل المفاهيم والإدراكات للظاهرة محل الدراسة، وتوضيح العلاقات التفاعلية التي تحيط بها، من خلال توظيف الدراسات السابقة بالشكل الصحيح والربط بين الأدبيات الميدانية والنظرية بشكل دقيق ومباشر، بغرض استخدامها في توليد نظرية (افتراضات نظرية) جديدة أو اكتشافها في الموضوع قيد الدراسة.<sup>(2)</sup>

## 2. الإطار النظري الموجه

### 1-2. النظريات النفسية المفسرة للازدواج الوظيفي

يظل مسعى الفرد العامل أياً كانت درجته الوظيفية محصوراً في حراكه الاقتصادي، فحاجاته المادية والمعنوية المختلفة ترتكز بالأساس عند تحقيق حاجاته المادية، فالفرد دون توفير متطلباته الرئيسية في قلق دائم، ذاك ما يدفعه إلى محاولة خفضه من خلال تنويع مصادر الرزق المتعددة، وهو إن استطاع تحقيقها سيسعى إلى الإيفاء بمتطلبات حاجاته الأخرى النفسية والمعنوية لتحقيق ذاته، هذه بديهيات بشرية يتشابه فيها الجميع المهنيون والعامة، الموظفون والقادة. وفي هذا الإطار نجد أن هناك الكثير من النظريات التي تفسر السلوك الإنساني واتجاهاته، وفي سبيل تحقيق المتطلبات النظرية لهذه الدراسة وفي إطارها سنستعرض أهم تلك النظريات التي يمكن من خلالها فهم سبب

اتجاه القادة الإداريين نحو الازدواج الوظيفي:

### 1-1-2. نظرية تدرج الحاجات (Hierarchy of Needs)<sup>(3)</sup>

في نظريته الشهيرة، قدم عالم النفس إبراهيم ماسلو (Maslow, 1943) الحاجات الإنسانية على أنها تتدرج وفق هرم مكون من خمس مستويات، تبدأ من قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية (Basic Physiological Needs) ثم تليها حاجات الأمان (Safety Needs) والأعلى منها في الترتيب الحاجات الاجتماعية (social Needs) وتليها حاجات التقدير (Esteem Needs) وفي قمة الهرم تقع حاجات تحقيق الذات (Self-Actualization Needs). وتعتمد النظرية في ترتيبها الهرمي على أن الفرد لا يُشبع المستوى الأعلى إلا بعد إشباع المستوى الذي قبله، وبالتالي فإن الحاجات غير المُشبعة هي التي تؤثر في السلوك أما المشبعة فلا تصبح دافعاً للسلوك، وبهذا فإن ترتيب أهمية الحاجات الإنسانية لدى الفرد يبدأ من البسيطة والأساسية (الماء والطعام والمأوى) وينتهي بالمركبة (التقدير وتحقيق الذات).

تعرضت نظرية الحاجات لانتقادات عديدة، مثل: أنه ليس من الضروري انتقال الأفراد من حاجة منخفضة إلى أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباعه لحاجات أخرى كما هو الحال عند الفلاسفة والعلماء، وهذا يبرز انتقاداً آخر مفاده أن الأفراد يختلفون في أسلوب إدراكهم لحاجاتهم المختلفة، وكذلك في تقييم الأوزان والقيم التي يعطونها لها، وأيضاً في صور إشباعها، والقدر الكافي لإشباعها (اختلافه من فرد لآخر). ومن الانتقادات أيضاً أن ترتيب الأفراد لحاجاتهم قد يختلف بمرور الزمن وباختلاف الظروف، كما أن البيئة تلعب دوراً هاماً في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع الحاجات وكذلك تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دوراً هاماً في تحديد حاجاته وترتيبها ومن كل ما سبق من الانتقادات يتضح أن النظرية رغم أهميتها لا يمكن تعميمها على كل الناس.

### 2-1-2. نظرية الحاجة للإنجاز: (Achievement Need)<sup>(4)</sup>

قام ديفيد ماكلياند (McClelland, 1962) بدراسات مستفيضة حول دافع الإنجاز، وركز على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير هذا الدافع وتأثير ذلك على السلوك الإنساني واستخدم مصطلح الإنجاز بمعنى الحاجة والدافع معاً، وقد توصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها طفولة الفرد، وخبراته المهنية، ونوع المنشأة التي يعمل فيها، وأن هناك ثلاثة أنواع من الدوافع لدى ذوي الإنجازات العالية هي: الحاجة للإنجاز، الحاجة للقوة، الحاجة للاندماج.

توصلت النظرية إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بخصائص وصفات تميزهم عن غيرهم، حيث أنهم يميلون إلى الحالات والمواقف التي تعطي لهم المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل، وإيجاد الحلول، ويشعرون فيها بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح، ويقومون بإتمام العمل إن هم بدأوا به، ويسعون نحو الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر من المعلومات عن مدى إنجازهم، ومدى تحقيقهم للأهداف، أي أنهم يرغبون في التغذية الراجعة العكسية ليكونوا على علم بمستوى الإنجاز لديهم،

ويتجهون نحو المخاطرة المحسوبة (المتوسطة) في الأعمال التي يمكن حساب احتمالاتها وتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم، والتي يستطيعون من خلالها إثبات كفاءتهم.

### 3-1-2. نظرية ذات العاملين (Two Factor Theory)

درس هيرزبرج وزملاءه (Herzberg et al., 1959) تأثير الدافع على إشباع الحاجات باستخدام أسلوب الحادث الحرج (Critical Incident) عن طريق توجيه سؤالين، الأول: متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟ والثاني: متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟ وقد أكدت الدراسة على أن عوامل التحفيز ضرورية لتحسين الرضا الوظيفي<sup>(5)</sup> وأن هذه الدوافع تكون جوهرية في الوظيفة وتؤدي إلى الرضا الوظيفي لأنها تلبى احتياجات النمو وتحقيق الذات.<sup>(6)</sup> وأكدت دراسة هيرزبرج وزملاءه (Herzberg et al., 1959) وجود نوعين من العوامل:

1. **عوامل صحية (صيانة/وقاية):** وهي الظروف الخارجية التي ترتبط بمحيط العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله ويؤدي عدم توافرها أو عدم جودها في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف ولكنها إن توفرت فإنها لا تؤدي بالضرورة إلى دافعية قوية للعمل حيث يتم فقط اعتبارها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد تم تحديدها في عشرة عوامل هي: سياسات الشركة وإداراتها، نوعية العلاقات مع المرؤوسين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، نوعية العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، نوعية الإشراف الفني، الراتب، نوعية المركز والمكانة.

2. **عوامل دافعية (عوامل التحفيز):** وهي الظروف الداخلية التي ترتبط بجوهر العمل وتتعلق بمحتوى العمل نفسه أو الوظيفة وتعمل إذا توفرت على رفع درجة الدافعية وتحقيق مستوى عالي من الرضا إلا أن فقدانها لا يؤدي إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا أي أنها إذا لم تتوافر فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضا وتشمل: الإنجاز في العمل، التقدير والاعتراف بالإنجاز، مهام العمل وطبيعته ومحتواه، التقدم والترقي في الوظيفة أو العمل، إمكانية النمو والتطور الذاتي (الشخصي)، المسؤولية (الشعور بالمسؤولية). وتمخض عن النظرية نتيجتان، الأولى: أن عوامل عدم الرضا الوظيفي ترتبط بالاحتياجات الخاصة ببيئة ومحيط الوظيفة، والأخرى: أن عوامل الرضا الوظيفي ترتبط بالاحتياجات الخاصة بمحتوى الوظيفة.

### 4-1-2. نظرية الوجود والارتباط والنمو (Existence, Relatedness and Growth «ERG»)<sup>(7)</sup>

قسم كلايتون الدرفير (Alderfer, 1969) الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة مستويات هي حاجات الوجود (البقاء) (Existence Needs): وهي الحاجات الفسيولوجية والمادية وتشمل أيضًا في المحيط التنظيمي الأجر والمزايا والظروف المادية للعمل. ثم حاجات الارتباط (Relatedness Needs) وهي الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل ويتم إشباعها عن طريق العلاقات الاجتماعية التبادلية والتفاعل الصادق المفتوح. وأخيرًا حاجات النمو (التطور) (Growth Needs)

وهي الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة وترتكز في تنمية الفرد وتطوره ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي ينتج عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل بل قد تتطلب أيضاً تطوير مقاسات جديدة لديه.

وتقوم النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية: الأول: كلما انخفضت درجة الإشباع في أي حاجة من الحاجات الثلاثة كلما زادت الرغبة والطلب على إشباعها. والثاني: كلما تم إشباع حاجات المستوى الأدنى كلما زادت الرغبة في إشباع حاجات المستويات الأعلى. والثالث: كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات الأعلى كلما اتجهت الرغبة إلى زيادة إشباع المستويات الأدنى. اعتمدت النظرية على مدخل الرضا والتقدم، وأيضاً عنصر الإحباط والنكوص (الارتداد) عكس ماسلو الذي أعتمد مدخل الرضا والتقدم فقط، بمعنى أن الفرد عندما يصاب بالإحباط في محاولته إشباع حاجات معينة في المستويات العليا فإنه يتجه بالنكوص إلى إشباع حاجات أخرى في المستويات الأدنى. كما ترى إمكانية وجود أكثر من حاجة نشطة في نفس الوقت ومن مستويين مختلفين، وهو ما لا يراه ماسلو. ويوضح الشكل التالي تقاطع المستويات في نظريات الحاجات.

## شكل (1)

يبين التشابه والفرق بين نظريات الحاجات عند هيرزبرج وماسلو وألديرفر وماكلياند  
(الشكل من إعداد الباحث)

ذات العاملين (هيرزبرج)	التقاطع	تدرج الحاجات (ماسلو)	التقاطع	نظرية (الديرفر)	التقاطع	الحاجة للإنجاز (ماكلياند)
<ul style="list-style-type: none"> <li>العوامل الدافعة</li> <li>• الإنجاز في العمل.</li> <li>• التقدير والاعتراف بالإنجاز.</li> <li>• مهام العمل وطبيعته ومحتواه.</li> <li>• التقدم والترقي في العمل.</li> <li>• إمكانية النمو والتطور الذاتي</li> <li>• الشعور بالمسؤولية.</li> </ul>		الحاجة إلى تحقيق الذات		التطوير (التقدم)		الحاجة للإنجاز
		الحاجة إلى الاحترام والتقدير				
		الحاجات الاجتماعية				
<ul style="list-style-type: none"> <li>العوامل الصحية</li> <li>• سياسات الشركة وإداراتها.</li> <li>• العلاقات مع المرؤوسين.</li> <li>• ظروف العمل.</li> <li>• العلاقات مع الزملاء.</li> <li>• الحياة الشخصية.</li> <li>• العلاقات مع المشرف.</li> <li>• الاستقرار في العمل.</li> <li>• نوعية الإشراف الفني.</li> <li>• الراتب.</li> <li>• نوعية المركز والمكانة.</li> </ul>		حاجات الأمان والسلامة		الارتباط (الانتماء)		الحاجة للقوة
		الحاجات الفسيولوجية (المادية)				الحاجة للانتماء
				الوجود (البقاء)		

## 2-2. النظريات السلوكية والتنظيمية المفسرة للزدواج الوظيفي

### 1-2-2. صراع وغموض الأدوار (Conflict and ambiguity of roles)

صراع الدور (Role Conflict) يحدث عندما تكون هناك مطالب غير متوافقة مفروضة على الشخص فيما يتعلق بوظيفته أو منصبه<sup>(8)</sup>. وغموض الدور (Role Ambiguity) يشير إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات المتوقعة من الفرد في سياق معين، سواء كان ذلك في العمل أو الحياة الشخصية. هذا الغموض يمكن أن يؤدي إلى الارتباك، الإحباط، وانخفاض الأداء. وقد تم التعرض لجذور التوتر التنظيمي وآثاره النفسية من خلال الاهتمام بتضارب الأدوار، وغموضها، بشكل بالغ الأهمية في الخطاب التنظيمي والنفسي منذ أن نشر رالف كان وزملاؤه (Kahn et al., 1964) دراستهم حول التوتر التنظيمي، فقد أشارت الدراسة إلى أن الموظفين الذين يعملون في سياقات تتسم بغموض الأدوار أو تضارب التوقعات يعانون من توتر نفسي وسلوكي شديد، يؤثر على سلوك الموظف الوظيفي، واستعداده للبقاء في الشركة، وعلى قدرته على الأداء. وتؤكد الدراسة على أن صراع الدور يظهر عندما يضطر الموظف إلى أداء مهام متضاربة، أو عندما يتلقى تعليمات متضاربة من أكثر من مصدر سلطة داخل المنظمة، على سبيل المثال، عندما يستلم الموظف أمر من مديره المباشر باتباع إجراء معين، بينما يصدر مشرف آخر أمراً مختلفاً فإن هذا يخلق صراعاً عند الفرد لا يُربكه فحسب، بل يضعه أيضاً في موقف نفسي مضطرب، نتيجة صعوبة إرضاء جميع الأطراف مما يجعله يتخذ قرارات لا يكون متأكداً منها.

أما غموض الدور فإنه يحدث عندما لا يكون الدور واضحاً للفرد بشأن ما هو متوقع منه أو كيفية تقييم أدائه. فعندما يعمل الموظف بجهد ولكنه لا يعرف ما إذا كان يؤدي عمله بشكل صحيح، أو حتى ما إذا كانت طريقة عمله صحيحة وفقاً لنشاط الشركة، فإن هذا يؤدي إلى الارتباك الذي يصاحبه الشعور بالخسارة، وكذلك فقدان الاتجاه، حتى أن ذلك قد يؤدي إلى انخفاض في الكفاءة الذاتية، ويبدأ الموظفون في التشكك في قدراتهم، وأدائهم، لأنهم لا يتلقون التوجيهات المناسبة ولا يدركون حتى ردود الفعل السليمة. هذه المشاكل مجتمعة تؤثر على البيئة النفسية الصحية في بيئة العمل لأنها ترتبط بالقلق المتزايد، وانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة احتمالية الانسحاب أو ترك الوظيفة. يؤدي التعرض المزمن للصراع والغموض إلى محو الشعور بالاستقرار المهني ويؤدي إلى الإرهاق المعرفي والعاطفي، مما يؤثر على العلاقات الشخصية للفرد داخل الشركة وخارجها. هذه المفاهيم كانت نقطة محورية في تطوير نماذج الإجهاد المهني وجذبت الباحثين والممارسين إلى أهمية التصميم التنظيمي والحاجة إلى توفير وظائف واضحة وتوقعات مستقرة من أجل تحقيق بيئة عمل صحية ومستقرة.<sup>(9)</sup>

فيما بعد، كشفت دراسات أخرى في نفس السياق أهمية البيئة النفسية الصحية في التنظيمات وذلك عندما استخدم مصطلح «السلامة النفسية» لأول مرة من قبل الباحثة آمي إدموندسون (Edmondson, 1999) عند توضيح أن فرق العمل التي تتمتع بأمان نفسي كبير تكون أيضاً أكثر مرونة، وأكثر قدرة على الصمود في وجه التغيير، وأقل عرضة للفشل التنظيمي. وأن الأماكن التي

يشعر فيها الأفراد بالأمان النفسي تزداد الثقة، ويزداد تبادل المعرفة، ويتحسن أداء المجموعة.<sup>(10)</sup>

## 2-2-2. نموذج أبعاد الوظيفة الجوهرية (Job Characteristics Model - JCM)

طرح جريج أولدهام وريتشارد هاكمان (Hackman & Oldham, 1976) نظريتهما الشهيرة عام 1976 في مقالة بعنوان «الدافع من خلال تصميم العمل: اختبار النظرية» والتي سعوا من خلالها إلى استكشاف قوة تصميم المهام كقوة نفسية مؤثرة على العاملين. وقد عرفت باسم «نظرية خصائص الوظيفة» أو «نموذج الأبعاد الوظيفية الجوهرية» وقد شكّلت هذه النظرية نقلة نوعية في فهم الدافعية، التي لم تعد تُفسّر من خلال دوافع خارجية بحثة كالمكافأة أو الأجر، بل أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتجربة العمل نفسها.

تري النظرية أن هناك خمس خصائص وظيفية «أساسية» جوهرية في تصميم المهام تتضمن: (1) تنوع المهارات: (مهام العمل عالية المهارات تتيح للموظفين استخدام مجموعة من القدرات المعرفية أو البدنية، مما يجعل العمل أكثر تحدياً وأقل مللاً). (2) هوية المهمة: (شعور الفرد بتربط مهمته ككل، والذي يمكن رؤيته من البداية إلى النهاية وهذا يعزز شعوره بالإنجاز). (3) أهمية المهمة: (تأثير العمل على حياة الآخرين أو على الأهداف الشاملة للمنظمة، مما يضيف على الجهد بُعداً إنسانياً وأخلاقياً). (4) الاستقلالية: (تتيح للموظفين حرية تحديد كيفية وتوقيت إنجاز العمل، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية). (5) التغذية الراجعة: (يتعرف من خلالها الموظفون على نتيجة أدائهم فوراً، مما يدفعهم إلى التعلم والتطور المستمر). هذه الخصائص الخمس لها آثار مباشرة على التجارب النفسية للعاملين في مكان العمل من خلال ثلاث حالات نفسية (المعنى المكتسب، والمسؤولية المكتسبة، ومعرفة النتائج). وهذه التجارب عندما تكون إيجابية تولّد خمس نتائج إيجابية متعلقة بالعمل (مستويات أعلى من الرضا، دافعية ذاتية، انتماء، أداء، وانخفاضاً في معدلات التغيب والانقطاع).<sup>(11)</sup>

لاحقاً، أضاف هاكمان وأولدهام متغيراً شرطياً إلى هذه العلاقة هو الاستعداد للنمو، أي رغبة الفرد في التطوير المهني. وجادل بأن الأثر الإيجابي لتصميم الوظائف لا يتحقق إلا عندما يمتلك الموظف دافعاً داخلياً للنمو والتعلم. وبالتالي، تُشكّل هذه النظرية نموذجاً عملياً وحكيماً لإعادة النظر في تصميم الوظائف داخل المؤسسات. فهي لا تدعو فقط إلى تحسين ظروف العمل، بل أيضاً إلى إعادة تصميم مهام العمل نفسها لتكون أكثر تطلباً ومكافأة ومسؤولية. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين جودة الأداء، والأمن الوظيفي، وزيادة رضا الموظفين.

في عام 1980، قدّم هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham, 1980) الصيغة النهائية لنظرية خصائص الوظيفة في كتابهما «إعادة تصميم العمل»، وتضمنت التغييرات الرئيسية للنظرية إضافة متغيرين مُعدّلين جديدين هما: المعرفة والمهارة والرضا عن السياق، وإلغاء متغير نتائج العمل المتعلقة بالتغيب والانقطاع الوظيفي، وزيادة التركيز على الدافع الداخلي للعمل. كما أزيلت أو أُعيدت تسمية العديد من متغيرات النتائج.<sup>(12)</sup>

### 3-2-2. نظرية الهوية الاجتماعية (Social identity theory)<sup>(13)</sup>

أحدث الباحثان تاجفيل وتيرنر (Tajfel & Turner, 1979) ثورةً في المعرفة العلمية بالهوية والانتماء من خلال نظريتهما «الهوية الاجتماعية» التي وسّعت فكرة أن الفرد يعرف نفسه ككيان مستقل، حيث أكدت النظرية أن الأفراد لا يعرفون أنفسهم بناءً على السمات الشخصية التي تُحدد هويتهم فحسب، بل بناءً على انتمائهم إلى فئات اجتماعية أوسع كالجماعات العرقية والدينية والمهنية والتنظيمية، ومن ثم يتم تحديد الهوية الاجتماعية لكل مجموعة ثم المقارنات بين المجموعات، ودائمًا تكون التي ننتمي لها ذات المجموعة الإيجابية وهو ما يشعرنا بالثقة والفخر وحب الانتماء للمجموعة.

وفقًا لهذه النظرية، الانتماء إلى جماعة يغرس لدى الفرد شعورًا بالفخر، ويزيد من تقدير الذات لديه، ويدفع الأفراد إلى تبني سلوكيات تُفيد الجماعة، وإعلان ولائهم لها. إلا أن لهذا الانتماء عواقب غير محمودة، فتحديد الهوية لدى الأفراد داخل جماعتهم يتضمن من جهة أخرى تحديد هويات الأفراد الآخرين خارج الجماعة، وهنا يتجلى الميل الطبيعي لمحاولة الأفراد في تمييز الهوية بين داخل الجماعة وخارجها، مع تفضيل تلقائي - وأحيانًا لا شعوري - لأعضاء نفس الجماعة، التي يصاحبها نظرة ازدراء أو شك تجاه الأفراد من الجماعات الأخرى. لا يقتصر هذا النهج الفكري على البيئة الاجتماعية العامة فحسب، بل يمتد إلى بيئات العمل. ففي المؤسسات، غالبًا ما تُنشأ مجموعات فرعية بناءً على الأقسام أو التخصصات أو حتى الثقافات الوطنية. وقد يؤدي هذا إلى تشكيل تحالفات داخلية غير رسمية، مما يؤدي إلى تحيز في تخصيص الموارد أو التعاون أو حتى تقدير الجهود. وهكذا، تتحول الهوية الاجتماعية من أداة لتوليد الولاء إلى أداة قد تُعيق العدالة التنظيمية وتؤثر سلبًا على تماسك فريق العمل ككل. لذلك، فإن الإلزام بنظرية الهوية الاجتماعية يُعد متطلبًا عمليًا للمديرين والقادة الراغبين في تطوير بيئة عمل تُقدّر التنوع وتُجَنّب التشردم والتفكك غير المنظور في جماعة العمل الواحدة. إن فهم مثل هذه الديناميكيات الاجتماعية يُمكن أن يُساعد في بناء سياسات تُعزز الشمول التنظيمي والتماسك المؤسسي، وتُقلل من التحيز، وتُشجع على تعاون أكثر أصالة وفعالية بين أعضاء التنظيم أو المؤسسة.

### 4-2-2. الإرهاق المعرفي (cognitive fatigue)<sup>(14)</sup>

فكرة الإرهاق المعرفي قد تبدو جديدة، إلا أنها في الواقع تُثير أسئلةً عتيقة ومستمرة حول مدى قدرتنا على التحكم في النفس واتخاذ القرارات. وفي عام 2000 تم طرح نظرية رائدة من قبل عالم النفس روي باوميستر زملائه (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, 2000) مفادها أن قوة الإرادة ليست موردًا لا ينضب؛ بل هي أشبه بعضلة عقلية، كلما استخدمناها بكثرة ازداد إرهاقها وكلما احتاجت وقتًا أطول لاستعادة عافيتها.

وفقًا لهذه النظرية، عندما يضطر الفرد إلى اتخاذ مجموعة من القرارات المتتالية، أو مواجهة عدة إغراءات في نفس الوقت خلال فترة قصيرة، تبدأ طاقته العقلية بالتناقص؛ هذا يجعله أكثر عرضة لفقدان سيطرته على نفسه لاحقًا. هذه الظاهرة المعروفة باسم «استنزاف الأنا»، تُلقي الضوء على



العديد من السلوكيات اليومية مثل: صعوبة التركيز بعد يوم عمل مضمّن طويل، واتخاذ قرارات متسريعة، أو مواجهة صعوبة في ضبط انفعالاتنا. الجاذب في هذه النظرية يكمن في أنها توضح كيفية ربط عملياتنا العقلية الداخلية بأفعالنا الخارجية، خاصةً في البيئات التي تتطلب جهداً معرفياً كبيراً، مثل العمل أو المدرسة، وهذا يساعد في تفسير سبب إخفاقنا أو تصرفنا باندفاع غير محسوب بعد يوم حافل بالاجتماعات والعمل الشاق، أو لماذا تبدو بعض المهام البسيطة أمراً شاقاً بعد مواجهة سلسلة من التحديات الذهنية الصعبة. على الرغم من أن الدراسات اللاحقة شككت في هذه النظرية، وخاصةً فيما يتعلق بما يمكن أن يساعد في استعادة قوة الإرادة أو الحفاظ عليها، إلا أن فكرة «قوة الإرادة المحدودة» لا تزال تُشكّل إطاراً أساسياً لفهم كيفية تأثير الطاقة الذهنية على سلوكنا. كما أنها ألهمت مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين إدارة الوقت، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وخلق بيئات عمل أكثر دعماً.

## 2-2-5. عقلية النمو (growth mindset)<sup>(15)</sup>

أحدث كارول دويك (Dweck, 2006) ثورة في جوهر نظرتنا للمواهب والقدرات البشرية، عندما جاءت في كتابها (العقلية: علم النفس الجديد للنجاح) برؤية جديدة لتنمية القدرات وتحفيز النجاح في بيئة العمل. إن ما قدمته في نظريتها «عقلية النمو» يتعارض تماماً مع كان سائداً في العالم بأن العقلية ثابتة تجاه الموهبة والقدرات ثوابت، وأنه لا يمكن تطويرها أو تغييرها. فبينما ترى العقلية الثابتة الفشل على أنه عدم كفاءة أو نهاية المطاف، تنظر عقلية النمو إلى الفشل كفرصة للتعلم ووقت للبدء من جديد. كان طرح نظرية عقلية النمو أن القدرة والموهبة يمكن تطويرهما بالجهد والتجريب والتغذية الراجعة. هذا التحول في فهم العقلية له تأثير قوي على كيفية تعامل الأفراد مع الفشل والانتكاسات. وفي مكان العمل، تُعدّ هذه العقلية أداة فعّالة للتطوير المهني، وإلهام ريادة الأعمال، والقضاء على خوف الموظفين من الامتحان والنقد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإبداع. ومن خلال تبني عقلية النمو يمكن للشركات إرساء ثقافة عمل تكييفية تتطلب التعلم المستمر والتكيف مع التغيير، مما يعزز من نمو الموظفين ونجاح الشركة.

## 2-2-6. نموذج المتطلبات والموارد الوظيفية (The Job Demands-Resources model)

(JD-R Model)<sup>(16)</sup>

في عالم العمل الحديث المزدحم، يتعرض الموظفون لضغوط أكثر من أي وقت مضى، مما قد يؤثر سلباً على صحتهم النفسية وكفاءتهم. وفي ذات الصلة، نجد أن من أفضل النماذج لدراسة كيفية تفاعل هذه الضغوط مع أنظمة دعم العمل هو نموذج متطلبات وموارد الوظيفة الذي وضع لفهم التوازن بين الضغط والدعم في بيئة العمل، ينص هذا النموذج الذي وضعه باكر وديمروتي (Bakker & Demerouti, 2007) ينص على أن الأداء الوظيفي والضغط يعتمدان على مدى وجود توازن بين ما يُفرض على الموظف (المتطلبات) والموارد والدعم المُقدم له (الموارد). متطلبات العمل هي أي شيء يتطلب جهداً بدنياً أو عقلياً، مثل ضغوط اقتراب المواعيد النهائية، أو العمل الدؤوب، أو

مواجهة عقبات جسيمة. عندما تتراكم هذه الضغوط في غياب الموارد التي تحقق الدعم الكافي، فإنها تُسبب الإرهاق، وفقدان الحافز، وحتى الانفصال عن العمل. هذا النموذج يفترض أيضاً أن الموارد المتاحة للموظفين يُمكن أن تُخفف الضغوط بشكل كبير، مثل دعم الآخرين، وترتيبات العمل المرنة، أو فرص الترقى في الوظيفة. والأهم من ذلك، أن هذه الموارد لا تُخفف من حدة التوتر فحسب، بل يُمكنها أيضاً تحويل المشكلات إلى تحديات للنمو المهني والشخصي. فالوضع الذي يشعر فيه الموظفون بامتلاكهم الموارد اللازمة لتلبية مطالبهم، تُحفّز لديهم تطوير المهارات والنمو الوظيفي والرضا الوظيفي. وبالتالي، فهذا النموذج ليس ثابتاً بل تفاعلياً وديناميكياً. ويُقدّم نموذجاً واقعياً وممكناً لأصحاب العمل والمديرين لبناء بيئات عمل صحية تُحقق نتائج إيجابية لموظفيهم، وتُخفف من مستويات التوتر، وتُحسن الأداء والإنتاجية بشكل عام.

## 7-2-2. نظرية المعالجة المزدوجة (Dual systems theory)

نظرية المعالجة (العملية) المزدوجة لها بعد عميق في التاريخ العلمي حيث ميّز سبينوزا (1632-1677) بين العواطف والعقل. وأيضاً اعتقد ويليام جيمس (1842-1910) أن هناك نوعين مختلفين من التفكير: التفكير الترابطي والتفكير الحقيقي. والنظرية بشكل عام تقدم شرحاً لكيفية نشوء الفكر بطريقتين مختلفتين، أو كنتيجة لعمليتين مختلفتين. غالباً ما تتكون العمليتان من عملية ضمنية (آلية) لا واعية، وعملية صريحة (متحكم بها) واعية قد تتغير مع الإقناع أو التعليم. وقد تم استخدام هذه النظرية بشكل واسع في علم النفس (الاجتماعي، الشخصي، المعرفي، السريري)، كما ارتبطت بالاقتصاد من خلال نظرية التوقعات والاقتصاد السلوكي، وأيضاً نجد لها استخدامات في علم الاجتماع من خلال التحليل الثقافي.

مؤخراً، وفي مرحلة متقدمة من طروحات النظرية قدّم عالم النفس الحائز على جائزة نوبل دانيال كانيمان (Kahneman, 2011) في كتابه الشهير «التفكير السريع والبطيء»<sup>(17)</sup> أحد أقوى نماذج النظرية لوصف طبيعة التفكير البشري. حيث أعاد رسم خريطة العقل البشري، حيث أوضح أن الفكر البشري لا يعمل كنظام موحد ومدمج، بل من خلال نظامين عقليين متكاملين يعملان جنباً إلى جنب وفق خصائص ووظائف مختلفة.

هذا النموذج حدد كيف يعمل العقل بنظامين (سريع، وبطيء) على النحو التالي: النظام ١ (System1) سريع وغريزي وعاطفي، يتضمن تفكيراً سريعاً وبديهيّاً وتلقائياً دون الحاجة إلى جهد واعٍ، إنه النظام الذي نعتمد عليه في الوظائف اليومية التلقائية، مثل التعرف على الوجه، والاستجابات السريعة للمواقف المفاجئة، أو حتى القدرة على اتخاذ قرارات عفوية. النظام موثوق وسريع ولكنه عرضة للخطأ لأنه يستجيب بناءً على الخبرة السابقة والاستجابة للحظية ولا يستند على تحليل دقيق. النظام ٢ (System2) بطيء وأكثر تدبراً ومنطقية، ويتطلب المزيد من التركيز والجهد الذهني، ويُستخدم عادةً للتفكير المنطقي، وتحليل البيانات، وحل المشكلات المعقدة، واتخاذ القرارات الواعية. على الرغم من أنه أكثر دقة، إلا أن الأفراد لا ينجحون فيه عادةً لأنه يُهدر الموارد والطاقة العقلية. ولهذا

السبب، نترك عادةً للنظام ١ السيطرة، خاصةً في الظروف التي لا تبدو مُهددة أو مُعقدة ظاهريًا. مع ذلك، يُحذر كانيمان من ذلك، موضحًا أن الاعتماد المُفرط على النظام ١ يُمكن أن يُؤدي إلى انحيازات معرفية ومُبالغة في التقديرات دون أن نُدرك ذلك. وفق النموذج يميل الدماغ إلى البحث عن اختصارات ذهنية، أو ما يُسمى «الاستدلالات السريعة»، والتي قد تدفعنا إلى استنتاجات خاطئة. وهنا يأتي دور النظام ٢ ليس فقط كأداة للتفكير المُتقدم، بل أيضًا كأداة لتصحيح أخطاء النظام ١، شريطة أن نُدرك مواقعها ونمتلك الشجاعة لمعالجتها.

ما يجعل هذا النموذج مهمًا للغاية، هو أنه لا يُفسر طريقة تفكيرنا فحسب، بل يكشف أيضًا عن مصدر الانحيازات المعرفية التي تُوجه خياراتنا في الحياة اليومية، وفي عالم الشركات، وحتى في العلوم والسياسة. إن فهم هذا النموذج يفتح المجال لمزيد من التحقيق في عملية صنع القرار ويوفر إطارًا يسمح للأفراد والمؤسسات بالتحكم في أنماط التفكير والافتراضات وتحسين جودة القرارات التي يتخذونها.

## 2-2-8. نظرية تحيّز النتيجة (Outcome bias)

عندما نُقيّم قرارات الآخرين، نجد أن عقولنا تتحيز إدراكيًا وتميل بشدة إلى الحكم على جودة القرارات من خلال نتائجها النهائية، بغض النظر عن جودة عملية اتخاذ القرار نفسها أو الظروف أو المعلومات المتاحة وقت اتخاذها، وبمعنى آخر يميل الناس إلى تقييم القرار بشكل إيجابي إذا كانت نتيجته جيدة حتى لو كان القرار نفسه قد اتُخذ بناءً على معلومات محدودة، أو احتمالات غير مؤكدة، أو حتى دون معرفة إن كانت هذه النتيجة قد جاءت بالصدفة أم لا. وعلى العكس من ذلك، قد يتم تقييم القرار بشكل سلبي إذا كانت نتيجته سيئة، حتى لو كان القرار قد اتُخذ بعناية بناءً على أفضل المعلومات المتاحة.

هذا التحيز المعرفي، معروف باسم تحيز النتيجة (Outcome bias)، وهو أحد أبرز المصطلحات المفهومة والمُطوّرة في علم النفس المعرفي والسلوك التنظيمي. هذا التحيز يُفسر كيف يخلط الناس، سواءً أفرادًا أو منظمات، بين «قصد» القرار و«نتيجته». فإذا أسفر القرار عن نتيجة سلبية أو غير ناجحة، يُعتبر خاطئًا أو سيئًا، حتى لو كانت البيانات والظروف التي اعتمد عليها متخذ القرار صحيحة ومنطقية وسليمة وقت اتخاذها، والعكس صحيح. بمعنى آخر، تُقيّم جودة القرار بناءً على النتيجة فقط، وليس على العملية التي أدت إليه.

وفق هذا التحيز يُحاسب الأفراد على نتائج خارجة عن سيطرتهم أو على أحداث عشوائية، مما يؤثر سلبيًا على مفهوم العدالة التنظيمية ويُضعف قدرة الأفراد والمنظمات على التعلم من أخطاء وتجارب الماضي. وبما أن التركيز يصبح على «ما حدث لاحقًا» بدلًا من المعلومات والظروف المتاحة وقت أو أثناء القرار، فإن من أهم الدراسات المهمة التي أسست إطارًا لفهم هذا التحيز هي دراسة بارون وهيرشي (Baron & Hershey, 1988)<sup>(18)</sup> التي تتعرض لكيفية تأثير الانحياز الإدراكي على تقييم القرارات والعدالة التنظيمية، وأيضًا دراسة التحيز الرجعي لروس وفو (Roese & Vohs, 2012)<sup>(19)</sup>.

التي ساعدت في توضيح المدى الذي تؤثر به هذه الظاهرة على كيفية تقييمنا للقرارات والسلوكيات، وتلك الدراسات تجعلنا نعيد النظر في أساليب التقييم واتخاذ القرار في بيئة العمل وداخل التنظيمات والمؤسسات.

## 9-2-2. نموذج كوتر للتغيير التنظيمي (Kotter 8-Step Change Model)<sup>(20)</sup>

مع تزايد المطالبات بالتغيير الجذري، يصبح البقاء والنمو أمرًا ضروريًا للتغيير الجذري. من أشهر النماذج المستخدمة في هذا المجال نموذج جون كوتر (Kotter, 2012) الذي أسس لخطوات عملية نحو تحقيق تحول مستدام في ثمان خطوات، الذي يقدم إطارًا واضحًا لقيادة التغيير بنجاح واستمرارية. وكما يؤكد كوتر، لا يمكن تطبيق التغيير عشوائيًا أو بالقوة. بل يجب أن يبدأ بخلق شعور بالإلحاح بين أعضاء المنظمة حتى يتبنى الجميع فكرة التغيير. يلي ذلك بناء فريق قيادي موثوق قادر على توجيه الآخرين وتحفيزهم نحو الهدف. يلي ذلك وضع رؤية واضحة، وتحديد مسار المنظمة في المستقبل، ثم إيجاد داعمين لإحداث التغيير. يدرك هذا النموذج ضرورة التغلب على عوائق التنفيذ، وتحقيق نجاحات أولية صغيرة لتحفيز الأفراد وبناء الثقة. ثم تُستخدم هذه النجاحات للحفاظ على استمرارية العملية حتى يصبح التغيير مستدامًا ذاتيًا وجزءًا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة وعاداتها اليومية. وتشير هذه الخطوات إلى أن التغيير الفعال ليس مجرد خطة تقليدية، بل هو عملية نفسية وسلوكية تتطلب التدرج والصبر والمثابرة حتى تتمكن من النجاح والمساهمة على المدى الطويل.

## 10-2-2. مصفوفة توزيع المسؤوليات (RAM)

مصفوفة توزيع المسؤوليات هي تمثيل مرئي يربط كل مهمة أو مرحلة رئيسية أو قرار رئيسي في مشروع بالأفراد أو الأدوار المسؤولة عن إنجازها. والشكل الأكثر شيوعًا هو مصفوفة RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) حيث أن المسؤول Responsible الشخص أو الجهة التي تقوم بتنفيذ المهمة أو العملية. والمُحاسب Accountable هو الشخص المسؤول عن نجاح المهمة أو العملية بشكل عام، ويتخذ القرارات النهائية، والمُستشار Consulted الشخص أو الجهة التي يتم استشارتها للحصول على رأيها أو خبرتها قبل اتخاذ القرارات (تواصل ثنائي الاتجاه) بينما المُطلع Informed هو الشخص أو الجهة التي يتم إبلاغها بتقدم العمل أو القرارات المتخذة (تواصل أحادي الاتجاه). والعمل وفق هذه المصفوفة يساعد في تجنب الالتباس وتضارب المسؤوليات، ويعمل على تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، وتضمن فهمًا واضحًا لأدوار ومسؤوليات كل فرد، وتساهم في إنجاز المشاريع بنجاح.

### 3. منهجية الدراسة

هذه الدراسة، مراجعة منهجية نقدية للإطار النظري (Systematic review & Theoretical framework) بهدف تحليل العلاقة بين الازدواج الوظيفي وجودة اتخاذ القرار لدى القادة الإداريين، واعتمدت إطار عمل تحليلي مُنظم وفق مجموعة من الأدوات البحثية المنهجية الحديثة مثل أدوات: Prisma (عناصر التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات التلوية «عملية إحصائية لتحليل ودمج نتائج عدة دراسات متشابهة») وكذلك تم استخدام Rayyan AI (موقع ذكاء اصطناعي يساعد الباحثين في تصنيف وتصفية المقالات العلمية بناءً على معايير محددة، مثل الموضوعات الرئيسية والكلمات الرئيسية)، مع الأخذ في الاعتبار استخدام انحياز مخاطر التماسك (Coherence risk bias). مع التركيز على الدراسات المنشورة بين عامي (1970-2023)، تم تحديد مصادر البيانات (الدراسات)، ومعايير التضمين والاستبعاد، وتقييم جودة الدراسات، وأساليب التحليل النوعي والكمي للدراسات السابقة. وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة من مراحل المنهجية:

#### 3-1. تحديد مصادر البيانات واستراتيجيات الدراسة

تم جمع البيانات من قواعد بيانات أكاديمية رئيسية، شملت:

- PubMed: للدراسات المتعلقة بالصحة النفسية والإرهاق الوظيفي.
  - Google Scholar: للوصول إلى أبحاث متعددة التخصصات تشمل الإدارة وعلم النفس.
  - JSTOR: للتركيز على الأدبيات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي.
  - ScienceDirect: لاستخراج دراسات حديثة حول القيادة واتخاذ القرار.
  - ProQuest: للتقارير الحكومية والدراسات الميدانية.
- عوامل التصفية الزمنية: تم تحديد الفترة بين يناير 1970 وديسمبر 2023، مع إيلاء اهتمام خاص للدراسات المنشورة بعد عام 2000 لضمان تضمين الأبحاث الحديثة.
- الكلمات الرئيسية المستخدمة في الدراسة شملت:

English: «Role Ambiguity, Dual Employment, Decision-Making Quality, Cognitive Load, Leadership Stress».

باللغة العربية: «الازدواج الوظيفي، جودة اتخاذ القرار، الإرهاق المعرفي، غموض الأدوار».

جدول 1  
الكلمات المفتاحية المستخدمة في البحث

المفهوم الأساسي	أمثلة لكلمات مفتاحية بالإنجليزية	أمثلة لكلمات مفتاحية بالعربية	الاستخدام المحتمل لمعاملات البحث (AND/OR)
الازدواج الوظيفي والضغوط المرتبطة به	Dual Employment, Role Ambiguity, Leadership Stress	«الازدواج الوظيفي» «غموض الأدوار»	«Dual Employment» OR «Role Ambiguity» OR «Leadership Stress»
جودة اتخاذ القرار والحمل المعرفي	Decision-Making Quality, Cognitive Load	«جودة اتخاذ القرار» «الإرهاق المعرفي»	(«Decision-Making Quality» OR «Cognitive Load»)

### 2-3. معايير التضمن والاستبعاد

#### 1-2-3. معايير التضمن:

- دراسات ركزت على القادة والمديرين التنفيذيين في القطاعين العام والخاص.
- أبحاث قاست جودة اتخاذ القرار باستخدام مقاييس موضوعية (دقة القرار، زمن الاستجابة، النتائج التنظيمية).
- دراسات ناقشت الازدواج الوظيفي بشكل صريح، سواء عبر تعدد الوظائف أو غموض الأدوار.
- أبحاث منشورة باللغة الإنجليزية أو العربية، مع مراعاة الترجمة الاحترافية عند الضرورة.

#### 2-2-3. معايير الاستبعاد:

- الدراسات التي تناولت موظفي المستويات الدنيا دون التركيز على الأدوار القيادية.
- الأبحاث التي اعتمدت على بيانات ذاتية بحتة دون مقاييس موضوعية.
- التقارير غير المحكمة أو المنشورة في مجلات غير مفهومة.
- الدراسات التي ركزت على سياقات غير تنظيمية (مثل القرارات الشخصية).

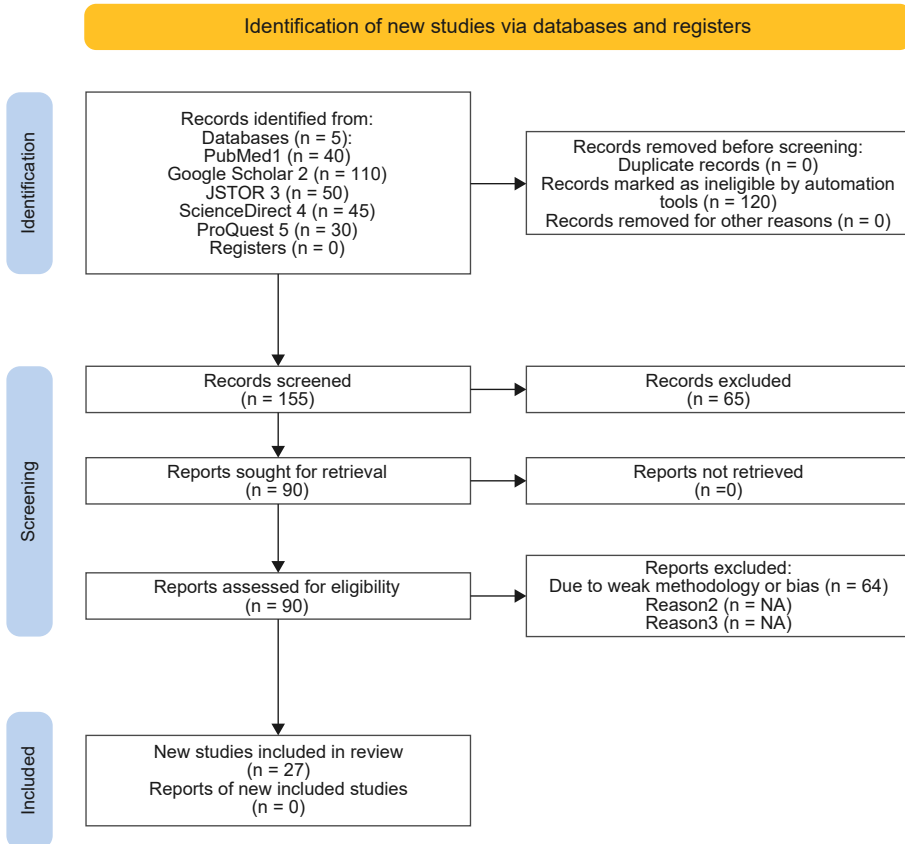
#### 3-2-3. عملية الفرز وتقييم الجودة:

- بعد البحث الأولي، تم استخراج 275 دراسة، خضعت لثلاث مراحل:
- الفرز الأولي: استبعاد 120 دراسة لعدم تلبيتها معايير التضمن الأساسية (مثل التركيز على

- غير القادة).
- الفرز الثاني: تحليل ملخصات 155 دراسة، واستبعاد 65 أخرى لعدم وجود مقاييس لجودة القرار.
  - الفرز النهائي: تقييم 90 دراسة كاملة النصوص، مع استبعاد 64 دراسة لضعف المنهجية أو التحيز.
  - المراجعة المنهجية لعملية الفرز: تم استبعاد 3 دراسات نظرًا لعدم اتساق نتائجها مع الدراسة موضوع البحث. (أنظر الملحق رقم 1).

شكل (2)

خريطة برايزما لتحليل وتصفية المصادر



### 3-3. استخراج البيانات وتحليلها

تم تصميم قائمة استخراج البيانات لتجميع المعلومات التالية من كل دراسة:

- الخصائص الديموغرافية: قطاع العمل، الخبرة القيادية.
- تعريف الازدواج الوظيفي: سواء كان تعدد وظائف أو غموض أدوار.
- مقاييس جودة القرار: مثل عدد الأخطاء، زمن اتخاذ القرار، تقييم النتائج.
- النتائج الرئيسية: العلاقة بين الازدواج الوظيفي وجودة القرار.

### 4-3. التحليل النوعي

- تم استخدام الترميز الموضوعي (Thematic Coding) لتحديد الأنماط المتكررة في الدراسات النوعية.
- ركز الترميز على مفاهيم مثل «الإرهاق المعرفي»، «التحيزات في القرارات»، و«التأثير التنظيمي».

### 5-3. الاعتبارات الأخلاقية والتحيزات

- التحيز في النشر: لتجنب تضمين الدراسات التي تبالغ في النتائج الإيجابية، تم البحث في قواعد البيانات الرمادية (مثل الأطروحات غير المنشورة).
- التحيز اللغوي: تم تضمين دراسات من سياقات ثقافية متنوعة (أمريكا الشمالية، أوروبا، آسيا، العالم العربي).
- التحيز الزمني: تم إيلاء الاهتمام للدراسات الحديثة مع الاستفادة من بعض الأبحاث (النظريات) الأصلية لتتبع التطور التاريخي.

### 6-3. التحديات والقيود

واجهت الدراسة عدة تحديات:

- ندرة الدراسات العربية: تم تعويض ذلك بترجمة ملخصات الدراسات ذات الصلة.
- الاختلاف في تعريف الازدواج الوظيفي: تم توحيد التعريفات عبر اعتماد إطار نظري موحد.
- تعدد المقاييس: صعوبة مقارنة النتائج بسبب استخدام مقاييس مختلفة لجودة القرار.

### 7-3. ضمان الصدق والثبات

- الصدق الداخلي: تم استخدام طريقة المراجعة الثنائية، حيث قام محكمان مستقلان بفرز وتقييم الدراسات.
- الصدق الخارجي: تضمين دراسات من قطاعات متنوعة.
- الثبات: يستمد ثبات الدراسة من كونها تعتمد النهج النوعي (الكيفي) الذي يعتمد على قاعدة البيانات للدراسات السابقة ذات النتائج المثبتة وكذلك المقالات العلمية والنظريات ذات الصلة.



## 4. مناقشة النتائج:

نتائج هذه المراجعة النظرية والمنهجية تكشف عن صورة معقدة ومتعددة الأبعاد للعلاقة بين الازدواج الوظيفي وجودة اتخاذ القرار لدى القادة. إن هذه النتائج تعزز الاتجاه العام السائد في الأدبيات، الذي يشير بوضوح إلى أن تحمل مسؤوليات متعددة أو العمل في ظل أدوار غامضة يفرض ضغوطاً معرفية وسلوكية كبيرة، مما يؤثر سلباً على القدرة التحليلية، وكفاءة صنع القرار، وحتى الصحة النفسية للقادة. ومع ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة أكدت أن هذه العلاقة تتداخل فيها عوامل بسيطة ومعقدة متنوعة تستحق نقاشاً أكثر عمقاً وتفصيلاً وفق الآتي:

### 4-1. الأسباب والمحركات النفسية التي تدفع القادة نحو الازدواج الوظيفي

في إطار مقولات نظريات الحاجات الإنسانية المختلفة، وبشكل عام، يمكن اعتبار التوجه نحو الازدواج الوظيفي بحسب نظرية ماسلو (Maslow) أحد أساليب تلبية الحاجات للموظفين الفسيولوجية الأساسية (البحث عن مصادر متنوعة لتغطية النفقات واستجلاب الأموال)، وهي كذلك أحد الميكانيزمات (وسائل دفاع) النفسية التي ينتهجونها لتلبية حاجات الأمان والسلامة لديهم، أما بخصوص مسألة انتشار ظاهرة الازدواج الوظيفي بين القيادات الإدارية على وجه التحديد فسنحتاج إلى مناقشات أكثر عمقاً وموضوعية، فالقيادات الإدارية عادةً تكون في مستوى ودرجة وظيفية رفيعة المستوى لذا فإنها بجانب محاولتها تحقيق احتياجاتها في المستويات الدنيا للهرم (الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وحاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية) فإنها تركز على الاحتياجات التي في أعلى هرم ماسلو فهي من المفترض أنها تبحث عن تقدير الذات وتحقيق الذات، ولأن القيادات الإدارية تعتقد بأنها ذات قدرة خارقة وأن وصولها للمنصب القيادي يرتبط من مكانتها لدى قياداتها السياسية لذا فإن تعظيم الذات كشعور وحاجة نفسية قد يتطلب منها إثبات أنها قادرة على تبوء أكثر من منصب وأكثر من عمل. وفي ذات السياق قد تكون رؤية الديرفر (Alderfer) في مسألة حاجات النمو (التطور) (Growth Needs) إضافة جوهرية لتحليلنا هذا، حيث أن حاجات النمو (التطور) تصبح جهوداً موجهة من القيادات الإدارية نحو تحقيق التطور والإبداع الذاتي في الوظيفة والتي لن يتم إشباعها إلا من خلال تولي القيادات لمهام لا تتطلب فقط استخدام قدراتها بالكامل، بل يحتم عليها أيضاً تطوير مقاسات مهنية ووظيفية جديدة تبرز ما تعتقد أنه يوائم قدراتها الخارقة وإمكاناتها العظيمة، بمعنى أن الاتجاه نحو وظيفة قيادية إضافية جديدة يعني تحقيقهم للنمو والتطور المهني، فيصبح النجاح (نفسياً) لديهم مُفسراً بانتهاج سلوك يضمن لهم تبوء المناصب القيادية المتعددة.

حول الإنجاز كعامل محفز للازدواج الوظيفي، يمكن أن تعطينا نظرية ماكليلاند (McClelland) التفسير الأكثر قرباً لتبرير اتجاه القيادات الإدارية الدؤوبة نحو تبوء المناصب المتعددة في جهات مختلفة، سواء على المستوى الإداري أو الإشرافي، أو حتى الشرفي، فالقيادات التي لديها فرط في الطموح والذي كان مكبوتاً ترتفع عندها الحاجة للإنجاز، مما يصبح لديها رغبة جامحة وملحة لتحقيق النجاح، وبلوغ الأهداف، وركوب التحديات وتحقيق التفوق، مما يجعل اتجاهها نحو تبوء الأعمال

والوظائف المتعددة مرتع مناسب لتفريغ تلك الرغبات والاحتياجات، كما أن المناصب تجعلها تشعر أن لديها القدرة على التأثير في الآخرين ما يجعلها تتجه نحو امتلاك المزيد من القوة كحاجة تستطيع من خلالها ممارسة النفوذ والرقابة على الآخرين، والتأثير على سلوكهم، والسيطرة والتحكم فيهم. لذلك فإنها تسعى للوصول إلى مراكز قيادية متعددة والتشبث بها بحثاً عن تحقيق حاجة امتلاك النفوذ الشخصي الذاتي، من خلال ممارسة النفوذ المؤسسي. أضاف إلى ذلك أن بعض القادة لديهم نزوع إنساني وشعور أبوي يحاولون من خلاله احتضان أكبر قدر من المرؤوسين في المنظمات المختلفة لغرض تلبية احتياجاتهم للاندماج، لأن رغبتهم الجامحة نحو أن يكونوا محبوبين لدى مجموعات أكثر من الناس تجعلهم يتجهون نحو أي عمل متاح لهم فيه فرصة بناء علاقات شخصية قوية في أكثر من جهة ومؤسسة.

ووفق نظرية الدافعية لهيرزبرج (Herzberg) فإن ممارسة القيادات للازدواج الوظيفي ترتبط بشكل مباشر بمحاولة الوصول إلى أعلى درجة إشباع الرضا الوظيفي من خلال العوامل الدافعية (الإنجاز في العمل، التقدير والاعتراف بالإنجاز، مهام العمل وطبيعته ومحتواه، التقدم والترقي في الوظيفة أو العمل، إمكانية النمو والتطور الذاتي «الشخصي»، المسؤولية «الشعور بالمسؤولية».

## 4-2. أثر الازدواج الوظيفي على سلوك التحيزات عند اتخاذ القرار

أثبتت الأبحاث النوعية التي تستخدم أساليب استكشافية كالمقابلات المعمقة، ومجموعات التركيز (Focus group) وتحليل دراسات الحالة المتعمق، وجود آليات نفسية وسلوكية أكثر تعقيداً ودقة، تتداخل بين ضغوط الازدواج الوظيفي وتثير مجموعة من التحيزات المعرفية المنهجية لدى القادة. فدراسة (Edmondson, 1999) التي استخدمت المقابلات النوعية المفتوحة مع 30 من كبار المديرين في قطاع الخدمات المصرفية والمالية وهو قطاع شديد التعقيد وسريع التغير وشديد التنافسية، أن الضغط الشديد والتوتر المزمّن الناتج عن تضارب الأدوار، وعدم توافق المتطلبات، وتعدد الجهات التي يتعين تليبيتها، غالباً ما يدفعهم، دون قصد، إلى الإفراط في استخدام «الاختصارات الذهنية» أو القواعد العامة عند اتخاذهم للقرارات «النظام 1 عند (Kahneman)»، هذه الاختصارات هي استراتيجيات ذهنية مصممة لتقليل المعلومات المتضاربة والمعقدة وتسريع عملية اتخاذ القرار في وقت وجيز بقدرات ذهنية محدودة، وتشمل «الاستدلالات الملحوظة» الشائعة «استدلال التوافر»، حيث يُقدّر القادة احتمال وقوع حدث ما أو حجم معلومة ما بناءً على سهولة استرجاعها من الذاكرة بشكل سريع ومستعجل، ويتجاهلون معلومات أخرى قد تكون أكثر قيمة وأهمية، وأقل قابلية للخطأ والتحيز.

كما ثبت أن تحيز «تأثير القطيع»، أو «عقلية القطيع» يجعل القادة يرضخون لمنظور الأغلبية أو لتأثير مجموعة الأقران عند اتخاذ قراراتهم أو تجعلهم يفضلون القرارات الشعبية، دون تحليل كافٍ أو دراسة نقدية موضوعية لملاءمتها لسياقهم التنظيمي. إضافةً إلى ذلك، لوحظ تورط بعض القادة فيما يسمى بتحيز الترسيخ «Anchoring Bias»، الذي يبني فيه الأشخاص قراراتهم بشكل كبير على

أول معلومة يتلقونها، حتى لو كانت ناقصة أو خاطئة. وفي إحدى الدراسات اعترف ما يقرب من 70% من المديرين التنفيذيين انتهاج مثل هذه الأساليب الاختزالية، على الرغم من كونها مريحة في بعض المواقف البسيطة، فإنها كانت في بعض الأحيان وراء خيارات من الدرجة الثانية أو أسوأ عند تطبيقها في قرارات معقدة وصعبة في مشاريع عظيمة واستراتيجية، مثل القيام باستثمارات سيئة التصور وعالية المخاطر، والموافقة على تحالفات استراتيجية تبين فيما بعد أنها غير متكافئة أو ذات أهداف متضاربة، أو إطلاق منتجات وخدمات جديدة في السوق فشلت في إيجاد قبول كافٍ في السوق المستهدف، مما تسبب في خسائر مالية وسمعة خطيرة لشركاتهم.<sup>(21)</sup>

النتائج السابقة تتوافق تمامًا مع افتراضات «نظرية النظام المزدوج» لـ (Kahneman) المتعلقة بالعمليات العقلية، وتؤكد تمامًا، حيث أن الضغوط المعرفية وضغوط الوقت الناجمة عن العمل، تدفع الأفراد، حتى القادة المخضرمين، إلى الاعتماد المفرط والأحادي على النظام الأول (System1) (التلقائي، السريع، العاطفي، الحدسي) على حساب النظام الثاني (System2) (المنطقي، البطيء، التأملي، التحليلي)، مما يزيد من احتمالية الوقوع في أخطاء التفكير المنهجي والانخراط في تحيزات فكرية متكاملة كما أن التوجه نحو النظام الأول يُضعف القدرة على التفكير الأخلاقي التأملي، لأن الأحكام تصبح أقل تأملًا وأكثر اعتيادية، وأقل استجابة للعواقب على المدى الطويل.

### 3-4. تأثير العبء النفسي للازدواج الوظيفي على اتخاذ القرارات

مما لا شك فيه، إن تعدد الأدوار وتنوع المهام وازدواجية الوظائف لها تأثير سلبي على الصحة النفسية والفكرية للقادة، فالإرهاق النفسي والتوتر المترتب على ذلك يُجبرهم على مواجهة مشاكل عديدة مثل ضعف الانتباه والتركيز، مع الذاكرة المهنية المشتتة بين الاحتياجات المهنية المختلفة. إن ذلك يؤدي إلى استنزاف الأنا لدى الأفراد الذي يرتبط بمواردهم المعرفية المحدودة التي تنشت بين أمور متعددة يصعب الإلمام بها، هذا الاستنزاف يتحول إلى مشاكل صحية وعضوية تتعلق بوظائف الجسم ذاته.<sup>(22)</sup> ونجد أيضًا تأكيد على وجود ارتباط بين من يعملون لساعات عمل طويلة وبين مستوى الانتباه والتركيز وجودة النوم.<sup>(23)</sup> هذا الحمل الزائد يؤدي إلى الإرهاق مما يدفع القادة عادةً إلى سلوك طرق مختصرة عقليًا، دون قصد، من خلال اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على الحدس بدلًا من التفكير الجاد والمنطق المدروس وبالتالي اتخاذ قرارات دون المستوى الأمثل. وهذه العوامل تؤثر على القدرة على معالجة المعلومات بكفاءة ومقارنة البدائل بشكل مباشر، إن ذلك يؤكد على أن ازدواجية الوظيفة لن يكون إلا على حساب جودة القرارات المُتخذة، والتي تكون بالغة الأهمية لمستقبل المنظمة.

في الواقع، بعض الأبحاث أثبتت الدراسات والمراجعات الطبية أن (الإرهاق، والازدواج الوظيفي) يسببان اضطرابًا نفسيًا وسلوكيًا حادًا يُطلق عليه «شلل التحليل». في هذه المرحلة المزمنة من التعب، يُؤجل القادة المُنهكون اتخاذ قرارات بالغة الأهمية حتى مع امتلاكهم معلومات كافية لاتخاذها، أو يحيلونها بشكل غير مناسب إلى مرؤوسين أقل كفاءة وخبرة. لا يُعزى هذا إلى جهلهم أو اختيارهم،

بل لتجنب العبء النفسي والمسؤولية الأخلاقية والقانونية المترتبة على اتخاذ قرار قد يكون خاطئاً في حالتهم النفسية المُنهكة.<sup>(24)</sup> إن التأخير المُستمر والتفويض غير الفعال لا يُعيق أعمال المؤسسة ويُطيل إجراءاتها فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى ثغرات في الإدارة والمساءلة، ويُقلل من مستوى الكفاءة والجودة العامة للرعاية، ويعمل على تقويض ثقة المعنيين بالخدمات على المدى المتوسط والطويل.

ينطوي الازدواج الوظيفي للقادة على قيامهم بمهام إضافية في كل الحالات الطبيعية للعمل، مما يعني ضغوط متزايدة، باعتباره «متطلبات وظيفية» عالية وعندما تتجاوز هذه المتطلبات الموارد المتاحة مثل: الموارد الشخصية من المرونة والطاقة المعرفية، أو الموارد التنظيمية من الدعم والوضوح فإنها تُستنزف طاقة الفرد العقلية والنفسية. هذا الاستنزاف يؤثر بشكل مباشر على الحد من قدرة القادة على ممارسة التفكير النقدي والتحليلي ويُجبرهم على استخدام ردود فعل تلقائية منخفضة.<sup>(25)</sup> فالعقل البشري، أشبه بعضلة ذهنية محدودة القدرة. ويؤدي الاستخدام المستمر دون راحة مناسبة إلى إرهاق ذهني، مما يقلل من جودة الأداء الإدراكي.<sup>(26)</sup>

وتُظهر التقارير العالمية الصادرة عن منظمة الصحة العالمية (WHO, 2021) أن ما يصل إلى 30% من أعلى نسب المديرين التنفيذيين يعانون من الإرهاق الوظيفي، وتزداد هذه النسبة في الوظائف التي تتطلب أكثر من وظيفة واحدة، وتشهد توتراً مستمراً. يفرض هذا الواقع على المؤسسات واجباً أخلاقياً واستراتيجياً لإعادة النظر في استراتيجياتها لإدارة المواهب وتطوير القيادات، واتخاذ تدابير أكثر استباقية وتكاملاً لحماية الصحة النفسية والفكرية لقاداتها، التي تُعدّ أفضل «رأس مال فكري» للمؤسسة، ومفتاح النجاح المستدام، هذه الظاهرة المعقدة تحتم علينا الاعتراف بالقادة كبشر ذوي قدرات محدودة وهذه خطوة نحو تطوير بيئات عمل أكثر صحةً وإنتاجيةً، حيث يمكن للقادة اتخاذ قرارات مستنيرة تقود المنظمات إلى نجاح طويل الأمد، وقد أوصت الدراسة بآليات دعم تنظيمي لتعزيز المرونة العقلية لدى القادة وتقليل المخاطر النفسية التي تؤثر على جودة القرارات.<sup>(27)</sup>

وهذه النتائج تتوافق بشكل كبير مع نموذج (Bakker & Demerouti) الذي يوضح العلاقة بين متطلبات الوظيفة مع الموارد، حيث تُصاغ المهام المختلفة وما يقابلها من متطلبات ذهنية وزمنية في هذا النموذج على أنها متطلبات وظيفية عالية، وعندما تتجاوز هذه المتطلبات الموارد المتاحة للقائد، سواءً موارده الشخصية كالطاقة المعرفية والمرونة، أو الموارد التنظيمية كالدمع والوضوح، فإنها تستنزف الموارد الذهنية والفكرية للقائد وهي تؤثر بالتأكيد على جودة قراراته ونوعها.

هذا النضوب الفكري والذهني للقائد، هو ما أشارت إليه دراسة (Baumeister et al) تحت مسمى «استنزاف الأنا»، وهو ما يعيق التفكير البطيء، أو التفكير المدروس للنظام 2 كما وصفه (Kahneman)، والذي يعدّ ضرورة ملحة لمعالجة المعلومات المعقدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية العفوية، وبدلاً من ذلك، يعتمد القادة المُرهِقون على نمط التفكير السريع، أو النظام 1، وهو نظام بديهي وتلقائي يعتمد على الخبرة والانطباعات الأولى، لكنه أكثر عرضة للوقوع في أخطاء الصور النمطية والتحيزات المعرفية المنهجية، خاصةً عند مواجهة مشاكل جديدة أو معقدة. وهذا ما أكدته الدراسات النوعية،

حيث ذكر مديرو البنوك أن ضغط صراع الأدوار المزمّن دفعهم إلى اتباع طرق مختصرة ذهنيًا في كثير من الأحيان، وغالبًا دون وعي منهم.

ومن أمثلة هذه الاستدلالات: استدلال التوافر، حيث تُقَيَّم أهمية المعلومات بناءً على مدى سهولة استرجاعها من الذاكرة؛ وتأثير القطيع، حيث يُؤخذ رأي الأغلبية دون تدقيق نقدي كافٍ؛ وتحيز الترسّخ، حيث يكون الاعتماد على المعلومات الأولى الواردة كبيرًا جدًّا. وقد اعترف ما يقرب من 70% من هؤلاء المديرين بأن هذه الأساليب، على الرغم من فعاليتها في الحالات البسيطة، إلا أنها في المشاريع الاستراتيجية أدت إلى اتخاذ قرارات غير مثالية.<sup>(28)</sup>

#### 4-4. أثر عدم اليقين المرتبط بالازدواج الوظيفي على جودة اتخاذ القرارات

صراع الدور (Role conflict) يصبح ملازمًا للأشخاص الذين يجدون في أنفسهم رغبة عارمة أمام اتجاهات مختلفة عندما يكون مطلوبًا منهم الاستجابة للعديد من الحالات التي يشغلونها.<sup>(29)</sup> وبهذا فإن صراع الدور يصبح متلازمة لعدم اليقين عند تحديد المهام، أو غموض وتضارب الأدوار، أو تعدد المسؤوليات، ويؤدي إلى تناقض وتضارب بين ما يتوقعه القائد وما يُفترض وجوده، مما يُسبب لديه الإحباط، ويُضعف لديه الثقة، ويؤثر سلبًا على أدائه المُحتمل.<sup>(30)</sup>

وعندما يبدأ الصراع بين الأدوار بسبب الرغبة في تحقيق النجاح، وبسبب الضغط الواقع على الفرد نتيجة المطالبتين ضمتين ومتعارضتين فإن آثار صراع الأدوار ترتبط بخصائص الشخصية الفردية،<sup>(31)</sup> مما يؤدي إلى صراع في خصائص الشخصية الفردية ذاتها وذلك عندما تتعارض جوانب من شخصية الفرد مع جوانب أخرى من شخصيته<sup>(32)</sup> وهذا في محصلته النهائية يؤثر بالتأكيد على جودة القرارات.

وتشير نظرية الهوية الاجتماعية (Social identity theory) إلى أن ازدواجية دور القائد، أو عدم اليقين بشأن تحديد الدور الرئيسي الأول في التنظيم، يمكن أن يُضعف شعور القائد بالانتماء والهوية تجاه فريقه الرئيسي، هذا الضعف يمكن ملاحظته في الهوية الكلية لمجموعة العمل، وخاصة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يصبح القائد أقل استجابةً للمصالح والأهداف الجماعية للمجموعة، وأكثر استجابةً للأهداف الشخصية أو غيرها من أهداف الدور.<sup>(33)</sup>

في ذات السياق، أشارت دراسة أجريت في قطاع التعليم العالي كأحد القطاعات الرئيسية التي تعتمد على جودة القيادة الأكاديمية، إلى أن اتخاذ القرار مع عدم اليقين عند القادة الأكاديميين مثل العمداء ورؤساء الأقسام الذين يُؤدون مهام تدريسية مكثفة، وتوقعات ضخمة من الأبحاث والنشر، وتقديم المشورة لأعداد كبيرة من الطلاب، ومتطلبات إدارية ومالية مُلحة بشكل متزايد يرتبط ارتباطًا إحصائيًا مباشرًا وهامًا بانخفاض عام في معدلات رضا الطلاب، والذي وصل إلى 25% في بعض المؤسسات، هذا التراجع الحاد في رضا الطلاب يُعزى إلى انخفاض جودة قرارات تطوير المناهج الدراسية لتلبية متطلبات سوق العمل، والتوزيع الفعال لموارد التعليم (مثل المختبرات والمكتبات وتكنولوجيا التعليم)، والتوفير الفعال للمشورة الأكاديمية الكافية والمناسبة والإرشاد الطلابي،<sup>(34)</sup>

وبالتأكيد أن الغموض والانفصال في مسؤوليات القائد الأكاديمي يؤدي إلى استبعاد بعض أهم جوانب مصالح الطالب لصالح مسؤوليات أخرى قد تكون أكثر إلحاحًا لدى القائد الأكاديمي، والذي ينعكس على حساب جودة الخريجين وسمعة المؤسسة.

#### 5-4. تداعيات الازدواج الوظيفي على كفاءة اتخاذ القرار عند أداء الأعمال

ظاهرة انتشار المسؤولية (ظاهرة اجتماعية نفسية) تنتشر بشكل كبير عند الأشخاص الذين لديهم أكثر من مسؤولية تشتت جهودهم وتركيزهم، حيث يقل احتمال تحمل الشخص مسؤولية الفعل أو الامتناع عنه، عندما يوجد آخرون يعتد بهم في إطار العمل الواحد،<sup>(35)</sup> فوجود قائد تتوزع جهوده وموارده الذهنية والجسدية على أكثر من جهة تجعله يركن إلى أشخاص كوكلاء يحلون مكانه وهم بدورهم يعتبرون المسؤولية خارج صلاحياتهم مما يعني انخفاض مسؤولية الفعل التي يشعر بها كل عضو في المجموعة عندما يكون جزءًا من مجموعة تتنازع الاختصاص والمهام.<sup>(36)</sup> وهنا يكون القرار المرتبط بالأداء في أضعف حالاته وفي بعض الأحيان يتم إهمال اتخاذ قرارات مصيرية أو التأخر فيها نتيجة انتشار المسؤولية أو اعتماد القادة على أشخاص غير أكفاء.

ومن منظور آخر، كشفت دراسة ميدانية أجريت في مجال الطب (كمهنة عالية المخاطر تتميز بقرارات حساسة ومصيرية) أن الأطباء والمسؤولين الطبيين الذين يمارسون أكثر من نشاط ثانوي (إداري أو أكاديمي أو استشارات خاصة) بالإضافة إلى واجباتهم السريرية الأساسية، يعانون من تراجع حاد ومقلق في جودة القرارات السريرية والتشخيصية. حيث وُجد أن الأطباء الذين تجاوزت أسابيع عملهم 60 ساعة نتيجة لتراكم نوبتي عمل قد ارتكبوا أخطاء تشخيصية (أي خطأ في التشخيص أو تأخر التشخيص أو إغفال التشخيصات التفاضلية الرئيسية) وعلاجية (أي جرعة غير مناسبة أو إغفال تفاعلات دوائية محتملة) أكثر بنسبة 18% من زملائهم الذين عملوا لساعات عمل قياسية ومعقولة ومقبولة مهنيًا. والأخطر من ذلك، شهدت هذه الدراسة زيادة مقلقة في اعتماد هؤلاء الأطباء المرهقين في قراراتهم على الحدس الشخصي والخبرة الشخصية غير المختبرة أو القصصية، بدلاً من الالتزام الصارم ببروتوكولات الطب القائمة على الأدلة والمبادئ التوجيهية السريرية المقبولة عالميًا. وهذا يعرض سلامة المرضى للخطر ويزيد من خطر حدوث آثار جانبية.<sup>(37)</sup>

وفي دراسة على عينة من 500 مدير في قطاع التكنولوجيا سريع التغير والديناميكي وُجد أن المديرين الذين يتعرضون لضغوط من متطلبات وظائفهم أو هيكليهم التنظيمي للتعامل مع عدة مشاريع متزامنة، والتي تتنافس عادةً على نفس الموارد المحدودة (المالية والبشرية والزمنية)، ارتكبوا أخطاءً جسيمة بنسبة 35% أكثر في القرارات ذات العواقب النهائية، مثل توزيع الموارد، أو دخول الأسواق، أو تطوير منتجات رائدة. لم تتشكل طبيعة الاختيار النهائي من خلال طبيعة الاختيار فحسب، بل أيضًا من خلال كيفية اتخاذهم للقرار. أمضى هؤلاء القادة وقتًا أطول بنسبة 20% في التفكير، لمعرفة المزيد، ووزن الخيارات والتوفيق بينها قبل اتخاذ القرار. لم يكن هذا التأخير دائمًا نتيجة لعمق التحليل؛ بل كان في الواقع عادةً علامة على التردد والإرهاق الذهني وقلة التركيز بسبب الانشغال بعدد لا يحصى من



الوظائف. وقد عبر الخبراء عن هذه الآثار المعقدة في مصطلحات نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R)، مفترضين أن زيادة تعدد المهام وما يرتبط به من متطلبات ذهنية وزمنية تفرض عبئاً عميقاً ودائماً على الموارد العقلية والفكرية القيمة للقائد (مثل الانتباه الانتقائي والمستقر، والذاكرة العاملة، والعمليات التنفيذية عالية المستوى مثل التخطيط والتنظيم والمراقبة الذاتية).<sup>(38)</sup>

إن الازدواج الوظيفي لدى القادة يؤدي إلى استنزاف مواردهم العقلية مما يُعيق بشدة القدرة على التفكير الهادئ والمدرّس وفق ما فسّره نظرية النموذج الثنائي للمعالجة الإدراكية (System1, System2) وهو النظام الذي يتطلب جهداً عقلياً دؤوباً ومكثفاً وتحليلياً، والذي يعد ضرورياً لاتخاذ القرارات المعقدة غير التلقائية والاستراتيجية. في المقابل، القادة متعدّدو المهام يعملون في ظل قيود الوقت نتيجة تشتت مهامهم وأعمالهم فيستخدمون التفكير السريع التلقائي والبديهي الذي يعتمد على الخبرة والانطباعات الأولى، فتصبح قراراتهم عرضة للأخطاء النمطية والتحيز المنهجي في التفكير، لا سيما القرارات في الظروف الجديدة أو المعقدة.

#### 4-6. آثار الازدواج الوظيفي الممتدة على مستوى فرق العمل والتنظيم

تؤكد نظرية تضارب وغموض الدور على أن الواجبات المزدوجة للقائد يمكن أن تخلق صراعاً وإحباطاً يضعف الثقة والأداء مما يعني أن آثار الازدواج الوظيفي للقائد تؤثر على أداء الفريق والأداء التنظيمي العام. ولأن المنظمات تقوم على أسس راسخة، ومن أهمها على الإطلاق مسألة تحديد المسؤوليات والأدوار بوضوح، فإن ظهور قيادة متعددة المسؤوليات في منظمات مختلفة يؤدي تلقائياً إلى الإخلال بمبدأ توزيع الأدوار.<sup>(39)</sup> وبحسب نظرية مصفوفة توزيع المسؤوليات (RACI) فإن تحديد المسؤوليات والأدوار تلعب دوراً مهماً في تقليل الغموض داخل التنظيمات وتعمل على تعظيم فعالية العمليات والأنشطة فيها. كما أن تحديد المسؤوليات إن أضحت ثقافة تنظيمية فإنها تُوفر أولويات واضحة ومتوائمة مع موارد القادة مما تُقلل من الضغوط عليهم.<sup>(40)</sup>

لقد أثبتت أبحاث متعددة المستويات أن التأثير السلبي للازدواج الوظيفي يشمل أيضاً فرق العمل والمنظمات بشكل عام، ويؤدي إلى تشويه واسع لديناميكيات العمل، وأيضاً يؤدي بشكل كبير معنويات الموظفين، مما يضعف عموماً أداء المنظمة. ففي دراسة (Edmondson, 2018) لحالة لشركة تصنيع متعددة الجنسيات كبيرة تعمل في أسواق متعددة، وُجد أن غموض أو تضارب الأدوار، والاختصاصات، عند المديرين المتوسطين للفرق متعددة الوظائف ومتعددة الجنسيات أدى إلى تضارب حاد ومزمن في الأولويات والتوجهات المتضاربة التي تم إبلاغها للموظفين، فقد أفاد ما يقرب من 40% من الموظفين في هذه الفرق بتلقيهم أوامر متضاربة أو حتى متناقضة لأهداف مشتركة من مديرين مختلفين يعملون في مراحل مختلفة من نفس المنتج أو المشروع. أدت هذه التناقضات، بالإضافة إلى ارتباط التواصل وقنوات التعليمات، وهذا لم يؤدي فقط إلى إحباط الموظفين وانخفاض معنوياتهم، بل أدى أيضاً إلى تأخير كبير في إصدار منتج جديد بالغ الأهمية كان من الممكن أن يُعزز تنافسية الشركة بشكل كبير مما أفضى إلى خسائر مالية مباشرة (مثل تكلفة إعادة العمل، وتكلفة الفرصة

الضائعة) وخسائر مالية غير مباشرة (مثل الإضرار بسمعة العلامة التجارية، وفقدان حصة السوق) قُدّرت بحوالي 20 مليون دولار.<sup>(41)</sup>

كما وُجد أن غموض الدور، أو الإرهاق الذهني لدى القادة يؤجل عندهم اتخاذ القرارات، ويؤدي في الغالب إلى نزوع القائد إلى أحد أمرين: إما التفريط في تفويض السلطة للمرؤوسين أو الإفراط في منعهم حقهم من تسيير أنشطتهم وأعمالهم بشكل طبيعي وسلس، ذلك لا يمنح المرؤوسين من التمكين الإداري فقط، بل إنه أيضًا يُعدّ تهديدًا من القائد تجاه المسؤولية، واتهام مباشر له بعدم القدرة على التركيز، وهذا في نهاية المطاف يبني ثقافة من عدم اليقين والارتباك في مكان العمل، ويضعف ثقة المرؤوسين بقائدهم.<sup>(42)</sup>

وقد ثبت أن استمرار الازدواج الوظيفي للقائد له عواقب تنظيمية متفاوتة، مثل انخفاض الأداء العام للفريق، وارتفاع مستويات إحباط الموظفين، وارتفاع معدل دوران الموظفين في محاولة لإيجاد ترتيبات عمل أكثر تنظيمًا وقابلية للتنبؤ.<sup>(43)</sup> وقد تم التأكد من أن الغموض المتعلق بأدوار القادة الأكاديميين ارتبط بانخفاض رضا الطلاب، وانخفاض جودة تطوير المناهج الدراسية.<sup>(44)</sup>

#### 4-7. العوامل المعدلة في تخفيف آثار الازدواج الوظيفي

من منظور آخر، لا بد لنا من مراعاة الرؤية من منظور بعض القادة الإداريين حول بعض الفوائد والمزايا التي تُستجلب من الازدواج الوظيفي، فهم يرون أن العمل الإضافي يخلق أمامهم فرصة لإثبات مهاراتهم في إدارة الوقت والتخطيط، أو في تجربة مجالات جديدة لإظهار قدراتهم العظيمة وإمكاناتهم القصوى، وبالتأكيد هم يعتقدون أن ذلك قد يثري سيرتهم الذاتية، أضف إلى ذلك ما ذكرناه مسبقًا، في أن لذلك دور مهم في تحقيق استقرارهم الاقتصادي وفي تحقيق مصالحهم الشخصية.

وفي ذات السياق، وجدت دراسة أن العمل الإضافي، طالما كان تطوعيًا، وعملاً نابغًا من الحب، يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي العام، بالإضافة إلى أن له دور في بناء وصقل المهارات في العديد من المجالات، مما يجعل الموظف ماهرًا ومتعدد المهارات.<sup>(45)</sup>

الموضوعية والإنصاف العلمي، يُحتملان علينا ملاحظة أن ظاهرة الازدواج الوظيفي ليست سلبية وقائمة على المطلق، وأن نذكر أن بعض نتائج الأدبيات والدراسات وإن كانت قليلة مقارنة بالعدد الأكبر الذي يؤكد الجانب السلبي للازدواج الوظيفي لدى القادة قد أوردت أنها ليست بالضرورة سيئة أو قاطعة، حيث ظهر أن الازدواج الوظيفي يمكن أن يكون مفيدًا نوعًا ما، وفي حالات يكون تأثيره السلبي منخفضًا، بل إنه في ظل ظروف وملابسات معينة لبعض الحالات قد يصبح إيجابيًا. حيث أن له فائدة بشكل خاص عندما يتم تدريب القادة بكفاءة مع ضرورة أن يقترن ذلك بظروف تنظيمية مواتية وناجحة (مثل ثقافة تنظيمية متكيفة، ورعاية من الإدارة العليا، وموارد كافية) مع تمتع القادة بصفات فردية وقدرات شخصية تستطيع استيعاب نتائج الازدواج الوظيفي (مثل المرونة المعرفية، والذكاء العاطفي، والكفاءة الذاتية العالية). على سبيل المثال، في دراسة استقصائية تجريبية



شملت 150 فرداً من قادة أعمال صناعة التكنولوجيا الحيوية وهي وحدة أعمال تتمتع بمرونة عالية، وروح ابتكار مستمر حتى تستجيب للتحديات العلمية والتجارية. خرجت الدراسة بأن الرؤساء الذين تلقوا تدريباً متخصصاً ومكثفاً حول استراتيجيات متعددة لإدارة الإجهاد (مثل الاسترخاء، والتأمل الذهني)، والقدرة على تحمل الغموض، ومهارات تحديد الأولويات بكفاءة (مثل مصفوفة أيزنهاور «Eisenhower Matrix» لمهام الأنشطة العاجلة والهامة) قد أظهروا مرونة وقدرة أكبر على إدارة المهام المتعددة، والمسؤوليات المتراكبة، بشكل بناء وإيجابي. ومن الجدير بالذكر أن القادة المدربين لم يُقلّلوا فقط من الآثار غير المرغوب فيها لثنائية الأدوار، بل ساووا، إن لم يتجاوزوا، فعالية اتخاذ القرارات لدى نظرائهم ذوي الأدوار المُتمايزة بوضوح، وربما يكون ذلك نتيجةً لغنى الأدوار المُتعددة التي تُزوّدهم برؤية أوسع وأكثر تكاملاً للمشكلات والفرص.<sup>(46)</sup>

في ذات الشأن، وفي دراسة أخرى أُجريت في اليابان، وبيئة العمل اليابانية معروفة بتوجهها القيمي الجماعي السائد، والتوافق الاجتماعي، والالتزام التنظيمي، أشارت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية التي تُشجّع العمل الجماعي بقوة، والتواصل المفتوح داخل الفريق وعبر المستويات، مع التوزيع الواضح للمسؤوليات والمعلومات، تُلغي بفعالية وبشكل ملموس الآثار السلبية للازدواج الوظيفي للقادة. حيث أكدت أنه وبفضل هذه الثقافة الداعمة، تمكّن هؤلاء المديرون من الاستفادة من دعم مجموعاتهم وشبكاتهم المهنية الداخلية والخارجية للتغلب على أي نقص مُحتمل في الموارد الشخصية (المعرفية، والزمنية، والعاطفية)، واكتساب وجهات نظر مُتعددة ومتنوعة تُثري عملية صنع القرار وتُثري جودتها النهائية. وقد أُشير إلى ذلك بمسمى «الحكمة الجماعية».<sup>(47)</sup>

ومع كل ما سبق، فإن الفوائد المحتملة للازدواج الوظيفي تظل محدودة ولن تتجاوز دائماً السلبيات المرتبطة بها وخاصة التكلفة المعرفية والنفسية الباهظة، لا سيما فيما يتعلق بجودة الخيارات الاستراتيجية عالية الأهمية، وانخفاض دقة الاهتمام، والقدرة على معالجة المعلومات المعقدة والغامضة.

#### 8-4. الفروق الديموغرافية والثقافية وعلاقتها بالازدواج الوظيفي للقادة

تُظهر النتائج أن المتغيرات الديموغرافية تُعدّ وسيطاً أو مُنظماً فعالاً في العلاقة المُعقدة للازدواج الوظيفي للقادة مع تأثيراتها السلبية، حيث أشارت دراسة إلى أن القيادات النسائية تعاني من الإرهاق والتوتر المزمن بشكل أكبر من الرجال (45% مقابل 30% للرجال) وهذا يأتي نتيجةً للضغط الاجتماعي والثقافي الإضافي الناتج عن الموازنة بين العمل ومتطلبات الأسرة، أو ما يُعرف بـ «العبء المزدوج» أو «العبء الثلاثي» (العمل والأسرة والمجتمع). هذا العبء الإضافي يستنزف طاقات القيادات النسائية ويجعلهن أكثر عرضة للآثار السلبية للازدواجية.<sup>(48)</sup> كما أن في الدول الإسكندنافية توجد ثقافات وسياسات قائمة على الثقة والتمكين، تشجع على تنظيمات تجريبية تجمع بين العمل والحياة، تكون آثار الازدواج الوظيفي أقل ضرراً بكثير من آثاره في دول شرق آسيا أو أمريكا الشمالية، حيث تتسم ثقافتها بساعات عمل طويلة وتنافس شديد.<sup>(49)</sup>

كما أن القادة الذين امتلكوا خبرة عمل واسعة ومتنوعة (أكثر من 15 عامًا في سلسلة كاملة من المناصب القيادية) كانوا أكثر تأهيلاً وقوةً لمعالجة قضايا الازدواجية بوسائل فعّالة وكفؤة. فهؤلاء القادة أصبحوا ناضجين عندما اكتسبوا خبراتٍ من النجاح والفشل على مر الزمن، وطوّروا خلال فترات عملهم الطويلة مجموعةً من المهارات التكيفية المتقدمة والفعّالة، مثل مهارة تفويض المهام الإضافية أو الروتينية بثقة ونجاح إلى مرؤوسين أكفاء وموثوق بهم، والتواصل بوضوح وثقة حول الأولويات الاستراتيجية بناءً على رؤية تنظيمية شاملة لما ترغب المنظمة في تحقيقه، والاستفادة من شبكاتهم المهنية الراسخة والمتنوعة لتأمين المساعدة والمشورة والموارد اللازمة في الوقت المناسب.<sup>(50)</sup>

كما أن القادة عادةً ما يتمتعون بقدراتٍ معرفية مناسبة تُمكنهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم عند مواجهة الضغوط، وبالتالي اتخاذ تدابير استباقية للتعامل مع عبئهم المعرفي، وقد أجريت دراسة مقارنة بين الثقافات، واكتشفت اختلافات مذهلة ومثيرة للاهتمام عندما يشعر القادة بالازدواجية المهنية ويتعاملون معها. ففي الدول الإسكندنافية (السويد والنرويج والدنمارك وفنلندا)، تتميز أماكن العمل بسياساتها المبتكرة والمستقبلية لتحقيق التوازن بين العمل والحياة، ولديها إجازات أبوية، ومع أجور مرنة، وأوقات عمل مرنة وقابلة للتفاوض، وثقافة قائمة على الثقة والتمكين، على عكس الرقابة الصارمة، كانت العواقب السلبية للازدواجية المهنية على رفاهية القادة وجودة عملية صنع القرار أقل حدة بكثير من أي مكان آخر في العالم، على سبيل المثال، أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا) أو دول شرق آسيا (مثل اليابان وكوريا الجنوبية والصين)، حيث تسود عادةً ثقافات العمل لساعات طويلة والمنافسة الشديدة وثقافة العمل الدائم. وقد أكدت ذلك دراسة مقارنة بين المديرين تم إجراءها في السويد والصين، حيث وجدت أن المديرين الصينيين يعانون من الإرهاق والتوتر بنسبة 50% أعلى عند تعدد المهام وسط تنافس وتداخل طلبات العمل، مقارنةً بالمديرين السويديين الذين يتمتعون بمعدلات استخدام أعلى لبرامج الشركة متعددة الاستخدامات والداعمة، مثل خيارات العمل عن بُعد، وأسابيع العمل القصيرة، والدعم المؤسسي الأفضل لتكثيف مهارات إدارة الوقت والتوتر. وقد ساعدت هذه المعايير والسياسات الثقافية القادة السويديين على التمتع بمستويات أعلى من الرفاهية الذاتية وجودة اتخاذ القرارات حتى مع تعدد المسؤوليات وتنوعها.<sup>(51)</sup>

## 5. النتائج

- هناك مجموعة من المحركات النفسية التي تدفع القادة نحو الازدواج الوظيفي ترتبط بالحاجات النفسية الفسيولوجية (الأساسية) وحاجات الأمان وحاجات الإنجاز بالإضافة إلى مجموعة من الحاجات التي ترتبط بتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- أشارت كل نتائج التحليل الشامل للأدبيات العلمية المتاحة، إلى وجود علاقة متعددة الأبعاد ومعقدة، وغير إيجابية عمومًا، بين الازدواج الوظيفي، وما ينطوي عليه من تعدد المهام وتضارب الأدوار، وبين كفاءة عمليات صنع القرار لدى القادة على جميع مستويات الإدارة.
- ظهرت اتجاهات تُظهر بوضوح أن الازدواج الوظيفي يُسبب ضغوطاً معرفية وسلوكية القادة

الإداريون، مع آثار ضارة كارثية على القدرة التحليلية والقدرة على صنع القرار، وحتى على الصحة النفسية للقادة.

- أثبتت الدراسات الكمية المستندة إلى عينات إحصائية كبيرة وتصميمات طويلة وعرضية دقيقة أن المديرين الذين يتعرضون لازدواجية أدوار غير مبررة أو غير مُدارة مثل شغل وظائف متعددة رسميًا، أو تداخل غير منظم بين المهام والصلاحيات في وظيفة واحدة، أو غموض بشأن المهام والأهداف المتوقعة يتخذون قرارات أقل دقة وفعالية، بل وتمثل قراراتهم أكثر ضررًا للشركة، من المديرين الذين لديهم أدوار وظيفية محورية محددة بدقة.
- ثبت أن القائد الإداري المزدوج وظيفيًا يتحمل عبئًا ذهنيًا كأحد العواقب السلبية للازدواج الوظيفي، حيث تؤكد الأدلة تأثير القادة بشكل مباشر عندما يتزامن قيامهم بأكثر من وظيفة، أو بشكل غير مباشر من خلال تقارب المهام والمسؤوليات أو عدم وضوح الأهداف، يتخذون قرارات أقل دقة وكفاءة.
- تؤكد الدراسات على أن الازدواج الوظيفي لدى القادة يؤدي إلى الاستنزاف المنهجي لمواردهم العقلية مما يُعيق بشدة القدرة على التفكير الهادئ والمدرّوس الذي يتطلب جهدًا عقليًا دؤوبًا ومكثفًا وتحليليًا، والذي يعد ضروريًا لاتخاذ القرارات المعقدة والاستراتيجية. في المقابل فإن القادة متعدّدو المهام (مزدوجي الوظيفة) متسرعون، ويعملون في ظل قيود الوقت يستخدمون التفكير السريع، وهو تفكير تلقائي وبديهي، ويعتمد على الخبرة والانطباعات الأولى، ولكنه عرضة للأخطاء النمطية والتحيز المنهجي في التفكير، لا سيما القرارات المهمة والاستراتيجية المطلوبة في الظروف الجديدة أو المعقدة.
- كشفت الدراسات في مهن عالية المخاطر تتميز بقرارات حساسة ومصيرية أن المسؤولين ذوي الازدواج الوظيفي الذين يمارسون أكثر من نشاط ثانوي إداري أو أكاديمي أو استشارات خاصة بالإضافة إلى واجباتهم الأساسية، يعانون من تراجع حاد ومقلق في جودة قراراتهم المهمة والمصيرية.
- أثبتت الأبحاث وجود آليات نفسية وسلوكية أكثر تعقيدًا ودقة، تتداخل بين ضغوط الازدواج الوظيفي وتثير مجموعة من التحيزات المعرفية المنهجية لدى القادة.
- ثبت أن التأثير السلبي الازدواج الوظيفي لا يقتصر على القادة كأفراد، بل يشمل تأثيرها السلبي أيضًا فرق العمل والمنظمات بشكل عام، ويؤدي إلى تشويه واسع لديناميكيات العمل، وأيضًا يؤدي بشكل كبير معنويات الموظفين، مما يضعف عمومًا من أداء المنظمة.
- تم التأكد من أن الازدواج الوظيفي للقادة يؤدي إلى عدم اليقين بشأن دور القادة الذي يرتبط ارتباطًا إحصائيًا مباشرًا وهامًا بانخفاض عام في معدلات عدم رضا المعنيين الذين يقعون تحت مسؤوليتهم وإشرافهم.
- لم تُسجل سوى استثناءات قليلة، وإن اقتصر على بعض السياقات التنظيمية والفردية، حيث تعمل بعض المتغيرات كعوامل مُعتدلة أو حتى مُعاكسة لهذا الارتباط، فعلى الرغم من الأدلة القوية على العواقب الوخيمة للازدواج الوظيفي، إلا أن تأثيراته ليست سلبية دومًا. فهناك أدلة

تشير إلى وجود عوامل تنظيمية وفردية تُوازن العواقب أو حتى تُحسنها في بعض الحالات. إن الدعم التنظيمي، كما يتجلى من خلال آليات المحاسبة الواضحة مثل تطبيق مصفوفة (RACI)، وتطبيق الأجندات المحددة، والموارد الكافية، يُخفف من ضغوط القادة. كما يمكن لثقافة السلامة النفسية والتواصل والتعاون المفتوح أن يكونا مفيدتين في مواجهة التأثير السلبي للازدواج الوظيفي.

وُجد أيضًا أن المديرين المُدرِّبين تدريبًا خاصًا على إدارة الضغوط، وتحمل الغموض، وتحديد الأولويات، يتمتعون بالمرونة والمهارة في التعامل مع مهام متعددة، بل ويتنافسون بنجاح مع زملائهم الأقل وضوحًا في أدوارهم بفضل الرؤية الأفضل التي طوروها. وبهذا يتأكد أن قبول التحدي كقوة يتطلب بناء عقلية النمو، كما أن الخبرة العملية للقادة التي تزيد عن خمسة عشر عامًا تجعلهم يطورون مهارات تكتيكية معقدة، مثل التفويض الفعال، والتواصل الشفاف للأولويات، والاستفادة من شبكاتهم المهنية، كما يتمتعون عادةً بمهارات فوق معرفية تمكّنهم من التحكم في حملهم المعرفي بفعالية. ومع ذلك، تظل هذه الحالات استثناءً لا قاعدة.

## 6. التوصيات

على الرغم من شمولية هذه المراجعة، إلا أنها واجهت بعض القيود، كما هو موضح في قسم المنهجية، مثل قلة دراسات الحالة في الدول العربية، وعدم الاتساق في تعريف الازدواج الوظيفي، وتباين مقاييس جودة القرار. وتُعد هذه القيود ضرورية لإجراء المزيد من الدراسات مستقبلاً. وهناك حاجة ملحة إلى:

- رصد تأثير الازدواج الوظيفي على جودة صنع القرار وتشكيل استراتيجيات تأقلم القادة مع مرور الوقت.
- دراسات مقارنة لمعرفة كيفية تأثير القيم الثقافية المختلفة على ظاهرة الازدواج الوظيفي وردود الفعل تجاهها.
- تحديد ودراسة الخصائص الفردية والمواقف التنظيمية التي لا تقتصر على التخفيف من الآثار السلبية فحسب، بل تجعل من الازدواج الوظيفي وسيلةً لاكتساب مهارات جديدة وتوسيع نطاق الخبرة.
- وضع وتقييم برامج لمساعدة القادة على التعامل بفعالية مع ازدواجية المسار المهني، وتقييم أثر هذه البرامج على جودة القرارات، وأداء المنظمة.
- دراسة المعضلات الأخلاقية التي قد يواجهها القادة نتيجةً لمتطلبات الازدواج الوظيفي، وكيف يُرجّح أن يؤثر ذلك على نزاهة قراراتهم.
- تطوير مقاييس موحدة لفهم أكثر شموليةً وقابليةً للمقارنة لظاهرة الازدواج الوظيفي وآثارها.

## 7. الخاتمة

أدى اعتماد معظم الحكومات والمنظمات على استراتيجيات العمل المرن والرقمنة، وكذلك تطور المتغيرات التنظيمية والإدارية، وارتفاع كفاءة مناخ التواصل المفتوح، كلها، شكّلت نموذجًا وظيفيًا متكاملًا لدعم القيادة، وهذا مثل نقطة محورية في تسهيل أداء أعمالها، وهذا بدوره سهّل من اتجاه القيادات الإدارية نحو الازدواج الوظيفي، ولم يتم إيلاء تأثيرات تلك السلبية أهمية تذكر، هذه الخيارات غير الموفقة أو غير المتوقعة لم تؤثر على فعالية المشاريع الفردية أو الفرق الصغيرة فحسب، بل تسبب أيضًا في خسائر مالية فادحة، أو تضرر بسمعة الشركة أو المنظمة، أو قد تؤدي إلى فشل استراتيجي كامل.

كما اتضح أن هذا التأثير يُمثل عبئًا نفسيًا ومعرفيًا متأصلًا نتيجةً لتعدد المهام المتزامن، وتضارب الأدوار، وغموض الوظيفة. يُستنزف هذا العبء القدرة المعرفية للقادة بطريقة تجعلهم يستخدمون التفكير السريع والحدسي (النظام 1) بدلًا من التفكير التحليلي البطيء (النظام 2). وهذا يزيد من احتمالية الخطأ والتحيز، ويُضعف جودة القرار، حتى في المجالات عالية المخاطر كالطب.

تؤكد الدراسة بشكل عام على أن الازدواج الوظيفي يرتبط بانخفاض جودة القرار، وفي ذات الوقت تُنبئ بدور الدعم التنظيمي والقدرات الفردية في الحد من بعض هذه الآثار، حيث خلصت نتائجها إلى أن وضوح الأدوار، والموارد الكافية، والبيئة التنظيمية المُمكنة (مثل التواصل المفتوح والتعاون) تُخفف من وطأة العواقب السلبية. وتمكّن المرونة المعرفية، والتعامل مع الضغوط، وتحديد الأولويات، القادة من التعامل مع الضغوط الناتجة عن الازدواج الوظيفي. التوصيات العملية هي إعادة تصميم الوظائف لتجنب الصراع والغموض، والتدريب والتطوير لتعزيز القدرات القيادية، ووجود بيئة عمل سلسة مع ضغوط على التوازن بين العمل والحياة. ومع ذلك، فإن الدراسة ليست خالية من بعض القيود، بما في ذلك قلة الدراسات في السياق العربي والتباين في تطبيق جودة القرار والمسارين المهنيين المزدوجين. وهذا يوفر مجالًا للبحوث المستقبلية لرصد هذه الظاهرة عبر الثقافات المختلفة وتحديد تأثير التدخلات الموصى بها. بشكل عام، تؤكد الدراسة أن الإدارة الاستباقية للمسارين المهنيين المزدوجين من خلال التدخلات المؤسسية والفردية ليست خيارًا بل حقيقة واقعة لضمان اتخاذ قرارات عقلانية في مواجهة حقائق العمل المعقدة في عصرنا هذا. إن زيادة الوعي بأسباب وتأثير ظاهرة الازدواج الوظيفي، بالإضافة إلى العوامل التي تخفف آثارها، تعمل على تمكين القادة من قيادة مؤسساتهم نحو الازدهار في عالم متغير.

## ملحق (1)

### جدول يوضح البيانات التفصيلية لكل دراسة

الدراسة	المؤلفون / المصدر	سنة	تصميم الدراسة	حجم العينة / مصدر البيانات	معايير الجودة تقييم التحيز	مجالات التدخل	النتائج الرئيسية
Motivation through the design of work: Test of a theory	Hackman & Oldham	1976	Longitudinal quantitative	16(2): 250-279 بيانات أداء وظيفي	منهجية طويلة قوية، لكن مقتصرة على مجموعة مشاركة واحدة	تصميم الوظائف وتأثيره على الدافع وجودة القرار	أظهرت الدراسة دعمًا لنموذج العوامل الجوهرية للعمل (Core Job Dimensions) لتعزيز الدافع والوجود في الأداء الوظيفي، وتقليل الأخطاء الناتجة عن غموض المهام.
Research on image quality in decision management systems framework	Huang, Huang & Chu	2019	Comparative field study	Journal of Visual Communication and Image Representation, 63	مقارنة بين إطارات عمل مختلفة، مع مخاطر تحيز الاختيار لعدم توحيد مصادر البيانات	جودة الصورة في نظم دعم القرار وواجهات المعلومات	توصلوا إلى أن تحسين جودة الصورة البصرية يعزز وضوح المعلومات ويقلل من الحمل المعرفي على متخذي القرار في بيئات نظم المعلومات.
Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity	Kahn et al.	1964	Qualitative case study	غير محدد	دراسة نوعية عميقة، وقد تعاني من تحيز الباحث في تفسير المقابلات	صراع الأدوار وغموضها وتأثيرها على الإجهاد واتخاذ القرار	بيّنت الدراسة أن غموض الأدوار يرفع مستويات التوتر ويؤدي إلى بطء واتخاذ قرارات ناقصة أو خاطئة في المنشآت المعقدة.
Thinking, Fast and Slow	Kahneman	2011	Theoretical / Review	غير محدد	مراجعة شاملة للمختبرات النفسية والحقائق التجريبية؛ مخاطر تعميم النظريات خارج سياقات الاختبار	نظرية النظام المزدوج (System 1 / System 2) في عملية اتخاذ القرار	حدّد الكاتب اختلاف النظم المعرفية السريعة والبطيئة وكيف يؤدي الحمل المعرفي المرتفع إلى الاعتماد على التفكير السريع المعرض للتحيزات.
Nonstandard employment relations: Parttime, temporary and contract...	Kalleberg	2000	Review / Annual review	غير محدد	مراجعة منهجية للبيانات الإحصائية عبر قطاعات متعددة؛ مخاطر تحيز النشر	علاقة أشكال التوظيف غير القياسية بضغط القيادة وجودة القرار	أظهرت المراجعة أن المرونة في عقود العمل يمكن أن تخفف من الإرهاق الوظيفي لكن قد تزيد الإرباك الإداري للمديرين الذين ينتقلون بين أدوار متعددة.
The social psychology of organizations	Katz & Kahn	1978	Theoretical / Review	غير محدد	إطار نظري شامل يستند إلى دراسات متعددة؛ قد يفتقر إلى بيانات تجريبية حديثة	ديناميكيات المنظمات وتأثيرها على سلوك وصحة القادة	قدّموا نموذجًا لفهم كيفية تفاعل العوامل الاجتماعية والتنظيمية مع الضغوط الفردية التي تعيق جودة اتخاذ القرار.
The case for behavioral strategy	Lovall & Sibony	2010	Conceptual / McKinsey Quarterly article	غير محدد	مقالة مفاهيمية قائمة على دراسات حالة ماكينزي؛ لا تقييم رسمي للمخاطر	تطبيق الاستراتيجيات السلوكية لتعزيز جودة القرار	جادلوا بأن إدراج مبادئ علم النفس السلوكي في التخطيط الاستراتيجي يقلل من التحيزات ويعزز موثوقية قرارات القادة.
Empowerment and team effectiveness: An empirical test...	Mathieu, Gilson & Ruddy	2006	Empirical quantitative	91 participants; Journal of Applied Psychology	تصميم كمي صارم، لكنه يقيس الفرق لا القرارات القيادية بشكل مباشر	التمكين والأداء الجماعي وتأثيره على جودة القرارات	وجدوا علاقة إيجابية قوية بين مستويات التمكين الممنوح للفريق وكفاءة قراراتهم التنظيمية وتقليل الصراعات الداخلية.

الدراسة	المؤلفون / المصدر	سنة	تصميم الدراسة	حجم العينة / مصدر البيانات	معايير الجودة تقييم التحيز	مجالات التدخل	النتائج الرئيسية
Selfregulation and depletion of limited resources	Muraven & Baumeister	2000	Meta-analysis / Theoretical review	Psychological Bulletin 126(2): 247	مراجعة نقدية للتجارب التجريبية حول الإرهاق المعرفي واستهلاك الموارد؛ موثوقة لكن تعتمد على تجارب مختبرية قد لا تعكس الواقع الكامل	استنزاف موارد السيطرة الذاتية وعلاقته بضعف جودة القرار	دعّموا نموذج "العضلة النفسية" الذي يشرح كيف يؤدي تعاقب المهام إلى استنزاف القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة عند وصول حدّ التعب المعرفي.
Role conflict and ambiguity in complex organizations	Rizzo, House & Lirtzman	1970	Mixed methods field study	Administrative Science Quarterly, 150-163	منهجية مختلطة (كمي/كيفي)، مع مخاطر تحيز التقارير الذاتية	غموض الأدوار وصراعات المسؤولية وتأثيرها على الأداء الإداري	بيّنوا أن الموظفين ذوي الأدوار غير الواضحة يميلون إلى اتخاذ قرارات أقل اتساقاً وتعرضاتهم للأخطاء الإدارية أكبر.
Overcoming the outcome bias: Making intentions matter	Sezer, Zhang, Gino & Bazerman	2016	Experimental behavioral	تجارب مخبرية (عدد غير محدد)	تصميم تجريبي دقيق، لكن صغر حجم العينات يؤثر على الصلاحية الخارجية	تأثير التحيزات المعرفية (Bias) على جودة القرار	أثبتوا أن التركيز على النوايا (وليس النتائج فقط) يقلل من التحيز في تقييم القرارات، ويحسن عملية صنع القرار.
Exploring Innovation (EBOOK)	Smith	2015	Case studies / Conceptual	McGraw Hill مصادر حالات (متعددة)	تحليل دراسات حالة، مع مخاطر تحيز اختيار الحالات ودعم الأفكار المقترحة	استراتيجيات الابتكار وكيفية دمجها في عملية اتخاذ القرار	قدّم إطار RACI وآليات المحاسبة الواضحة لتخفيض غموض الأدوار وزيادة وضوح المسؤوليات مما يعزّز جودة القرارات.
An integrative theory of intergroup conflict	Tajfel, Turner, Austin & Worchel	1979	Theoretical review	Organizational Identity Reader, 56-65	إطار نظري مستند إلى تجارب بين جماعية؛ قد لا يتضمّن بيانات تطبيقية كافية	نظرية الهوية الاجتماعية وتأثيرها على اتخاذ القرار في سياق الفرق المتنافرة	فسّروا كيف يؤثر الانتماء الجماعي والتنافس بين المجموعات على انخفاض دقة القرارات وارتفاع التحيزات الجماعية.
Interventions to prevent and reduce physician burnout	West, Dyrbye, Erwin & Shanafelt	2016	Cross-sectional field study	200 physicians across specialties	تمثيل جيد للعينات وبيانات ملاحظة مباشرة، لكن قد يتأثر التوثيق بتحيز الإبلاغ الذاتي	ساعات العمل الطويلة والإرهاق المعرفي لدى الأطباء	الأطباء الذين تجاوزت ساعات عملهم 60 ساعة/أسبوعاً ارتكبوا أخطاء تشخيصية وعلاجية أكثر بنسبة 18٪، وزاد اعتمادهم على الحدس الشخصي بدل البيانات.
WHO guidelines on mental health at work	World Health Organization	2021	Guideline / Systematic review	الدراسات العالمية المنشورة	مراجعة منهجية للأدلة، مع معايير GRADE لتقييم الجودة؛ عالية الموثوقية لكن قد لا تركز على قرار القادة فقط	إرشادات الصحة النفسية في مواقع العمل	أوصت بآليات دعم تنظيمي لتعزيز المرونة العقلية لدى القادة وتقليل المخاطر النفسية التي تؤثر على جودة القرارات.
Leadership in organizations (8th ed.)	Yukl	2013	Theoretical / Textbook	Pearson Essex	مراجعة شاملة للأدبيات؛ قوية لكن عامة جداً	أساليب القيادة وتأثيرها على ديناميكيات صنع القرار	استعرض نماذج قيادية متعددة وبين أثر كل نمط على فعالية القرارات وسرعة التنفيذ المؤسسي.

الدراسة	المؤلفون / المصدر	السنة	تصميم الدراسة	حجم العينة / مصدر البيانات	معايير الجودة تقييم التحيز	مجالات التدخل	النتائج الرئيسية
Leading change	Kotter	2012	Conceptual / Case studies	Harvard Business Press	تحليل مبني على حالات حقيقية؛ مخاطر تحيز نجاح القصص المختارة	عملية إدارة التغيير وأثرها على اتخاذ قرارات استراتيجية	وضع خريطة ذات ثماني خطوات لإدارة التغيير بنجاح، مع التركيز على تحسين اتخاذ القرار من خلال مشاركة أصحاب المصلحة وتمكين القادة.
Through the labyrinth	Eagly & Carli	2007	National survey	1,000 managers across sectors	مسح واسع بمقاييس معيارية، وقد يتضمن تحيز الاستجابة الذاتية	ازدواج الأدوار وعوائق التقدم القيادي للنساء	وجدت أن النساء تواجه إرهاقاً بنسبة 45٪ مقابل 30٪ للرجال نتيجة الأعباء المزدوجة بين العمل والأسرة، مما يؤثر سلباً على جودة قراراتهن.
The job demands-resources model: State of the art	Bakker & Demerouti	2007	Review article	Journal of Managerial Psychology 22(3): 309-328	مراجعة نقدية شاملة؛ عالية الصدق الداخلي لكن محكومة بنطاق الدراسات المدرجة	نموذج مطالب العمل والموارد وتأثيره على الإجهاد والجودة في صنع القرار	أبرزوا كيفية توازن الموارد الشخصية والتنظيمية لمواجهة ضغوط الأدوار المتعددة وضمان جودة القرار.
Mindset: The new psychology of success	Dweck	2006	Theoretical / Review	Random House	إطار نظري مستند إلى تجارب تعليمية وتنموية؛ مخاطر تعميم المفهوم عبر سياقات الأعمال	تأثير "عقلية النمو" على قدرات القادة في مواجهة التحديات	أوضحت أهمية تبني "عقلية النمو" لتعزيز المرونة المعرفية عند التعامل مع الأعباء الوظيفية المزدوجة.
Psychological safety and learning behavior in work teams	Edmondson	1999	Qualitative case study	30 senior managers (open interviews)	مقابلات نوعية معمقة؛ محدودة بالتعميم على قطاع الخدمات المصرفية فقط	السلامة النفسية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار	أشارت إلى أن بيئة العمل الآمنة نفسياً تمكن القادة من مناقشة الأخطاء وتعلم الدروس، مما يقلل من التحيزات ويعزز جودة القرارات.
The fearless organization	Edmondson	2018	Qualitative field study	Multinational manufacturing firm: آراء 40٪ من الموظفين	دراسة حالة غنية بالبيانات النوعية؛ لا يمكن تعميمها خارج السياق ذاته	بناء ثقافة السلامة النفسية والتواصل المفتوح	وجد أن المناقشات المفتوحة وأدوات المحاسبة الواضحة مثل (RACI) خففت من تأثير غموض الأدوار على قرارات القادة ومكنتهم من الابتكار الآمن.
Eurofound reference framework of sustainable work, Eiffe 2021	Eiffe	2021	Framework / Policy review	European Journal of Workplace Innovation 6(1): 67-83	مراجعة سياسات مؤسسية؛ موثوقة لتقييم أطر التوازن بين العمل والحياة في الاتحاد الأوروبي	سياسات التوازن بين العمل والحياة والمرونة الوظيفية	أظهرت العلاقة الإيجابية بين البيئات التنظيمية الداعمة والتقليل من مخاطر ازدواج الوظيفي وتحسين جودة اتخاذ القرار.
Tolerance of ambiguity: A review...	Furnham & Ribchester	1995	Literature review	Current Psychology 14: 179	مراجعة نقدية للمفاهيم وقياساتها؛ معتبرة لكن قديمة بعض الشيء	التسامح مع الغموض وعلاقته بفاعلية القرار	أكدوا أن ارتفاع مستوى التسامح مع الغموض يرتبط بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات سليمة تحت ضغوط الأدوار المتعددة.



## قائمة المراجع

- (1) Lovallo, D., & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 30-43
- (2) Glaser, B. and Strauss, A. (2017). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Third edition, Routledge, London and New York
- (3) Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50, 370-396.
- (4) McClelland, D. C. (1962) Business Drive and National Achievement, *Harvard Business Review*, July, August, 1962, 99-112
- (5) Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard, Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley
- (6) Herzberg, Frederick (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing
- (7) Alderfer, C.P. (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175. APA [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- (8) Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2ed. New York City: John Wiley.
- (9) Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley
- (10) Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- (11) Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. APA: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- (12) Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley, Boston (U S A).
- (13) Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*. 33-47. Brooks/Cole.
- (14) Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (2000). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- (15) Dweck, Carol S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random house. New York (U S A).
- (16) Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- (17) Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux (U S A).

- (18) Baron, J., & Hershey, J. C. (1988). Outcome bias in decision evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 569–579.
- (19) Roese, N. J., & Vohs, K. D. (2012). Hindsight bias. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 411–426
- (20) Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press (U S A).
- (21) Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases: Biases in judgments reveal some heuristics of thinking under uncertainty. *Science*, 185(4157), 1124-1131
- (22) Baumeister, et al. Op. cit.
- (23) West, C. P., Dyrbye, L. N., Erwin, P. J., & Shanafelt, T. D. (2016). Interventions to prevent and reduce physician burnout: a systematic review and meta-analysis. *The lancet*, 388(10057), 2272-2281.
- (24) Sezer, O., Zhang, T., Gino, F., & Bazerman, M. H. (2016). Overcoming the outcome bias: Making intentions matter. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, 13-26.
- (25) Bakker & Demerouti, op. cit.
- (26) Baumeister, et al., op. cit.
- (27) World Health Organization (WHO). (2021). *Guidelines on Mental Health at Work*.
- (28) Tversky & Kahneman, op. cit.
- (29) Gerber, Linda M.; Macionis, John J. (2010). *Sociology* (7th Canadian ed.). Pearson Canada. p. 129.
- (30) Katz & Kahn, op. cit.
- (31) Kahn, et al., op. cit.
- (32) Truett, C. (1979). Women in Educational Administration: Is There a Basic Role Conflict? *Speeches Meeting Papers*, 1–2.
- (33) Tajfel & Turner, op. cit.
- (34) Baldwin R .G, & Wawrzynski M R. (2011). Contingent Faculty as Teachers: What We Know; What We Need to Know, *American Behavioral Scientist* 55(11):1485-1509
- (35) Kassin, S., Fein, S., & Markus, H. R. (2013). *Social Psychology*. Toronto: Nelson Education.
- (36) Ciccarelli, S. K. & White, J. N. (2009). *Psychology* (2nd ed.) New Jersey: Pearson Education.
- (37) West, et al., op. cit.
- (38) Smith, J.K. and Johnson, R.H. (2018) The Impact of Technology on Communication and Collaboration in Organizations. *International Journal of Business Communication*, 46, 312-330.
- (39) Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163
- (40) Smith, D. (2015). *EBOOK: Exploring Innovation*. McGraw Hill

- (41) Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- (42) Grant, A. M., Parker, S. K. (2009) 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives, January 2009, *The Academy of Management Annals* 3(1):317-375.
- (43) Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of applied psychology*, 91(1), 97.
- (44) Baldwin & Wawrzynski, op. cit.
- (45) Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual review of sociology*, 26(1), 341-365.
- (46) Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current psychology*, 14, 179-199
- (47) Hofstede, G. H., (2001) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Behaviour Research and Therapy 41(7), Sage Publications.
- (48) Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Boston, MA: Harvard Business School Press
- (49) Huang, J. C., Huang, H. C., & Chu, S. H. (2019). Research on image quality in decision management systems and information system frameworks. *Journal of Visual Communication and Image Representation*, 63, 102588.
- (50) Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press (U S A).
- (51) Huang et al., op. cit.



# التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن

في ضوء التجارب العالمية

## Technical Education & Vocational Training in Yemen

In Light of Global Experiences

د. لينا محمد العبسي  
أستاذ علم الاجتماع المساعد  
جامعة العلوم والتكنولوجيا

**Dr. Leena Mohammad Al-Absi**

Assistant Professor in Sociology  
University of Science and Technology, Yemen



## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، من خلال تسليط الضوء على واقع هذا التعليم في بلادنا من حيث نشأته وتطوره ومعرفة المشكلات التي تحد من قيامه بأدواره، لا سيما في تحقيق عملية التنمية المستدامة، كما أنها عملت على الاستفادة من التجارب الرائدة لبعض الدول بوصفها نماذج عملية تطبيقية واقعية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن والأسلوب الإحصائي لدراسة هذه الظاهرة.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك توجهات سلبية ونمطية للمجتمع اليمني نحو التعليم الفني والتدريب المهني، كما أظهرت تراجعًا واضحًا في أعداد الملتحقين أو المتخرجين من هذا التعليم في ظل غياب عنصر التطوير والتحديث الذي يتناسب مع متطلبات سوق العمل، وأن هناك قصورًا في آلية التنسيق والعمل المشترك بين المؤسسات الحكومية والخاصة في تمويل التعليم الفني والتدريب المهني، إضافة إلى ذلك عدم الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

**كلمات مفتاحية:** التعليم الفني، التعليم التقني، التدريب المهني، التنمية، اليمن.

## Abstract

This study aimed to explore technical education and vocational training in Yemen by shedding light on the reality of this education in our country, in terms of its origins and development, and identifying the problems that limit its role, particularly in achieving sustainable development. It also sought to draw on the pioneering experiences of some countries as realistic practical models. The study relied on descriptive analytical approaches, comparative approaches, and statistical methods as methods for studying this phenomenon. The results of this study revealed negative and stereotypical attitudes within Yemeni society toward technical education and vocational training. There is also a clear decline in the number of those enrolled in or graduating from this education, given the absence of development and modernization that aligns with labor market requirements. Furthermore, there are deficiencies in the coordination and joint work mechanisms between government and private institutions in financing technical education and vocational training, in addition to a failure to benefit from the experiences of leading countries in this field.

**Keywords:** Technical education, Vocational training, Development, Yemen.

## 1. الإطار العام

### 1-1. مقدمة

يحظى التعليم الفني والتدريب المهني باهتمام واسع في جميع أنحاء العالم، ولا سيما في الدول المتقدمة التي تنظر إليه بوصفه ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويُعزى هذا الاهتمام إلى الدور الحيوي الذي يلعبه هذا النوع من التعليم في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، واستثمار الطاقات التشغيلية الكامنة، وتحويلها إلى قوة إنتاجية تسهم في تحسين الخدمات ورفع كفاءة الأداء في مختلف قطاعات المجتمع.

وفي ظل الظروف الراهنة التي تمر بها بلادنا، من أزمات اقتصادية متفاقمة وتحديات تنموية متزايدة، يبرز التعليم الفني والتدريب المهني كأداة فاعلة لمواجهة هذه التحديات. إذ يمكن من خلاله التخفيف من معدلات البطالة، وتقليل فجوة المهارات، ورفع مستوى الدخل، وتعزيز فرص الشباب في الحصول على وظائف تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم. كما يُعد من الوسائل الأساسية لمكافحة الفقر، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي، وتنشيط عجلة الاقتصاد الوطني من خلال توفير كوادر مدربة تسهم بفعالية في الإنتاج.

وتكمن أهمية هذا التعليم في كونه يوفر مسارًا عمليًا للالتحاق المباشر بسوق العمل، من خلال برامج تدريبية تخصصية تركز على الجانب التطبيقي والمهني، وتمكّن المتدربين من ممارسة ما تعلموه في بيئات عمل حقيقية. وهذا يُسهم في تقليل أعداد الباحثين عن العمل، ويزيد من إنتاجية الفرد، ويعزز من تنافسية الاقتصاد المحلي، لا سيما إذا تم توجيه هذه الطاقات البشرية وتوظيفها ضمن خطط تنموية مدروسة تتكامل فيها جهود مؤسسات التعليم، وسوق العمل، والقطاعين العام والخاص.

### 2-1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يواجه قطاع التعليم في اليمن بشكل عام مشكلات حقيقية في ظل استمرار الأزمات التي يعاني منها وهي الأزمات التي أدت إلى تراجع كبير في نوعية الخدمات المقدمة لا سيما التعليمية والصحية والخدمية؛ الأمر الذي انعكس بدوره على مستويات الالتحاق بالتعليم والاستمرار فيه في ظل الظروف الراهنة، وفي المقابل فإن الاستثمار في التعليم ودعمه والنهوض به يُسهم بشكل كبير في خلق نهضة مجتمعية كبيرة نحو التقدم والتطور، ويساعد على تضافر الجهود الشعبية والوطنية؛ تكريسًا لخدمة المجتمع والدفع به نحو الخروج مما يعانيه.

يُعد التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية من أهم العوامل الرئيسة المساعدة على إيجاد فرص التشغيل، والحد من الفقر والبطالة، وتنمية المجتمعات اقتصاديًا واجتماعيًا، ورفع الإنتاجية وتحسين جودتها، وعليه يُعول إحداث نهضة اقتصادية بحيث تتمكن قطاعات الإنتاج المختلفة من مواجهة التطورات السريعة في مجال سوق العمل والتقدم الفني والمهني؛ فالتعليم الفني والمهني يعدّ المسؤول عن إمداد سوق العمل بالكوادر الفنية والمهنية القادرة على التعامل مع أساليب الإنتاج



ونوعيته ومع أنواع الخدمات وتحسين المنتج.<sup>(1)</sup>

وعلى الرغم من كل ذلك، فإن واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن يعاني من إشكاليات وتحديات حقيقية أثرت في دوره الذي يؤديه وفي أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، لا سيما بعد التدهور الاقتصادي الذي شهدته البلاد، وتعرض العديد من المعاهد والمراكز لأضرار جسيمة نتيجةً للاستهداف المباشر بالقصف والتدمير الذي أدى إلى خروجها عن الخدمة بشكل تام أو جزئي، أو نتيجة انصراف الاهتمام العام على مستوى الدولة والاهتمام الخاص على مستوى الأفراد إلى قضايا أخرى تمثل احتياجاً أساسياً وعاجلاً كتوفير الأمن والغذاء والخدمات الأساسية، ما جعل من مسألة الاهتمام بقطاع التعليم أمراً ثانوياً بعد أن كان من القضايا الرئيسة التي كانت الحكومة تدعمها بشكل مباشر أو غير مباشر.

وانطلاقاً من كل ذلك فإن حل مثل هذه القضايا التنموية لا يكون إلا من خلال تكريس الجهود وتضافرها، وتوجيهها، وبالأخص الجهود البحثية والعلمية التي تدرس الواقع، وتحدد الأسباب، وتحلل المعطيات، وتطرح الحلول والمعالجات العملية لمثل هذه القضايا المهمة والملحة. وأمام إشكاليات التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن تظهر لدينا عدد من التساؤلات المهمة، منها:

- ما مفهوم التعليم الفني والتدريب المهني وما هي مستوياته؟
- ما طبيعة واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن؟
- ما هو دور التعليم الفني والتدريب المهني في تحقيق التنمية المستدامة؟
- كيف يمكن الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن؟

### 3-1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها ستسهم في تحليل واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن بصورة منهجية، وتتيح فهمًا دقيقًا لطبيعة هذا القطاع الحيوي وأبرز التحديات والمعوقات التي تعترض سبل تطوره وتقدمه. كما تسعى الدراسة إلى تشخيص جوانب القصور والاحتياجات الفعلية التي تعيق فاعلية مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني في تلبية متطلبات سوق العمل المحلي والإقليمي.

وإلى جانب ذلك، ستستفيد الدراسة من التجارب العالمية الرائدة في هذا المجال، من خلال تحليل النماذج الناجحة واستلهام الحلول والممارسات التي يمكن مواءمتها مع السياق اليمني، بما يضمن تقديم جملة من التوصيات العملية لمعالجة أوجه القصور وتجاوز العقبات. ومن المأمول أن تسهم مخرجات هذه الدراسة في تعزيز الدور التنموي للتعليم الفني والتدريب المهني، من خلال رفد سوق العمل بكوادر مؤهلة وماهرة، قادرة على التفاعل مع احتياجات التنمية المستدامة والمساهمة الفاعلة في بناء الاقتصاد الوطني وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.

#### 4-1. أهداف الدراسة

الهدف العام من هذه الدراسة هو التعرف على واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن. ويتفرع من هذا الهدف العام عدد من الأهداف الفرعية، وهي:

- التعرف على مفهوم التعليم الفني والتدريب المهني، ومستوياته المختلفة.
- تحليل واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، من حيث البنية والمخرجات والتحديات.
- دراسة دور التعليم الفني والتدريب المهني في دعم جهود التنمية المستدامة.
- الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني، وإمكانية تطبيقها في السياق اليمني.

#### 5-1. منهجية الدراسة

استعانت الدراسة الحالية بعدد من المناهج التي تُستخدم في العلوم الاجتماعية والإنسانية وتتناسب مع هذه الدراسة، وهي:

- **المنهج التاريخي:** تم استخدام هذا المنهج لتتبع نشأة التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، ورصد مراحل تطوره عبر الفترات الزمنية المختلفة.
- **المنهج الوصفي التحليلي:** استخدم لتحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التعليم الفني والتدريب المهني، بهدف فهم أبعاده ومكوناته.
- **المنهج المقارن:** تم توظيفه لمقارنة واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن مع عدد من التجارب العالمية الرائدة، بغرض الاستفادة من النماذج الناجحة، لا سيما فيما يتعلق بتجاوز التحديات وتطبيق ما يتناسب منها مع البيئة اليمنية.
- **الأسلوب الإحصائي:** استخدم لتحليل البيانات الكمية الواردة في التقارير والدراسات السابقة، وتفسيرها بشكل يساهم في دعم نتائج الدراسة وتوجيهاتها.

## 2. مفهوم التعليم الفني والتدريب المهني ومستوياته

### 1-2. مفهوم التعليم الفني والتدريب المهني

تعددت التعريفات التي حددت مفهوم التعليم الفني والتدريب المهني، ويمكن أن نشير إلى بعضها كما يأتي:

- «هو تعليم وتدريب ما بعد الإلزامي، باستثناء برامج الشهادات والمستويات العليا التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، والتي تزود الناس بالوعي والمعرفة والمهارات والسلوكيات المهنية أو المتعلقة بالعمل»<sup>(2)</sup>.
- «هو تزويد الأشخاص بالقدرات التي يمكن لها أن تزيد من فرصهم في الحياة وتوسع من نطاقها، ويُعبر عنه بالقول إنه يمكن أن يلعب دورًا مهمًا في إعداد الشباب لعالم العمل،

- وتزويدهم بالمهارات اللازمة للعثور على عمل مناسب»<sup>(3)</sup>
  - «نوع من التعليم الذي يركز على تعلم الحرف والمهن اليدوية أو التطبيقية التي تُشكل خطأ متوازيًا مع التخصصات الأكاديمية التي تقدم خدماتها للمجتمع ككل»<sup>(4)</sup>
  - «هي برامج تتضمن الخبرات التعليمية كافة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وتهدف إلى تعزيز المهارات والمعرفة والكفايات لدى الأفراد بشكل مباشر، وهذه البرامج قد تكون مرتبطة بالعمل قبل التوظيف أو أثناءه، وقد تقدم خارج بيئة العمل أو داخلها»<sup>(5)</sup>
  - «يقصد به كل المستويات والمعاهد والمراكز التعليمية والتدريبية التي يتلقى فيها الطلبة الملتحقون بها كل المعارف والمهارات العلمية والمعرفية في جوانبها النظرية والتدريبية والعملية والتطبيقية، وتُمنح الدارسين شهادات إكمال الدراسة بحسب النوع والمستوى الملحق فيه كل طالب»<sup>(6)</sup>
  - «هو أسلوب تعليمي متخصص يهدف إلى تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة لمختلف القطاعات مثل: التصنيع والزراعة والتجارة»<sup>(7)</sup>
  - «هو ذلك العلم الذي يفضي إلى اكتساب المهارات العملية والتطبيقية، بالإضافة إلى المعرفة العلمية الأساسية، ويُشكل جزءًا لا يتجزأ من استراتيجيات التنمية الوطنية في العديد من المجتمعات؛ نظرًا لتأثيره في تنمية الموارد البشرية والإنتاجية والنمو الاقتصادي»<sup>(8)</sup>
- وبعد استعراضنا للتعريفات السابقة يمكن أن نُعرّف التعليم الفني والتدريب المهني إجرائيًا بأنه: إكساب طلاب الجمهورية اليمنية الملحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني عددًا من المهارات والمعارف والقدرات العلمية والعملية والتطبيقية التي تُمكنهم من ممارسة الحرف والمهن والخدمات المختلفة، وتُلبي احتياجات سوق العمل.

## 2-2. مستويات التعليم الفني والتدريب المهني

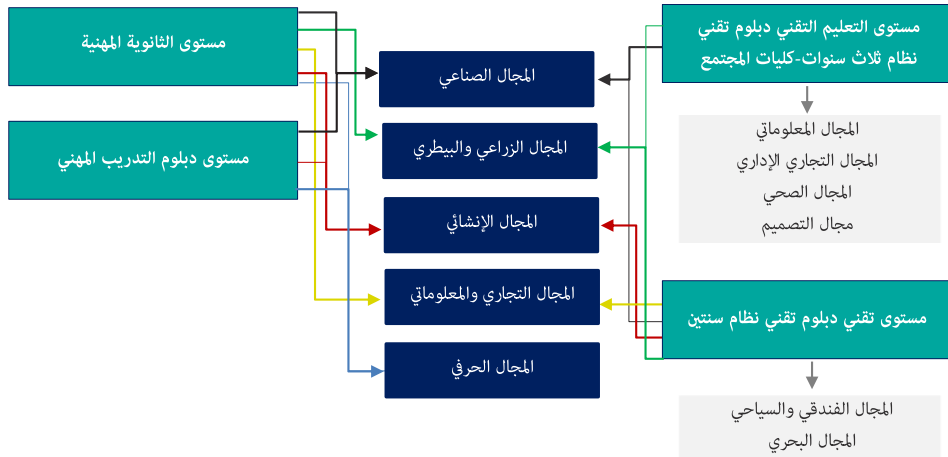
تشمل مستويات التعليم الفني والتدريب المهني في التعليم والتدريب النظامي أربعة مستويات تعليمية وتدريبية هي:

- مستوى التعليم التقني دبلوم تقني نظام ثلاث سنوات - كليات المجتمع: تعليم متخصص لمدة ثلاث سنوات بعد التعليم الثانوي نظام سنتين، ويهدف إلى تنمية المهارات العلمية الإشرافية والقدرة على نقل أفكار الاختصاصيين إلى العاملين في فئات المستويات المهنية الأدنى في إحدى تخصصات التصميم والحاسوب، الإدارة والتجارة، الفنادق والسياحة، الصحة، الإلكترونيات، الهندسة المعمارية، الميكانيكا، الحرف.
- مستوى تقني دبلوم تقني نظام سنتين: تعليم متخصص لمدة سنتين بعد الثانوية المهنية، أو الثانوية العامة يهدف إلى تنمية المهارات العلمية الإشرافية، والقدرة على نقل أفكار الاختصاصيين إلى العاملين في فئات المستوى الماهر في أحد تخصصات: التصميم الداخلي المعماري، الهندسة المدنية، الكهرباء، الإلكترونيات، النفط والغاز، الميكانيكا، السياحة، الزراعة.

- ويَحَق لمن أنهى متطلبات التخرج الالتحاق بالتعليم التقني نظام ثلاث سنوات.
- مستوى الثانوية المهنية: تعليم متخصص لمدة ثلاث سنوات بعد مرحلة التعليم الأساسي، أو سنة واحدة للحاصلين على دبلوم التدريب المهني، وذلك في أحد المعاهد الثانوية المهنية الصناعية، أو الزراعية، أو البيطرية، أو التجارية. ويهدف إلى تنمية المهارات النظرية والعملية المتكاملة في مهنة محددة؛ بغرض إعداد العاملين لفئة المستوى المهني في إحدى التخصصات: الهندسة والإلكترونيات، أو الميكانيكا، أو الفنون الجميلة، أو الزراعة، أو البيطرية، أو حِرَف الخياطة والتفصيل.
  - مستوى دبلوم التدريب المهني: هو تعليم متخصص لمدة سنتين بعد مرحلة التعليم الأساسي، سواء في معاهد التدريب المهني أو المعاهد الصناعية المهنية، ويهدف إلى تنمية مجموعة من المهارات النظرية والعملية المتكاملة المتصلة بمهنة معينة؛ بقصد إعداد العاملين لفئة المستوى الماهر في إحدى تخصصات الكهرباء أو الإلكترونيات أو الميكانيكا أو التجارة. ويحق لمن أنهى متطلبات التخرج من هذا المستوى الالتحاق بالمعاهد المهنية الثانوية<sup>(9)</sup>.
- وبحسب هذه المستويات السابقة ينقسم التعليم الفني والتدريب المهني إلى ثلاث مجالات رئيسة هي: صناعي، زراعي، تجاري وغيرها تتوزع المؤسسات التدريبية التي تقدم التعليم النظامي بحسب المستوى التعليمي والمجالات المتاحة كما في الشكل الآتي:

شكل (1)

يوضح مستويات التعليم الفني والتدريب المهني والمجالات المتاحة فيها  
(تصميم الشكل من قبل الباحثة)



وجدير بالذكر هنا أن هذه المؤسسات التعليمية تمنح منتسبيها شهادات مزاولة الخدمات والمهن التي تعلموا أو تدربوا عليها خلال مدة دراستهم، ما يزيد من نسبة الكفاية لهذه المخرجات، لا سيما تلك التي أعدت على وفق خطط دراسية وتدريبية ضمن مؤسسات تعليمية متخصصة.

### 3. واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن

يصعب الحديث عن التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن دون الإشارة إلى واقع هذا النوع من التعليم من خلال استعراض نشأته وتطوره في اليمن عبر المراحل المختلفة، ودون الحديث عن الإحصائيات المهمة الخاصة بالتعليم الفني والتدريب المهني، لا سيما ما يتعلق بأعداد الملتحقين فيه وأعداد المعاهد والمراكز والكليات التابعة له، بالإضافة إلى الإشارة إلى أهم المشكلات التي يواجهها التعليم الفني والتدريب المهني والتي تحول دون أدائه الأدوار المطلوبة منه في عملية التقدم والتنمية، كل هذه الموضوعات نوردتها بتفصيل موجز على النحو الآتي:

#### 3-1. نشأة التعليم الفني والتدريب المهني وتطوره

مرت نشأة التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن بعدد من المراحل التي مثلت أطوارًا مهمة في نشأته وتطوره ابتداءً من بداية ظهوره في المجتمع اليمني ووصولاً إلى ما هو عليه الآن، وهذه المراحل هي:

##### 3-1-1. مرحلة ما قبل ثورتي سبتمبر 1962 وأكتوبر 1963

تعود البدايات الأولى لتأسيس التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن إلى العام 1895 الذي تأسست فيه أول مدرسة صناعية بصنعاء أسميت مدرسة الصنائع، وفي العام 1927 تأسس المعهد التجاري العدني في مدينة عدن؛ لمواكبة التوسع في الأعمال والوكالات التجارية، لكن الدراسة فيه لم تكن إلا في العام 1954، حيث بدأ بتقديم الدراسة المنتظمة للمستوى المهني لمدة ثلاث سنوات، يتقدم الطالب بعدها لاختبارات المرحلة الأولى التابعة لغرفة لندن التجارية (LCC).

كما شهد العام 1936 تأسيس أول مدرسة زراعية في صنعاء، وفي العام 1937 افتتحت مدرسة صناعية لصناعة النسيج واستقدم إليها الخبراء من مصر لتدريب الطلاب على أعمال النسيج والحداثة والنجارة، وأنشئت في العام 1949 بصنعاء مدرسة للبنات لتدريس العلوم الابتدائية والشؤون المنزلية والخياطة والتطريز، وفي العام 1957 افتتح معهد صحي في صنعاء لتدريس العلوم الصحية بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية وخبرائها، كما شهدت الخمسينيات وبداية الستينيات في عدن ظهور التعليم الصحي لإعداد الممرضين والممرضات. وافتُتح المعهد الفني بالمعلا في مدينة عدن عام 1951، وكان يُسمى الكلية الفنية. وفي عام 1961 بدأ المعهد العمل في مستوى الدبلوم الفني لتخريج كوادر متوسطة، كما فُتح فيه قسم تجاري بنظام السنتين يتقدم الطلاب بعدهما لامتحان الجمعية الملكية البريطانية للآداب (R.S.A.).

##### 3-1-2. مرحلة ما بعد ثورتي سبتمبر 1962 وأكتوبر 1963

حدثت بعد قيام الثورة اليمنية سبتمبر وأكتوبر نهضة تعليمية على الرغم من الظروف الصعبة والأحداث الكبيرة التي حدثت في اليمن لا سيما في عقد الستينيات، إلا أن التعليم والتدريب المهني

والتقني لم يأخذ المكانة التي يستحقها؛ بسبب غياب الوعي الاجتماعي، بالإضافة إلى عوامل كثيرة سياسية واقتصادية وغيرها، وقد شهدت مرحلة السبعينات والثمانينات نموًا جيدًا لمعاهد ومراكز التعليم والتدريب المهني والتقني، إذ افتتح خلال تلك المدة (47) معهدًا ومركزًا على مستويات مختلفة في البلاد.

### 3-1-3. مرحلة ما بعد تحقيق الوحدة 1990

تحققت الوحدة اليمنية عام 1990، وكان أول خطوات اهتمام الدولة بالتعليم الفني والتدريب المهني استحداث وزارة العمل والتدريب المهني واستحداث قطاع للتدريب المهني فيها، إلى جانب مؤسسة عامة للتعليم والتدريب المهني والتقني، غير أن ذلك الوضع الجديد لم يكتب له النجاح؛ بسبب الظروف السياسية التي رافقت تلك المرحلة. وفي العام 1992 ألغي قطاع التدريب المهني في الوزارة واستُبدلت به الهيئة العامة للتدريب المهني. وفي عام 1993 دمجت وزارة العمل والتدريب المهني مع وزارة التأمينات والشؤون الاجتماعية، وأصبحت الهيئة العامة للتدريب المهني أحد الأجهزة التابعة لها.

وفي عام 1995 أعيد تنظيم الهيئة العامة للتدريب المهني بالقرار الجمهوري رقم (64)؛ نتيجة لضرورة تجميع مراكز ومعاهد التعليم والتدريب المهني والتقني تحت مظلة واحدة؛ توفيرًا للإمكانات وحشدًا للطاقات والكوادر، وتوحيدًا للنظم والمستويات، حيث أصبحت الهيئة بموجبه مسؤولة عن أنواع التعليم والتدريب المهني والتقني ومستوياته كافة، كما صدر في العام ذاته القرار الجمهوري بالقانون رقم (15) الخاص بإنشاء صندوق التدريب المهني والتقني مرتبط بإصلاح نظام التمويل، وفيما يتعلق بجوانب إدارة النظام ورسم سياساته وتنظيمه، فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (67) في العام نفسه أيضًا (1995) والخاص بتشكيل المجلس الوطني للتدريب المهني والتقني ليضم في تركيبته مختلف أطراف الإنتاج والجهات المستفيدة ذات العلاقة، ويمثل فيه أصحاب العمل نسبة كبيرة، ويتولى المجلس اقتراح السياسات الموحدة للتدريب المهني والتقني في مختلف مستويات العمل المهني ما دون المستوى الاختصاصي، وذلك بما يلبي احتياجات خطط التنمية وسوق العمل.

وفي العام 1997 وبعد تشكيل الحكومة الجديدة أنشئت وزارة العمل والتدريب المهني وأعيد تنظيمها، كما أعيد تشكيل قطاع للتدريب المهني ليتولى مسؤولية التخطيط للتعليم والتدريب المهني والتقني، وأُبقى على الهيئة العامة للتدريب المهني والتقني لتتولى مسؤولية تنفيذ الخطط والبرامج الخاصة لهذا التعليم على المستوى الوطني.

وفي العام 2001 وبموجب القرار الجمهوري رقم (46) أنشئت الوزارة ضمن التشكيل الوزاري، وقد نص القرار على أن تُنشأ وزارة تسمى وزارة التعليم الفني والتدريب المهني لتنفذ سياسة الدولة وتوجهاتها في تطوير التعليم الفني المهني.<sup>(10)</sup>

وفي العام 2024 صدر قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (12) لسنة 1446هـ بشأن تشكيل

حكومة التغيير والبناء التي دُمجت فيها وزارات التربية والتعليم ووزارة التعليم الفني والمهني ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي في وزارة واحدة تحت مسمى وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي في المحافظات الشمالية، بينما ظلت الوزارة تحمل المسمى نفسه وضمن التقسيمات السابقة في المحافظات الجنوبية.

### 2-3. إحصائيات قطاع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن

بعد قيام الوحدة اليمنية تزايدت الحاجة إلى مهن عصرية جديدة وأيادٍ عاملة ماهرة تغطي حاجات سوق العمل ومتطلباته، حيث ازداد التوسع في أعداد المعاهد من (22) معهداً في عام 1996 في (11) محافظة، لتتضاعف في العام 2001 إلى عدد (44) معهداً مهنيًا وتقنيًا تتبع وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وتشمل (13) محافظة، كما ارتفع في العام 2009 في (19) محافظة عدد المؤسسات التدريبية التابعة لوزارة التعليم الفني والتدريب المهني آنذاك لتصل إلى (79) مؤسسة، من إجمالي عدد محافظات الجمهورية التي تبلغ (21) محافظة هي صنعاء، أمانة العاصمة، تعز، الحديدة، إب، أبين، حضرموت، البيضاء، حجة، ذمار، عمران، لحج، المحويت، المهرة، شبوة، الجوف، صعدة، الضالع، ريمة، مأرب، كما ارتفع عدد المؤسسات المهنية والفنية في العام 2012 إلى (89) مؤسسة.<sup>(11)</sup>

أما على صعيد كليات المجتمع فقد أنشئت أول كلية مجتمع في العاصمة صنعاء عام 1998 ثم أنشئت كلية المجتمع في عدن في العام نفسه، بعد ذلك توالى إنشاء وافتتاح العديد من الكليات التقنية التي تضم مختلف التخصصات والأقسام وبرامجها التطبيقية، إلى أن وصلت أعداد كليات المجتمع عام 2020 إلى (20) كلية مجتمع تتوزع على أغلب محافظات الجمهورية خلال مراحل مختلفة من تأسيسها للمدة من (1998-2019).<sup>(12)</sup>

وفي العام 2024 تم تدشين مشروع تجهيز (12) كلية مجتمع بتمويل من الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية، بتكلفة أكثر من (57) مليون دولار، ويشمل هذا المشروع تجهيز كليات المجتمع في كل من: عدن، وتعز، ومأرب، والضالع، وشرعب، والهجر، وسيئون، وسقطري، وعمران، وعبس، والشحر، وشبوة، الأمر الذي يعني توسعاً أكبر في أعداد الكليات المنشأة لا سيما في تلك المناطق التي يعاني الأفراد فيها من عدم وجود كليات مجتمع أو من بُعدها عن مكان إقامتهم، وهي زيادة تصل إلى أكثر من 50% مقارنة بأعداد كليات المجتمع التي أنشئت - 20 كلية مجتمع - خلال ما يزيد عن 20 عامًا.

أما بالنسبة لأعداد الملتحقين في التعليم الفني والتدريب المهني فقد تباينت نسب الطلاب وازدادت بفعل توسع إنشاء المعاهد والكليات المختلفة، ويمكن أن نوضح أعداد الملتحقين من الذكور والإناث عبر السنوات المتعاقبة وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول (1)

يوضح توزيع التغير في أعداد الملتحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني للمدة من (1999-2020)

العام الدراسي	معاهد مهنية وتقنية			المهنية الثانوية			كليات المجتمع			الإجمالي
	ذكور	إناث	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	ذكور	إناث	إجمالي	
2000/1999	670	0	670	0	0	0	0	0	0	670
2005/2004	4133	415	4548	0	0	0	725	62	787	5335
2010/2009	4173	314	4487	587	124	711	1600	311	1911	7109
2015/2014	5403	570	5973	641	182	823	2181	672	2853	9649
2020/2019	1567	158	1725	484	148	632	2018	652	2670	5027

من خلال الجدول (1) نجد أن العدد الإجمالي للملتحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني بمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني بلغ (5,027) طالبًا وطالبة خلال العام الدراسي (2019-2020)، أي بفارق إيجابي بلغ (4,357) طالبًا وطالبة قياسًا بعام 2000 الذي بلغ فيه العدد الإجمالي (670) طالبًا وطالبة، وهذه الزيادة تمثل استجابة منطقية لزيادة عدد مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني خلال هذه المدة.

اللافت في هذا الأمر أن هناك تراجعًا كبيرًا في عدد الملتحقين، حيث تقلص عددهم من (9,649) طالبًا وطالبة في العام الدراسي (2014-2015) إلى (5,027) طالبًا وطالبة في العام الدراسي (2019-2020)، بفارق سلبي بلغ (4,622) طالبًا وطالبة، ويمكن تفسير هذا التراجع في ضوء الآثار السلبية التي أفرزتها الحرب الدائرة في اليمن، وما نتج عنها من توقف عدد من المعاهد والثانويات المهنية وكليات المجتمع عن العمل، نتيجة تعرّض مبانيها للتدمير كما حدث في مبنى الثانوية المهنية في أبين، أو بسبب تحويلها إلى ثكنات عسكرية كما جرى في مبنى التعليم الفني والمهني في محافظة الضالع. كما التحق عدد كبير من الذكور المتخرجين من التعليم العام بعد عام 2015 بالسلك العسكري، بحثًا عن وظيفة عامة تعذر الحصول عليها بشهادة الدبلوم في السلك المدني.

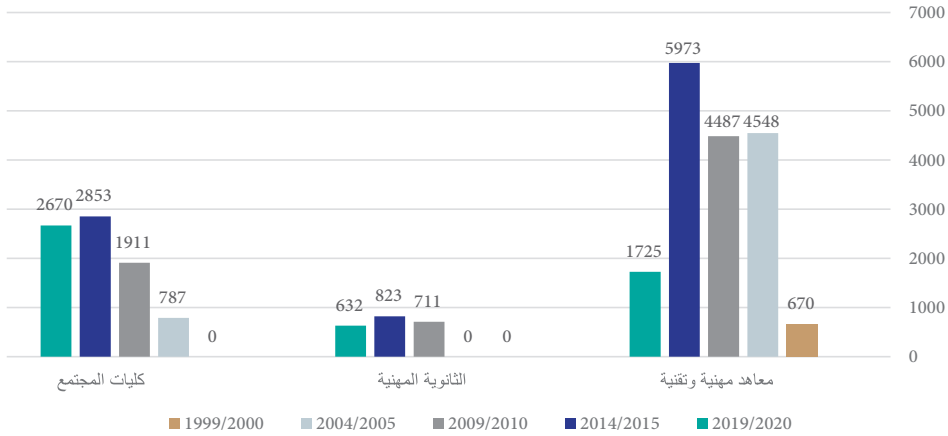
في مقابل ذلك تطوّر عدد الملتحقات بالتعليم الفني والمهني من الإناث بعد أن كانت نسبة التحاقهن 0% من إجمالي الملتحقين في عام 2000، حيث ارتفعت أعدادهن إلى (1,424) في 2015،<sup>(13)</sup> ويمكن أن نعيد أسباب التحاق الطالبات بهذا النوع من التعليم إلى أنه يوفر للعديد منهن فرصًا للتأهيل



والعمل في مجالات تتناسب مع متطلبات سوق العمل في ظل الوضع الاقتصادي الراهن، ومع بحث العديد منهم عن مصادر بديلة لتحسين مستوى دخلهم أو دخل أسرهم التي ينتمون إليها أو يقمن بإعالتها.

شكل (2)

يوضح التغير في أعداد الملتحقين من الجنسين بالتعليم الفني والتدريب المهني للمدة من (1999-2020)



### 3-3. مشاكل التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن

يعاني قطاع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن من جملة من المشكلات والتحديات التي أثّرت - وما زالت تؤثر - سلباً على مستوى الخدمات التعليمية والتدريبية التي يقدمها، وفي أعداد الملتحقين به، وكذلك في نسب الاستمرار والإنجاز ضمن هذا القطاع. وقد انعكس ذلك بوضوح على جودة المخرجات، ومدى ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل، فضلاً عن التأثير في حجم هذه المخرجات مقارنة بما يتطلبه واقع التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتشير العديد من الدراسات والأبحاث العلمية إلى مجموعة من الإشكاليات التي يواجهها التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، أبرزها ما يأتي:

#### 1-3-3. النظرة الاجتماعية السائدة للتعليم الفني والمهني

يرى الكثير من أفراد المجتمع أن التعليم الفني والمهني من أنواع التعليم المتدنية التي لا تحظى بأهمية في المجتمع، كما أنه ارتبط لدى بعض الناس بانخفاض المستوى الدراسي للملتحقين فيه، وبأنه وسيلة تستكمل من خلالها المسيرة التعليمية بسرعة، من أجل الخروج بحرفة أو مهنة لكسب لقمة العيش.

ووفق التقسيم الاجتماعي انقسم التعليم إلى نوعين، نظري لأبناء الأغنياء ومهني لأبناء الفقراء، غير أنه في ظل مبادئ العدل والمساواة ومبادئ تكافؤ الفرص التعليمية وتفجر ثورة الآمال والطموح اندفع أبناء المجتمع نحو التعليم النظري العام والعالى؛ رغبة منهم في الحصول على المكانة الاجتماعية التي يوفرها التعليم الأكاديمي النظري، وفي المقابل عزفوا عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني، حتى ولو كان مربحاً لميولهم وقدراتهم، وضامناً جيداً لهم للحصول على عمل بعد التخرج، بعكس التعليم النظري الذي صار مؤخرًا يفضي بهم إلى البطالة. وعلى الرغم من تراجع هذه النظرة وتحللها اجتماعياً؛ بفضل عوامل اقتصادية وإنسانية وعلمية وتكنولوجية، فإنها ما زالت تؤثر سلباً في نمو التعليم المهني والتقني، ورعايته الجادة رسمياً وشعبياً.

### 2-3-3. القطعية شبه الكاملة بين التعليم النظري والتعليم الفني والمهني

امتداداً للنظرة الاجتماعية المتدنية للتعليم المهني ظل التعليم الذي يقود إلى العمل اليدوي وممارسة الحرف معزولاً عن نظام التعليم الرسمي، غير أنه عندما تغيرت الظروف أخذ العمل اليدوي ينشأ موازياً عن التعليم النظري وكأنه مسير في عمليته التعليمية للتعليم النظري، بحيث صار لكل منهما نظمه ومسؤولياته الخاصة به حتى ولو كانا تحت إشراف جهة رسمية واحدة؛ فالتدريب الحرفي لا يقود إلى التعليم المهني، والأخير لا يقود إلى التعليم التقني، وكلاهما لا يقود إلى التعليم الجامعي إلا نادراً وفي أضيق الحدود، مما أدى إلى فشل صيغ ربط التعليم العام بالتعليم والتدريب المهني والتقني لأسباب عدة.

وهذا الانفصال كانت له آثاره الخطيرة، فهو من جهة أعطى الاعتراف الرسمي بتمايز أنواع التعليم الذي فيه يعلو التعليم النظري على التعليم المهني، ومن جهة أخرى أعطى وضعاً دونياً لمن يلتحق بالتعليم المهني، فضلاً عن إقفال الطريق أمام دارسيه من مواصلة تعليمهم الجامعي، مما جعل الطلاب -أيًا كان وضعهم الاجتماعي- يفضلون الالتحاق بالتعليم النظري، وقد امتد هذا الفصل من جهة إلى قطع صلة التعليم النظري بكل ما هو عملي، وامتد هذا التأثير إلى جعل المتخرجين من التعليم المهني والتقني يفضلون شكل الوظائف المكتبية أو وظائف أخرى لا تمت بصلة إلى تخصصاتهم التي أعدوا من أجلها.<sup>(14)</sup>

### 3-3-3. قلة رغبة الطلاب في الالتحاق بالتعليم الفني والمهني

مع الانتشار الواسع للتعليم الجامعي وافتتاح العديد من الجامعات الأهلية التي تقدم تخصصات نظرية وتطبيقية متنوعة، وق أعداد كبيرة من الطلاب بأسعار تنافسية، أحجم كثير من الطلاب عن الالتحاق بالتعليم الفني والتدريب المهني، وفضلوا الالتحاق بالتعليم الجامعي الأكاديمي بدلاً عنه. ويأتي ذلك رغم أن مخرجات التعليم الجامعي تعاني في السنوات الأخيرة من ارتفاع معدلات البطالة والتضخم في أعداد الخريجين مقارنة باحتياجات سوق العمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم الطلاب لا يلتحقون بالتعليم المهني والفني حسب رغبتهم، ولكن

نتيجة لمعدلهم المتدني أو لظروفهم المادية الضعيفة التي لا تُمكنهم من تحمل نفقات التعليم الثانوي والجامعي، وهذا يجعلهم غير مستعدين لمزاولة الأنشطة الفنية والمهنية بعد تخرجهم، ويفضلون إما عدم العمل بالنسبة للإنانث، أو احتراف أي عمل آخر بالنسبة للذكور.<sup>(15)</sup>

### 3-4. تسرب الطلاب من التعليم الفني والمهني

انعكست الأسباب السابقة الذكر بشكل واضح على مستوى الاستمرار في التعليم الفني والتدريب المهني، لا سيما بعد أن يدرك الطلاب أن هذا النوع من التعليم لم يلب رغبتهم أو طموحهم الذي يسعون إليه، أو أنهم يكتفون بما تعلموه في المراحل الدراسية الأولى.

وقد كشفت دراسة اقتصادية حديثة أن نسبة التسرب للطلاب الملحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني للبرامج التي تمتد ثلاث سنوات بعد الثانوية في اليمن بلغت (21%) خلال العام الدراسي 2018/2017، حيث انخفض عدد متخرجي المعاهد التقنية والمهنية الحكومية من (4.8) ألف متخرج عام 2018/2017 إلى (4.1) ألف متخرج عام 2020/2019، وأشارت الدراسة إلى أن معدلات النمو لمتخرجي المعاهد التقنية والمهنية النظامية تستمر بالانخفاض، مرجعةً ذلك إلى أن المعاهد الحكومية تركز على الجانب النظري أكثر من العملي، وإلى عدم وجود مواد التدريب الخام وتسرب الكادر.<sup>(16)</sup>

أما طلاب كليات المجتمع فقد بلغ عدد الطلاب المنتسبين إليها خلال العام الدراسي 2020/2019 في مختلف المحافظات اليمنية (5,933) طالبًا وطالبة، وبمقارنة هذه الأعداد بأعداد الالتحاق في الأعوام الماضية يتبين أن هناك نقصًا في نسبة الالتحاق بالكليات وصل إلى حدود (20%)، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة أهمها: توجه الشباب إلى جبهات القتال، وتدهور الوضع الاقتصادي والمعيشي لدى الكثير من الأسر التي أصبحت لا تستطيع الإنفاق على أولادها ليكملوا دراستهم وغيرها.<sup>(17)</sup>

### 3-5. ارتفاع تكلفة التعليم الفني والتدريب المهني

يحتاج التعليم الفني والتدريب المهني إلى إعداد بيئة تعليمية متكاملة ومناسبة وتجهيزها؛ حتى يستطيع تحقيق أهدافه التعليمية التي أنشئ من أجلها، وتظهر بيانات رسمية ارتفاع تكاليف الطالب في التعليم الفني والتدريب المهني إلى خمسة أضعاف تكلفته في التعليم العام. ويمكن إرجاع أسباب ارتفاع تكاليف الطالب في التعليم الفني والتدريب المهني إلى أن هذا النوع من التعليم يتطلب توفير بنية تحتية، تتكون من العديد من المستلزمات، حيث يطبق كل ما تعلمه على الأجهزة والمعدات والآلات والورش التي يتطلب شراءها وصيانتها تكلفة عالية، في الوقت الذي قد تصل فيه تكلفة إنشاء معهد تقني مع تجهيزاته إلى نحو ملياري ريال وهو مبلغ كبير في مقابل مبلغ 150 مليون لإنشاء مدرسة واحدة مكونة من 20 فصلًا بكامل مستلزماتها،<sup>(18)</sup> ما يعني أن إنشاء معهد واحد يقابله إنشاء 13 مدرسة! الأمر الذي يدفع بالعديد من المستثمرين في قطاع التعليم من رجال الأعمال والتجار إلى تفضيل الاستثمار في التعليم العام بدلًا من التعليم الفني والتدريب المهني، في حين يظل هذا القطاع من التعليم يعتمد بشكل أساسي على إمكانيات الدولة وقدراتها ودعمها في إنشاء مراكز ومعاهد

التعليم الفني والتدريب المهني وتأهيلها أو ترميمها، ما يؤدي إلى ضعف هذا القطاع وتدهوره في ظل قلة إمكانيات الدولة وزيادة حجم الاحتياج ووجود قضايا عديدة تحتل أولوية في سياسة الدولة.

### 3-3-6. عدم مراعاة احتياجات سوق العمل

من أبرز المعوقات التي يواجهها قطاع التعليم الفني والمهني في اليمن تلك التي تتعلق بإعداد المخرجات التعليمية لسوق العمل، دون مراعاة الاحتياجات الأساسية والعاجلة لهذا السوق، وعلى الرغم من القيام بالعديد من المحاولات لإصلاحات الوضع، فإن العلاقة بين كل من منظومة التعليم الفني والتدريب المهني ومتطلبات السوق ومؤسسات القطاع الخاص لا تزال ضعيفة، حيث لم يكتمل نظام معلومات سوق العمل على المستوى الوطني بعد؛ إذ لا تتوافر دراسات عن المتطلبات من الموارد البشرية المرتبطة لتطوير المناطق الجغرافية أو القطاعات الاقتصادية المختلفة، وليس لدى بعض مؤسسات التعليم الفني والمهني القدرة أو المهارات أو الموارد التي تمكنها من تطوير علاقات عمل قوية مع أصحاب العمل في المجالات التي تقوم بتدريب العمال فيه.<sup>(19)</sup>

كل هذه الإشكاليات وغيرها جعلت من أدوار التعليم الفني والتدريب المهني محدودة ومقصورة على قطاعات بسيطة، وأدت إلى عدم الاهتمام به والتركيز على جوانب تعليمية واستثمارية أخرى، أبرزها التعليم العام والتعليم العالي الذي أصبح ينافس ويقوّه بمخرجاته مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني، مما عزز من الصورة النمطية لهذا النوع من التعليم وهي الصورة التي تُعد أهم تحدياته وأبرزها في الوقت الحالي.

### 3-4. دور التعليم الفني والتدريب المهني في تحقيق التنمية المستدامة

يظهر دور التعليم في عملية تحقيق التنمية المستدامة في أنه يمثل أحد أهم عوامل الاستثمار في الموارد البشرية وتطويرها وزيادة كفاءتها؛ بسبب ما يعود به على المجتمع من مخرجات ما تلبث أن تتحول إلى سوق العمل، كما أن التعليم بأنواعه العام والفني والمهني يعد أحد أهم مؤشرات التنمية المستدامة التي تسعى البشرية جميعها إلى الوصول إليها؛ تحقيقاً لحياة أفضل ومستوى معيشي يصل نحو الرفاهية والتقدم والتطور.

لذا تعمل المخرجات التعليمية لقطاع التعليم الفني والتدريب المهني على تلبية احتياجات سوق العمل التجاري والصناعي والحرفي وغيرها، كما أنها تُعد شريكاً حقيقياً في تحقيق التنمية المستدامة، فلا تنمية مستدامة بدون تعليم مهني وتقني، ولا تعليم مهني وتقني بدون اكتساب المهارات. إن قضية التنمية المستدامة ليست حدثاً عابراً، بل هي عملية مستمرة تؤثر إيجاباً في المواطنين،<sup>(20)</sup> ويقصد بمفهوم التنمية المستدامة هنا عملية مستمرة تعبر عن احتياجات المجتمع، وتقوم على مبدأ العدالة والمشاركة العامة، وترشيد استخدام الموارد الطبيعية والمحافظة على حقوق الأجيال المستقبلية، واتخاذ تحولات هيكلية في الإطار السياسي والاجتماعي والاقتصادي، والتمكين لآليات التغيير وضمان استمراره.<sup>(21)</sup> ويسعى التعليم الفني والتدريب المهني إلى تحقيق التنمية المستدامة

من خلال الأبعاد الآتية:

#### 1-4-3. البعد الاجتماعي

يتمثل في تمكين مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني من ولوج عالم العمل، بحسب طبيعة التخصص المهني المطلوب في سوق العمل الذي يؤدي إلى تعزيز عملية التنمية الاقتصادية؛ لأن العامل الماهر المؤهل تعليمًا وتدريبًا تكون له فرصة أكبر للعمل بوصفه فردًا منتجًا يحقق قيمة مضافة تُسهم في تنشيط الاقتصاد؛ إذ يوفر التعليم المهني قاعدة أساسية لفئة كبيرة من الطلاب تُسهم في ترسيخ ثقافة الإنتاج في عقول الشباب وإقصاء ثقافة الاستهلاك والسلوكيات غير المبررة، لينعكس ذلك على تطوير مستويات المعيشة وتحسين نمط الحياة، ومن ثم يمكن من خلال دور التعليم المهني تنمية الصناعة ورفع الكفاية الإنتاجية، وبذلك يشكّل التعليم المهني أحد المكونات الأساسية للخدمات التي تُقدم للمجتمع، وتعمل على تعميق التفاعل بين التعليم وحاجات التنمية.

#### 2-4-3. البعد الفردي

يتمثل في تنمية قدرات الفرد وطاقاته وإمكاناته؛ للوصول إلى أقصى مستوى يمكن الوصول إليه من حيث الكفاية والخبرة وما لذلك من انعكاس إيجابي على دخل الفرد من ناحية، وتنمية المجتمعات وتطويرها من ناحية أخرى.

#### 3-4-3. البعد التنموي

إن تصاعد مستويات فاعلية مؤسسات التعليم المهني تعني تزايد إسهامه في تنفيذ خطط التنمية التي تتوقف على تكوين قوى عاملة، تتمتع بالمهارات والكفايات الفنية اللازمة للإنتاج الصناعي الحديث، ويستند هذا الرأي على فلسفة تدعو إلى استيعاب التغير التكنولوجي والاقتصادي والعمل على استحداثه.

#### 4-4-3. بعد تخطيط التعليم

تتضح الاعتبارات الاقتصادية في تخطيط التعليم في ارتباطه بتخريج القوى العاملة، فالتعليم هو عنصر من عناصر تحريك عملية الإنتاج؛ إذ يفترض أن يتحول النظام التعليمي من العفوية في النمو إلى تطبيق مبدأ التخطيط في إطار التنمية؛ لمواجهة متطلبات التغيرات الاقتصادية، والتنسيق بين السياسة التربوية والتنمية المتكاملة لا بد أن يُبنى على الصلة بين معدل التنمية الاقتصادية وخطة التعليم؛ إذ إن العلاقة بين التنمية والتعليم متبادلة، فكل واحد منهما يؤثر في الآخر.<sup>(22)</sup>

كل هذه الأبعاد وغيرها تُسهم بشكل مباشر وفعال في تحقيق التنمية المستدامة، لا سيما إذا أُخذت بعين الاعتبار من قبل صناع القرار والقائمين على السياسات التعليمية عند التخطيط لعملية التعليم ووضع استراتيجياته.

والحقيقة أن التعليم الفني والتقني يلعب دورًا حاسمًا في إحداث تغييرات جوهرية في سلوك الفرد وتفكيره، من خلال تزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة التي تمكنه من الإسهام الفعال في تنمية مجتمعه المحلي على المستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. كما يُسهم التعليم الفني والتدريب المهني في تعزيز استقلالية الفرد وتلبية احتياجاته، مما يؤدي إلى تحقيق رفاهيته وزيادة إنتاجيته في العمل، بالإضافة إلى أن التعليم التقني يعمل على تحقيق التنمية المجتمعية من خلال مواءمة تخصصاته ومخرجاته التعليمية مع احتياجات سوق العمل المحلية. كما يعزز التعليم التقني القيم الإنسانية مثل الديمقراطية وحقوق الإنسان والمواطنة والعدالة الاجتماعية والمساواة بين الجنسين، مما يؤدي إلى تكوين أفراد يمتلكون الوعي والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، ومع تطور الألفية الثالثة والانفتاح المعرفي والتكنولوجي السريع أصبح من الضروري للتربويين تعزيز مهارات التفكير العليا لدى المتعلمين باستخدام طرق تعليمية حديثة، هذه الطرق تقوم بتوجيه المتعلمين نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر الأنشطة التعليمية والتربوية المكملة للمناهج الدراسية.<sup>(23)</sup>

وعلى الرغم من أهمية التعليم الفني والتدريب المهني في عملية تحقيق التنمية المستدامة، فإن التقرير الإقليمي العربي للعام 2021 أشار إلى أن اليمن تقع ضمن الدول الأقل نموًا في معدل المشاركة في البرامج الفنية والمهنية من (15 إلى 24) سنة، بحسب النوع، وأن اليمن لا تزال بعيدة عن تحقيق هدفها الذي يقضي أنه بحلول عام 2030 سيكون هناك ضمان تكافؤ فرص لجميع الرجال والنساء في الحصول على التعليم الفني والمهني، والتعليم العالي الجيد والميسور التكلفة، بما في ذلك التعليم الجامعي، ويمكن أن نوضح ذلك بشكل أكبر في الجدول الآتي:

## جدول (2)

يوضح معدّل المشاركة في البرامج الفنية والمهنية من (15 إلى 24) سنة حسب الجنس<sup>(24)</sup>

البلد	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
البحرين	3.3	3	3.2	3.5	3.7	3.5	3.5	3.3	3.6	3.6	
الكويت	0	0	0	0	0	0					
عُمان		0	0.3	0	0	0	0	0.2	0.4	0.6	0.5
قطر	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.6	0.2	0.3
السعودية						0.4	0.4	0.3		4.1	3.6
الإمارات							0.5	0.5		0.5	0.8
جيبوتي											2.7
اليمن	0.2		0.2				0				

## 4. تجارب عالمية رائدة في مجال التعليم الفني والتدريب المهني

يُعد التعليم الفني في جميع دول العالم المصدر الرئيس لإمداد سوق العمل بالعمالة الفنية المدربة مهنيًا وحرفيًا، كما يحظى هذا النوع من التعليم بأهمية كبرى في معظم الدول المتقدمة، سواءً من حكوماتها أو من المجتمع الصناعي والتجاري الذي يسعى إلى الحصول على عمالة متعلمة ومدربة، وتعمل الدول على الاستفادة من تجارب الدول التي سبقتها في أي مجال من المجالات، لا سيما الحيوية منها التي حققت تقدمًا ملحوظًا، ومثلت نماذج لغيرها من الدول، وفي إطار التعليم الفني والتدريب المهني برزت العديد من التجارب الرائدة والمتقدمة نذكر منها ما يأتي:

### 1-4. تجربة ألمانيا

يُعد التعلم من خلال العمل مكونًا تقليديًا في نظام التعليم الألماني، ويلعب التعلم القائم على العمل دورًا رئيسًا في معظم برامج التعليم والتدريب المهني في المرحلتين الثانوية والجامعية، حيث يتألف نظام التعليم والتدريب المهني في ألمانيا من التعليم الابتدائي والتعليم المستمر، ويُعد نموذجًا ناجحًا، ويعتمد بشكل كبير على النظام المزدوج (التلمذة المهنية)<sup>(25)</sup> الذي يؤدي إلى مؤهلات مهنية عالية الجودة.<sup>(26)</sup>

ويحظى نظام التعليم والتدريب المهني الألماني المعروف باسم نظام التدريب المزدوج بتقدير عالمي واسع النطاق؛ نظرًا لدمجه بين النظرية والتدريب في بيئة عمل واقعية، ويتمتع النظام المزدوج بجذور راسخة في نظام التعليم الألماني. وتتمثل السمة الرئيسة للنظام المزدوج في التعاون بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في معظمها من جهة، والمدارس المهنية الحكومية من جهة أخرى، ويُنظم هذا التعاون بموجب القانون، حيث سنَّ قانون التدريب المهني لعام 1969 المعدل عام 2005 تحالفًا وثيقًا بين الحكومة الاتحادية والولايات الاتحادية والشركات؛ بهدف توفير التدريب للشباب في مهن معترف بها على الصعيد الوطني، ومنح الشباب المتدرب شهادات صادرة عن جهة مختصة، وهي غرفة الصناعة والتجارة أو غرفة الحرف والمهن على التوالي.

يُقدّم النظام الألماني المزدوج نهجًا عمليًا للغاية لتطوير المهارات، حيث يُغطّي التعليم والتدريب المهني الأولي، والتعليم والتدريب المهني الإضافي، والمسارات المهنية، وقابلية التوظيف، والكفاية المهنية. وبفضل النظام المزدوج، تتمتع ألمانيا بانخفاض معدلات البطالة بين الشباب ومهارات عالية المستوى، ففي ألمانيا يخضع حوالي 50٪ من جميع متخري المدارس لتدريب مهني تُقدّمه شركات ترى أن النظام المزدوج أفضل طريقة لاكتساب كوادرات ماهرة.<sup>(27)</sup>

أما التطورات الرئيسة في التعليم والتدريب المهني الأولي والمستمر في ألمانيا فتتمثلت في أنه عام 2023، وبما يتماشى مع أولويات خطة العمل الوطنية، التزمت الدولة باتباع مجالات الأولوية الستة للاتحاد الأوروبي الواردة في توصية المجلس بشأن التعليم والتدريب المهني، وهي:

- تعليم مهني مرن وقادر على التكيف مع احتياجات سوق العمل.

- تعليم مهني مرن يوفر فرصًا للتقدم والتعلم مدى الحياة.
- تعليم مهني مبتكر ومتميز.
- تعليم مهني جذاب قائم على جانب حديث ورقمي.
- تعليم مهني شامل يعزز تكافؤ الفرص.
- تعليم مهني قائم على ضمان الجودة.<sup>(28)</sup>

أما عن تمويل التعليم والتدريب المهني في ألمانيا فتشارك جهات معنية مختلفة من القطاعين العام والخاص في تمويل التعليم والتدريب المهني والتقني، وتشمل هذه الجهات عدة وزارات على المستوى الاتحادي ومستوى الولايات ولا سيما وزارات التعليم، والاقتصاد، والتوظيف. كما تسهم الوكالة الاتحادية للتوظيف، والسلطات المحلية، والنقابات، والغرف التجارية، والجمعيات، والشركات، والمؤسسات الخاصة، والأفراد في تمويل التعليم والتدريب المهني.<sup>(29)</sup>

#### 1-1-1. مميزات التجربة الألمانية

تمثل الشركات المشاركة في برنامج التدريب المزدوج (التدريب المهني) أهم وسيلة لتوظيف الكفايات ولا تقتصر فوائد التدريب على توفير تكاليف التوظيف فحسب، بل تتجنب أيضًا المخاطر الكامنة لتوظيف الموظف غير المناسب، كما يُعد الاستثمار في تدريب عالي الجودة عاملاً أساسيًا للنجاح في عالم يشهد تنافسًا متزايدًا.

وتكمن الفائدة الرئيسة للمتدربين في حصولهم على تدريب ملائم لسوق العمل، مما يعني فرصًا أفضل في سوق العمل، إذ يُمكنهم التدريب من مواجهة تحديات التحديث والتطوير المستمر، للمهارات بفضل ابتكارات العصر الرقمي، مع توسيع نطاق مشاركتهم الاجتماعية والديمقراطية في الوقت نفسه.<sup>(30)</sup>

تُعدّ برامج التلمذة المهنية (النظام المزدوج) ركيزة التعليم والتدريب المهني الثانوي العالي، حيث تُقدّم هذه البرامج في الغالب على مستوى عالٍ بحسب المقياس الأوروبي للمؤهلات، وتغطي (326) مهنة، وعادةً ما تستمر البرامج ثلاث سنوات، وتجمع بين مكانين للتعليم، هما الشركات والمدارس المهنية وتبلغ حصة التعلم القائم على العمل حوالي 75% وتتحمل الشركات تكاليف التدريب في الشركة وتدفع أجور المتعلمين، إلى ذلك يتم تأهيل من يجتازون الامتحان النهائي الذي تُجره الغرف بوصفهم مهنيين ماهرين معتمدين، كما تضمن المعايير الوطنية ولوائح التدريب (المناهج الدراسية داخل الشركة وفي المدارس) جودة برامج التدريب المزدوج. كذلك تُقدم الشركات برامج تدريب مهني وفقًا للوائح التدريب التي وضعتها الجهات المعنية الأربعة (الحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات، والشركات، والنقابات العمالية)، وتتيح هذه اللوائح الاتفاق على خطط تدريب الشركة مع المتدربين، وهي مفتوحة تكنولوجيًا، كما تتيح أدوات مثل المؤهلات الإضافية، إضافة إلى التمايز في التخصصات المختلفة، ودرجة عالية من المرونة، وقابلية التكيف للوائح التدريب، إضافة إلى ذلك تضمن المراجعات الدورية مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية السريعة.<sup>(31)</sup>



وتخضع البرامج التدريبية إلى تحديث منتظم، قائم على البحث والحوار بين الشركاء الاجتماعيين والوزارات، وهي من العوامل الرئيسة المساهمة في إحراز تقدم في معظم مجالات أولوية الاتحاد الأوروبي، لا سيما في التكيف مع تغيرات سوق العمل، بالإضافة إلى التحولات الرقمية والخضراء، وزيادة جاذبية التعليم والتدريب المهني من خلال تطوير مسارات مهنية متقدمة، وضمان جودة عالية للتعليم والتدريب المهني، ومنذ عام 2020 حُدثت أو أنشئ (40) برنامجًا تدريبيًا أوليًا و(136) برنامجًا متقدمًا للتعليم والتدريب المهني، ويستند هذا العمل التنظيمي إلى أبحاث استباق المهارات، التي طُورت بشكل مكثف منذ عام 2020؛ لتحديد الاحتياجات من المهارات الجديدة، على سبيل المثال في اقتصاد الهيدروجين الأخضر أو في التقنيات الجديدة. ومن عوامل النجاح الثابتة الأخرى في تنفيذ جميع أولويات الاتحاد الأوروبي الدور الفاعل لجميع أصحاب المصلحة في التعليم والتدريب المهني (الحكومة الاتحادية، والولايات، والشركاء الاجتماعيون) في بناء نظام تعليم وتدريب مهني حديث وشامل. ويُعد الرصد المستمر لتطورات التعليم والتدريب المهني في ألمانيا - كما هو موضح في تقرير بيانات BIBB السنوي وتقرير BMBF المقابل حول التعليم والتدريب المهني - أساسًا لمواصلة تطوير النظام، هذا بالإضافة إلى مجالات التقدم الأخرى التي يجب تسليط الضوء عليها كالابتكار والتميز في التعليم والتدريب المهني، ويزداد توفير التعليم والتدريب المهني جاذبيّة من خلال تطبيق الأدوات الرقمية وتطوير مهارات مدرّبي التعليم والتدريب المهني، بالإضافة إلى تعزيز فرص التنقل الدولي من خلال المعلومات والتوجيه والنشر. وقد أُحرز تقدّم كبير في المجالات ذات الأولوية في التعليم والتدريب المهني المرن والشامل من خلال تطوير مؤهلات معيارية متتالية تؤدي إلى تأهيل كامل، ونشر شهادات المهارات المكتسبة بشكل رسمي وغير رسمي. وفي كلتا الحالتين، يُعد الشركاء الاجتماعيون (أصحاب العمل والغرف التجارية) جهات فاعلة مهمة، وهو ما يمثل بدوره عامل النجاح الرئيس.<sup>(32)</sup>

#### 2-1-4. تحديات التجربة الألمانية

نظرًا للتحولات الديموغرافية وتوسع التعليم العالي، استقر وضع أماكن التدريب المهني، فتجاوز العرض الطلب؛ ففي عام 2018، لم يتسن شغل حوالي (57,000) مكان تدريب مهني. وعلى الرغم من القيود المالية التي أعقبت الركود الاقتصادي عام 2008، أوفت الشركات بالتزامها بتوفير التدريب المهني، لأسباب أقلها إن عدد متخرجي المدارس بدأ في الانخفاض، وبدأ نقص العمالة الماهرة يؤثر في بعض قطاعات الاقتصاد، لا سيما في قطاع الخدمات اللوجستية، وبعض المجالات التقنية، والخدمات الاجتماعية الشخصية، وعلى الرغم من نقص المهارات من ناحية الطلب، تُرك حوالي (24,000) شاب وشابة -ممن كانوا يحاولون الالتحاق بالمسار المهني- دون فرص تدريب في عام 2018. ولا تشير هذه الفجوة إلى عدم توافق بين العرض والطلب على المهارات فحسب، ولكنها تُشير أيضًا إلى التحدي المتمثل في التحاق عدد كبير من الشباب بالتدريب والتوظيف ممن يفتقرون إلى المهارات والمؤهلات اللازمة للالتحاق ببرنامجه مهني.<sup>(33)</sup>

وتمثل التحدي الأكبر الذي يواجه سوق التدريب والعمل بألمانيا في نقص متعلمي التعليم والتدريب المهني والعمالة الماهرة، وهي حاجة ماسة للتحويلات الخضراء والرقمية، كما تواجه شركات التدريب صعوبات في إيجاد متدربين، لا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية، ويمثل نقص العمالة الماهرة بالفعل مشكلة وجودية للعديد من الشركات، فنظرًا للتطورات السكانية، يشيخ السكان النشطون ويحتاجون إلى تعويض، ومن ناحية أخرى هناك عدد أقل من متخرجي المدارس الثانوية، وبالنسبة للكثيرين منهم، لا تبدو صورة التعليم والتدريب المهني جذابة بقدر التعليم الأكاديمي.<sup>(34)</sup>

كذلك يواجه قطاع التعليم في ألمانيا تحديًا قائمًا على النوع الاجتماعي، فمع إدخال نظام التلمذة الصناعية في القطاع الصناعي، أنشئت مدارس مهنية بدوام كامل في مجالات مهنية لم تكن جزءًا من نظام التدريب الحرفي أو الصناعي، مثل: التعليم والعمل الاجتماعي والرعاية الصحية، استهدفت هذه المدارس الفتيات الصغيرات لتزويدهن بتعليم مهني لائق وإعدادهن لأدوارهن كربات بيوت ومربيات أو للقيام بمهامهن في مجال الخدمات الشخصية، وقد تطورت هذه المدارس إلى برامج تدريب مهنية قائمة على المدرسة، تُغطي تكوين المهارات في مجالات مثل: رعاية الأطفال، والتمرّض، ورعاية المسنين، وعلاج النطق، والعلاج الطبيعي وغيرها من المهن، واليوم تغطي البرامج القائمة على المدرسة أكثر من (100) برنامج تدريب مهني، لا تزال تهيمن عليها الإناث، وتشكّل ما يقرب من ربع نظام التعليم والتدريب المهني الألماني من حيث عدد الشباب المشاركين.

إضافة إلى ذلك فإن معظم البرامج التدريبية تتطلب مؤهلات قبول عالية نسبيًا، إذ إن أكثر من 80% من المسجلين الجدد حاصلون على شهادة إتمام الدراسة الثانوية المتوسطة أو الثانوية العليا، مقارنةً بنحو 70% فقط في النظام المزدوج، وفي الوقت الذي تُقدم برامج الدراسة المزدوجة وبرامج التدريب المزدوج، التي تمتد لثلاث سنوات ونصف، تدريبًا متقدمًا ومرموقًا، يلتحق به في الغالب فقط متخرجو المدارس الحاصلون على مؤهل للالتحاق بالجامعات، بينما يُقضي التوسع في التدريب على المهارات العالية بشكل متزايد ذوي التحصيل الدراسي المنخفض والمتسربين من المدارس، مما يعني أن الالتحاق ببرامج تعليم مهني مؤهل بالكامل أصبح أمرًا شديد التنافسية بالنسبة لهم، مما يدفع هذه الفئة بشكل متزايد إلى التدريب في مهن زراعية أو حرفية أو خدمية أقل مهارة (ومنخفضة الأجر وغير مستقرة) وذات إمكانيات محدودة في سوق العمل، أو يتم استيعابهم في ما يُسمى بنظام الانتقال الذي يتألف من برامج تحضيرية. وقد زاد هذا الأمر من تجزئة نظام التعليم المهني والتدريب وتقسيمه إلى طبقات أكثر وضوحًا في السنوات الأخيرة، وأصبح وضع الشباب ذوي التحصيل الدراسي المنخفض - بمن فيهم المهاجرون واللاجئون الشباب - صعبًا للغاية؛ إذ يواجه عددًا كبيرًا منهم خطرًا كبيرًا في الاستبعاد من سوق العمل على المدى الطويل.

وحتى الآن، كان التأهيل بموجب التدريب المهني المزدوج في القطاعات الصناعية الأساسية يُحقّق أكبر الفوائد للشباب من حيث نتائج سوق العمل، ومع ذلك تُشير التطورات في قطاعات التدريب الأخرى إلى أن هذا الوضع قد يتغير، لا سيما مع زيادة التعليم العالي، في الوقت الذي تُسهم فيه

مركزية الشركات ومشاركة النقابات العمالية في جميع الطبقات المؤسسية بشكل كبير في استقرار النظام المزدوج وقوته، إلا أنه من الممكن تجنب نقاط ضعفه ومشاكله في تلك السياقات الوطنية حيث تكون أنظمة المدارس وطرق التدريب أقل تجزئة وطبقية.<sup>(35)</sup>

#### 2-4. تجربة كوريا الجنوبية

حقق التعليم المهني في كوريا تقدماً ملحوظاً على مدار السنوات العشر الماضية، حيث أُرسيت أسس التعليم المهني مع وضع الخطة الخمسية الوطنية للتعليم المهني عام 2010، وحُصص معلمون متخصصون في التوجيه المهني للمدارس الإعدادية والثانوية عام 2011، وأنشئ قسم سياسات التعليم المهني بوزارة التعليم عام 2011، كما صدرَ قانونُ التعليم المهني عام 2015، الذي يهدف إلى توضيح مسؤوليات الدولة والولايات والمدارس في توفير تعليم مهني فعّال، بالإضافة إلى التأكيد على حق الطلاب في التعليم المهني دون استثناء، ويتألف قانون التعليم المهني من أربعة فصول و(23) مادة، تصف دور التعليم المهني في تعزيز مهارات التطوير المهني لدى الطلاب والنمو الوطني، كما تم التأكيد على أهمية التعليم المهني بالتنفيذ الكامل للفصل الدراسي المجاني عام 2016، والذي أسهم في افتتاح المركز الوطني للتعليم المهني عام 2017 ودفع عجلة توسع التعليم المهني في كوريا وتقدمه.<sup>(36)</sup>

يُشكّل التعليم المهني في المدارس الجزء الأكبر من نظام التعليم والتدريب المهني في كوريا، ويُقدم التدريب الأولي (التدريب قبل التوظيف) في المرحلة الثانوية العليا (المدارس الثانوية المهنية) والمعاهد الإعدادية بعد الثانوية، ويهدف التعليم المهني إلى توفير تعليم عام متقدم، بالإضافة إلى التعليم المهني في مجالات الزراعة والتكنولوجيا والتجارة والصيد البحري، وكان معظم طلاب التعليم المهني يدرسون في المدارس الثانوية العليا لإدارة الأعمال والتجارة والتكنولوجيا. وتبلغ مدة الدراسة المطلوبة في جميع المدارس الثانوية الوطنية والحكومية والمهنية ثلاث سنوات.<sup>(37)</sup>

وينقسم التعليم الفني والمهني في كوريا بحسب المراحل التعليمية إلى ثلاث مراحل:

- المرحلة الأساسية: تهدف إلى تكوين فهم للذات والعمل، وغرس القيم الإيجابية؛ وتنمية مهارات التطوير المهني التي تُمكن الطالب من اكتشاف أحلامه وتصميم مساره المهني، استناداً إلى مختلف الاستكشافات والتجارب المهنية.
- المرحلة الإعدادية: تهدف إلى مواصلة تطوير مهارات التطوير المهني التي اكتسبها الطالب في المرحلة الأساسية؛ وتصميم وإعداد مساره المهني خلال المرحلة الإعدادية وما بعدها من خلال استكشاف مختلف مجالات العمل والفرص التعليمية.
- المرحلة الثانوية: تهدف إلى تحديد الأهداف المهنية بناءً على فهم التغيرات في سوق العمل المستقبلي؛ ووضع خطط مهنية لما بعد المرحلة الثانوية من خلال جمع معلومات مفصلة، وتطوير المهارات اللازمة لتنفيذها.
- المرحلة الثانوية المتخصصة: تهدف إلى تحديد الأهداف المهنية بناءً على فهم متطلبات سوق

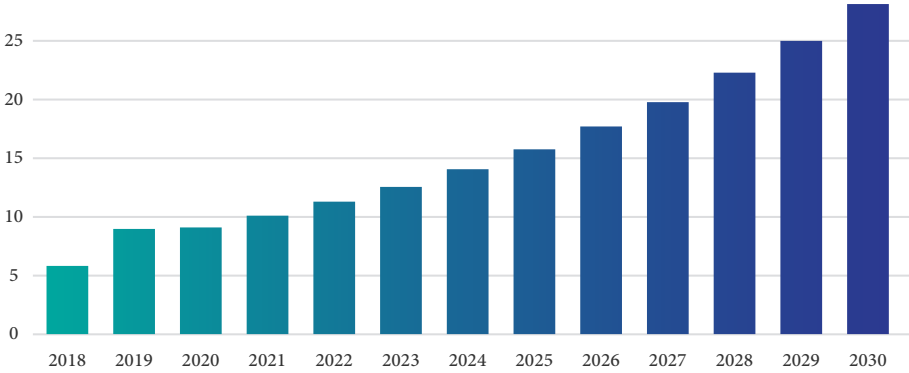
العمل والتغيرات في سوق العمل المستقبلي، وتطوير المهارات اللازمة، من خلال جمع معلومات مفصلة، لوضع خطط مهنية لما بعد المرحلة الثانوية وتنفيذها.<sup>(38)</sup>

ويجرى سنوياً مسح حكومي للموظفين والمرافق والبرامج المتعلقة بالتعليم المهني في المدارس الابتدائية والثانوية، كما يتم تحليل الإنجازات والآثار المترتبة على تفعيل التعليم المهني في الفصول الدراسية في التعليم المهني، واستخدام المسح بوصفه مورداً أساسياً في وضع سياسات التعليم المهني. ويلعب نظام التدريب المهني في كوريا دوراً رئيساً في تأمين العمالة الماهرة في سوق العمل خلال مدة التصنيع، كما أن له دوراً في التغلب على التحديات الجديدة الناتجة عن تسارع شيخوخة السكان والتقدم السريع للتكنولوجيا. وتُعد كوريا من الاقتصادات التي تبنت التقنيات المتقدمة بسرعة، واستبدلت الروبوتات بالبشر في المهام الروتينية، ففي المرحلة المقبلة ستشهد كوريا تحولاً جذرياً في التركيبة السكانية نحو مجتمع مُسن في العقود القادمة، وكما هو معروف فإن العديد من كبار السن لديهم إنتاجية أقل من العمال في سن العمل، وغالباً ما ينتمون إلى وظائف منخفضة الأجر وبدون التدريب المناسب، وذلك يمكن أن يضر بالإنتاجية الإجمالية ونمو الناتج، ما استدعى كوريا إلى تطوير أنشطة تدريب مهني متنوعة تشمل الجميع بمن فيهم كبار السن.<sup>(39)</sup>

#### 4-2-1. مميزات التجربة الكورية الجنوبية

حققت استراتيجية كوريا الجنوبية الصناعية الموجهة نحو التصدير نجاحاً اقتصادياً هائلاً، فمنذ الوضع الاقتصادي المزري الذي تسببت به الحرب الكورية (1950-1953)، تطورت البلاد لتصبح إحدى أبرز اقتصادات العالم، وانضمت إلى نادي الدول الغنية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، عام 1996. وبإحرازها تقدماً ملحوظاً في مواكبة الاقتصادات المتقدمة، حققت كوريا، بين عامي 1960 و2000، معدل نمو اقتصادي سنوي متوسط بلغ 7.9٪، مع تحقيق أعلى معدل نمو في ثمانينيات القرن الماضي، حيث بلغ 9.3٪. ويُنظر إلى هذا الأداء الاقتصادي على نطاق واسع بأنه ناتج عن دعم التعليم الذي عزز النمو الاقتصادي؛ ففي تلك الحقبة شجعت الحكومة التعليم والتدريب المهني وتكوين المهارات الجماعية لدفع عجلة التصنيع المتأخر في البلاد، مما سمح بتحقيق نتائج اجتماعية متساوية بشكل ملحوظ.<sup>(40)</sup> حيث أحدث نظام التعليم التقني والمهني في كوريا الجنوبية مميزات عديدة لا سيما في مجال التنمية الاقتصادية، تجلّى ذلك من خلال التقدم الملحوظ في سوق التعليم التقني والمهني، حيث تشير الإحصائيات إلى أنه من المتوقع أن يصل سوق التعليم التقني والمهني في كوريا الجنوبية إلى إيرادات متوقعة قدرها (28) مليون دولار بحلول عام 2030. ومن المتوقع أن يحقق سوق التعليم التقني والمهني في كوريا الجنوبية معدل نمو سنوي مركّب قدره 12.3٪ من عام 2025 إلى عام 2030.

شكل (3)

يوضح حجم سوق التعليم التقني والمهني في كوريا الجنوبية وتوقعاته<sup>(41)</sup>

ومن القضايا التي ميزت التعليم الفني في كوريا الجنوبية هي أنه نظام يعتمد على سياسة معلم التوجيه المهني، وهي سياسة توفر جودة عالية من التوجيه المهني والإرشاد والمعلومات للطلاب، ووفقاً لقانون التعليم المهني يجب أن يكون لدى كل مدرسة معلم متخصص في التوجيه المهني في المرحلة الابتدائية والثانوية، ويُعين المعلم المتخصص في التوجيه المهني بعد اجتيازه (570) ساعة من برامج التدريب أثناء الخدمة، ويمكن للمعلم الحاصل على مؤهل معلم التوجيه المهني تقديم خدمة توجيه مهني شاملة للطلاب وأولياء الأمور وزملائه المعلمين في المدرسة، وقد امتد في عام 2016 نطاق عمل معلم التوجيه المهني من المدارس المتوسطة والثانوية إلى المدارس الابتدائية، وقد بلغت نسبة تعيين معلم التوجيه المهني في المدارس الابتدائية والثانوية عام 2019 قرابة 96.4٪، مما يسمح للطلاب بتلقي دعم التطوير المهني من معلمين متخصصين متقدمين،<sup>(42)</sup> وبالإضافة إلى الاعتماد على سياسة معلم التوجيه المهني قامت كوريا الجنوبية بالتركيز على توفير العمالة الماهرة لتغطية احتياجات سوق العمل، من خلال نظام تدريب مهني عالي الجودة، وأنشئ هذا النظام لضمان توفير العمالة الماهرة بما يتماشى مع التطور الصناعي. فحولت الحكومة الكورية التدريب المهني من مجرد سياسة تنمية إلى سياسة سوق عمل نشطة. وتحول تركيزها من العمالة غير الماهرة إلى العاطلين عن العمل. ثم وُسع النظام المهني لتوفير فرص التعلم مدى الحياة مما أسهم في تطوير مهارات جميع الأفراد، ومكّن الدولة من ضمان توفير العمالة الماهرة والحفاظ على القدرة التنافسية في السوق الاقتصادية العالمية، ويُصنف نظام التدريب الحالي في كوريا إلى ثلاث فئات: التدريب المهني للعاملين، والتدريب المهني للعاطلين عن العمل، والتدريب الحكومي للقطاعات الاستراتيجية. وتنفذ برامج متنوعة لزيادة فرص التدريب، وتوسيع نطاق سوق التدريب ليشمل مقدمي الخدمات من القطاع الخاص، وتقديم الدعم المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة.<sup>(43)</sup>

ونخلص إلى القول إن كوريا الجنوبية أعطت التعليم الفني والمهني أولوية بوصفه وسيلة لتحقيق نهضتها، فأنشأت شبكة واسعة من المدارس الثانوية والجامعات التقنية، ما أسهم في بناء اقتصاد قوي ومزدهر، كما نجحت كوريا الجنوبية في تحقيق شراكات بين المؤسسات التعليمية والصناعية، وتقديم تدريب عملي مرتبط بسوق العمل المتغير، إضافة إلى أنها خطت خطوات كبيرة في سوق التعليم التقني والمهني بصورة متزايدة يوماً بعد يوم، ما يعكس حجم الاهتمام الحكومي والخاص بهذا النوع من التعليم الذي يدعم سوق العمل واقتصاد البلاد دعماً ملموساً وحقيقياً.

#### 4-2-2. تحديات التجربة الكورية الجنوبية

ظهر النموذج الاقتصادي الكوري الجنوبي منذ العام 1997، فبعد الأزمة الاقتصادية التي عصفت بدول آسيا في التسعينات، حققت كوريا الجنوبية معدل نمو اقتصادي متوسط بلغ 4.1% بين عامي 2000 و2010، لكن بين عامي 2010 و2019، انخفض المعدل إلى 3.3%، وعلى الرغم من أن هذا لا يُعد بأي حال من الأحوال أداءً اقتصادياً ضعيفاً، فقد أثّرت مخاوف بشأن الآفاق الاقتصادية لكوريا على المدى الطويل، فبعد أن كان يُشاد بنموذجها الاقتصادي المُعزز للتعليم والنمو، شهدت تراجعاً في تكوين المهارات الجماعية، مما أثر بشكل كبير في إنتاجية العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة وخصوصاً قطاع الخدمات، ويُمثل هذا تحدياً كبيراً لنموذج النمو الكوري، بل للنموذج الاجتماعي للبلاد.

مع سيطرة أصحاب العمل الكبار، قام تحالف قطاعي من قطاع الأعمال والحكومة بتفكيك نظام تكوين المهارات التنموية، كما أدى تحول في السلطة بين الشركات الكبرى والدولة إلى تقويض محاولات الحكومة لإعادة تنشيط التعليم والتدريب المهني، ولذلك بدلاً من اعتبار إعادة اكتشاف الحكومة لسياسة التعليم والتدريب المهني وتكوين المهارات الجماعية عودةً إلى التنمية، وُجدَ أن أصحاب العمل ذوي النفوذ يتجاهلون سياسة الحكومة في التعليم والتدريب المهني. وهذا يؤكد على تراجع الدولة التنموية أو التنسيق الذي تقوده الدولة في كوريا.<sup>(44)</sup>

وضمن مجموعة العيوب، بدأ التمييز بين متخرجي الجامعات ومتخرجي التعليم المهني واضحاً، حيث إن سوق العمل في كوريا يُعَدُّ الخلفية الأكاديمية للباحثين عن عمل أهم من كفاياتهم، وهذه النظرة الاجتماعية قد تحول دون تطوير التعليم المهني، كذلك يحصل الأشخاص ذوو التعليم العالي على دخل أعلى، فالأجر الشهري لمتخرجي المدارس الثانوية أقل من متخرجي الجامعات بحوالي (1,000,000) وون كوري، أي ما يعادل (859) دولاراً، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب الطلبة للمسار المهني والاتجاه للمسار العام، لا سيما أن التراث الكونفوشيوسي، يعتبر محتويات التعلم العام أعلى من المعرفة المتخصصة والمهارات ذات الصلة بحياة العمل، إلى ذلك يُنظر إلى التعليم المهني في كوريا بوصفه تعليمًا من الدرجة الثانية، وبالتالي تهْمَش التعليم المهني.

ومن القضايا المهمة في تحديات التعليم الفني والتدريب المهني في المجال الصناعي في كوريا عدم تطابق مهارات المتخرجين في مكان العمل، حيث يرى أصحاب العمل أن المتخرجين الجدد ليسوا على مستوى الكفاية المطلوبة أو اللازمة لمكان العمل، ولذا تتحمل الشركات تكاليف إعادة التعليم

أو التدريب للموظفين الجدد، وقد بلغ متوسط مدة تدريب الموظفين الجدد 18 شهرًا، بتكلفة بلغت حوالي (60,888) دولارًا، إضافة إلى أن عملية صنع القرار بشأن نظام التعليم المهني تقودها الحكومة ومقدمو التعليم، وأن مؤسسات التعليم والتدريب المهني تقوم بتطوير المناهج الدراسية الخاصة بها، وتوفير المؤهلات اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل، كما أنه ليس لدى مقدمي التعليم المهني قدرات لتلبية الاحتياجات الصناعية، إضافة إلى أن النظام الحكومي الداعم غير كاف.<sup>(45)</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها كوريا الجنوبية في عملية التأهيل والتدريب، فإن هذه التجربة تواجه إشكاليات حقيقية تتطلب منها مزيدًا من التدخلات؛ بحثًا عن حلول ناجعة تحول دون تحقيق التعليم والتدريب المهني لأدواره المطلوبة منه.

#### 3-4. تجربة اليابان

عبر سنوات عدة أعتبرت اليابان من الدول ذات التجارب الرائدة والسابقة في العديد من المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتنموية وغيرها، بل وعدت الكثير منها تجارب ونماذج لكثير من الدول المتقدمة والنامية، وتقوم سياسة اليابان على الجمع بين التقدم والتطور والثقافة الشعبية والعادات المستلهمة من الموروث في النظر إلى أن التعليم يمثل قيمة بحد ذاته بمختلف أنواعه وتخصصاته، وفي الآونة الأخيرة، نتيجة للتغيرات في القطاع الصناعي وزيادة المهارات المطلوبة للعمل، ازدادت شعبية مؤسسات التعليم والتدريب المهني، لا سيما ما يتعلق منها بالدورات المتخصصة في كليات التدريب المهني، وأصبحت المدارس المهنية لا تجذب متخرجي المدارس الثانوية فحسب، بل تجذب أيضًا متخرجي الجامعات الذين لم ينجحوا في الحصول على وظائف بعد التخرج.<sup>(46)</sup>

يقدم التعليم المهني في اليابان من خلال مسارين مختلفين، يكتسب الطلاب من خلالهما مستويات متشابهة من المهارات المهنية، في المسار الأول يتقدم الطلاب للالتحاق بالكليات التقنية بعد تخرجهم من المدرسة الابتدائية العليا، في سن الخامسة عشرة، وتمتد دراستهم في هذه الكليات لخمس سنوات كاملة. أما في المسار الثاني، فيلتحق الطلاب بالكليات الإعدادية، حيث تُقدم الدراسة لمدة عامين ويمكن لخريجي الكليات التقنية والكليات الإعدادية التقدم للالتحاق بالجامعات التقنية لإكمال تعليمهم العالي. وهذا الأمر شجع كثيرًا من الطلاب للالتحاق بالتعليم المهني؛ لأنه لا يمثل عائقًا للاستمرار في التعليم العالي وإمكانية الحصول على شهادة عليا في حال رغبتهم بذلك.<sup>(47)</sup> وتشير الدراسات إلى وجود معايير ثقافية تقليدية راسخة للتعليم الفني والتدريب المهني في اليابان، حيث إن التعليم والتدريب المهني والتقني في المرحلة الثانوية العليا والجامعية يكون بعد تجاوز الطلاب سن 18 عامًا، أما كليات التدريب المتخصصة فهي لمن يبلغون سن الخامسة عشرة في حين تحظى الكليات التكنولوجية المتخصصة «كوسن» بتقدير ومكانة أكبر، فيها يقضي الطلاب الملتحقون خمس سنوات من التعليم والتدريب. أما الكليات المتوسطة «تانكي ديداكو» فتقدم برامج تعليم وتدريب مهني وتقني لمدة عامين لما بعد ثمانية عشر عامًا، في الوقت الذي تقدم فيه المدارس المهنية برامج لمدة عامين إلى ثلاثة أعوام.<sup>(48)</sup>



وتقع مسؤولية توفير قطاع التعليم والتدريب المهني والإشراف عليه في الغالب على عاتق وزارتين: وزارة التعليم والرياضة والثقافة والعلوم والتكنولوجيا (MEXT) ووزارة الصحة والعمل والرفاهية (WHLW)، تتولى وزارة التعليم والرياضة والثقافة والعلوم والتكنولوجيا مسؤولية التعليم المدرسي الشامل العام، الذي يشمل بعض المدارس المهنية مثل: كليات التكنولوجيا، والمدارس الثانوية العليا المتخصصة، أما وزارة الصحة والعمل والرفاهية فهي مسؤولة بشكل رئيس عن التدريب المهني العام وإدارة اختبارات المهارات والمؤهلات المهنية، بالإضافة إلى ذلك تُقدم وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة (METI) تعليمًا مهنيًا في قطاعي المدارس والتعليم العالي؛ لتحسين جاهزية الطلاب للعمل؛ بهدف تطوير مسارات أفضل بين التعليم المهني والجامعي، وكذلك لتحسين جودة التعليم والتدريب المهني بوصفه جزءًا من نظام التعليم الأوسع، وتُطبق وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتكنولوجيا سياسات وبرامج جديدة، كما تناقش إنشاء نوع جديد من مؤسسات التعليم العالي في قطاع التعليم المهني.<sup>(49)</sup>

#### 4-3-1. مميزات التجربة اليابانية

أظهر التعليم المهني في اليابان تميزًا كبيرًا؛ لأنه يهتم بالتخطيط المنهجي والمنظم، حيث تجري وزارة العمل مسحًا سنويًا لتحديد المهارات التي يفتقر إليها سوق العمل، من خلال التواصل مع عينة من المصانع لتحديد احتياجاتها، وبناءً على ذلك أُعدَّت خطة خمسية، وطُلب من كل محافظة من محافظات اليابان البالغ عددها سبع وأربعون محافظة أن تُعدَّ خُطتها من خلال مجلس التدريب الفني في المحافظة، واستنادًا إلى ذلك تُؤهل الكليات التقنية في اليابان الطلاب، وتسهم في العلوم من خلال البحث العلمي، كما يُموّل البحث من خلال التعاون بين الكليات والصناعة المحلية، مما يُسهم في تنمية الصناعة والمجتمع بشكل عام، إضافة إلى ذلك يعمل البحث المُتعلق بمشكلات الصناعة على تحسين محتوى البرامج التعليمية، وهو ما ينعكس لاحقًا على المناهج والتربية من خلال مشاركة الكليات التعليمية في البحث،<sup>(50)</sup> أضف إلى ذلك أن معظم برامج التعليم المهني في اليابان تتميز بتخصيص 70% من المواد الدراسية للمواد المهنية المتخصصة، بينما تُخصص النسبة المتبقية 30% للرياضيات واللغة اليابانية واللغات الأجنبية، ما يعني أنها تجمع بين الجانب التعليمي التأهيلي والتدريبي والجانب المهاري المرتبط بتطوير جوانب اللغة والتواصل مع الآخر؛ للاستفادة من خبراته في هذا المجال.

ويوفر نظام التعليم المهني في اليابان نموذجًا خاصًا لتدريب المواهب اليابانية، من خلال تدريب الطلاب المتميزين الذين لديهم إمكانيات وقدرات مهارية خاصة، وهو نظام يجمع بين التعليم العالي والتدريب المهني، وتكون مسارات تدريب المواهب على النحو الآتي:

- تطبيق معايير الصناعة ونظام شهادات التأهيل المهني لضمان امتلاك الطلاب للمهارات المهنية التي تلبى احتياجات السوق.
- تعزيز التعاون بين المدارس والمؤسسات، وتحقيق درجة عالية من التكامل بين الصناعة والجامعة



والبحث العلمي.

- تحسين نظام المناهج ومحتوى التدريس؛ لضمان توافقه التام مع احتياجات الصناعة.
- بناء نظام تقييم متنوع لتقييم قدرات الطلاب بشكل شامل.
- زيادة الدعم السياسي والمالي لتعزيز جاذبية التعليم المهني ومكانته الاجتماعية.
- تعزيز بناء نظام التعلم مدى الحياة لتلبية الاحتياجات المزدوجة للتطوير المهني الشخصي والتقدم الاجتماعي.
- تعزيز التبادل والتعاون الدوليين، ورفع مستوى تدويل التعليم المهني والقدرة على الابتكار المحلي.<sup>(51)</sup>

على أن أحد أهم ما يميز تجربة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليابان هو أن تمويل هذا النوع من التعليم يُعدّ مسؤولية مشتركة لعدد من القطاعات الحيوية، فتتعدد مصادر التمويل في اليابان منها التمويل الحكومي، والضرائب العامة، وضرائب التعليم، والهبات والتبرعات، وضرائب التدريب، والدعم الدولي، والتمويل الخاص، ويتولى القطاع الخاص دعم ثلث المدارس الفنية والتقنية الصناعية. كل هذا الدعم لا بد أنه يصب في مصلحة تطور التعليم والتدريب المهني والتقني وتنميته في اليابان، ويُسهّم في إيجاد قاعدة مؤسسية وشراكة حقيقية في دعم هذا التعليم الذي يدفع نحو تحقيق تنمية مستدامة.

#### 2-3-4. تحديات التجربة اليابانية

تبرز أولى تحديات التعليم والتدريب المهني في اليابان في قلة عدد الملتحقين به؛ فعلى الرغم من ارتفاع معدلات الالتحاق بالتعليم بعد سن الخامسة عشرة في اليابان، فإن عدد الملتحقين بالمسارات المهنية في هذا العمر أقل بكثير من المتوسطات الدولية؛ حيث لا يتجاوز 23% من طلاب المرحلة الثانوية العليا المسجلين في التعليم المهني، مقارنةً بمتوسط منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية البالغ 44%؛ إذ يركز الآباء على التعليم الأكاديمي التقليدي أكثر من التعليم المهني، وتظل المدرسة المهنية خيارًا احتياطيًا للطلاب ذوي الدرجات الأدنى أو القادمين من مستويات أو خلفيات اجتماعية واقتصادية أقل! وبطبيعة الحال تُولي الثقافة في اليابان أهمية كبيرة للتعليم الأكاديمي والنجاح التعليمي بشكل عام، ومع ذلك فإنه نظرًا للتغيرات الحديثة في الصناعة مثل: زيادة التكنولوجيا والرقمنة، وزيادة في المهارات المطلوبة للعمل، اكتسبت مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني، لا سيما الدورات المتخصصة في كليات التدريب المهني «Senmon Gakkou»، شعبية متزايدة؛ الأمر الذي أدى إلى تزايد الالتحاق بهذه المؤسسات والدورات بعد مراحل من التراجع المستمر.<sup>(52)</sup>

وبالإضافة إلى هذه النظرة السائدة تجاه التعليم والتدريب المهني يواجه قطاع التعليم والتدريب المهني في اليابان تحديًا آخر يتمثل في أن نظام التعليم والتدريب المهني لا يمتلك حاليًا إطارًا راسخًا لضمان الجودة، حيث إن المدارس المهنية غالبًا لا تحظى بالتقييم المناسب من المجتمع. إضافة إلى أن مسارات الانتقال من المدارس المهنية إلى الجامعات لا تزال غير متطورة بشكل كافٍ، فنسبة 2%

فقط من الملحقين بالجامعات اليابانية تزيد أعمارهم عن خمس وعشرين عامًا (مقارنةً بمتوسط منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية البالغ 18%). كما تقلل عوائق دخول كبار السن من فرص التنقل وفرص إعادة صقل المهارات والتعلم مدى الحياة، ويدرس حاليًا حوالي 20% من طلاب التعليم الثانوي العالي في المدارس المهنية، بينما لا يلتحق بالجامعات سوى 20% منهم، لذا يُعد توفير فرص أوسع لمواصلة التعليم أحد التحديات التي تواجهها الحكومة اليابانية.<sup>(53)</sup>

ويوصف نظام التعليم والتدريب المهني في اليابان بأنه نظام تعليم مجزأ، حيث يتألف نظام التعليم العالي إلى جانب التعليم والتدريب المهني من مؤسسات منفصلة تفتقر إلى إمكانية المقارنة فيما بينها، وتُعيقها الحواجز القضائية الإدارية التي تحكم كل مؤسسة. فعلى سبيل المثال لا يحق لمؤسسات مثل: مؤسسات التعليم المهني المتخصصة، ككليات التكنولوجيا (KOSEN) والنوع الياباني من المعاهد الفنية -المكافئة للجامعات والكليات في البرامج طويلة الأجل- وغيرها من كليات التدريب الخاصة التي تُشكّل غالبية طلاب التعليم والتدريب المهني منح شهادات الزمالة أو البكالوريوس. وهذا يُنشئ فصلًا بين التعليم المهني والبرامج الأكاديمية التقليدية؛ نظرًا لصياغتها بحيث لا تتوافق مع بعضها بعضًا في الإطار التعليمي المُعتاد،<sup>(54)</sup> وهو ما يعني أن الالتحاق والتعليم في هذه الكليات يبقى شكليًا خاليًا من أي مميزات تُعطى لمؤسسات التعليم العالي، كما أن مجال التدريب العملي المتخصص الذي يعمل على إكساب الكفايات الأساسية في المدرسة من خلال تقديم تدريب عملي متخصص في مكان العمل قد تميز بالتجزئة الشديدة وعدم وجود إطار عمل مشترك لتقييم توافق المؤهلات في نهاية التعليم المهني، بالإضافة إلى ذلك تتسم العلاقة بين المدرسة والشركة، سواء في مرحلة التعليم الثانوي أو العالي بنقص الشراكات الخاصة، ومع اتساع النقاش حول التوظيف القائم على الوظيفة والمبادرات الرامية إلى ضمان جودة التعليم والتدريب، يُمثل إصلاح هذا النظام تحديًا للتعليم والتدريب المهني في القرن الحادي والعشرين.<sup>(55)</sup>

#### 4-4. تجربة التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن – قراءة تحليلية في ضوء التجارب العالمية

مرّت تجربة التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن بمدة تزيد على (130) عامًا، وعلى الرغم من هذا الامتداد الزمني والإسهامات التي حققتها في مراحل معينة، فإنها لا تزال دون المستوى المنشود والطموحات التي تسعى الدول إلى تحقيقها. ويُعزى هذا القصور إلى جملة من العوامل، في مقدمتها الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة التي مرّت بها اليمن، وأثّرت بشكل مباشر في مسار التنمية والنهضة المجتمعية، بل وتسببت في كثير من الأحيان في فقدان ما بُني أو حُقّق من إنجازات سابقة في هذا القطاع.

ومن المهم التأكيد هنا أننا عندما ندرس ونحلل واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، فإننا لا نقوم بذلك من باب المقارنة المجردة أو التقليل من حجم الجهود المبذولة، بل من منطلق الحاجة الملحة إلى تطوير هذا القطاع الحيوي بالاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، لا سيما تلك التي

واجهت تحديات مشابهة واستطاعت تجاوزها بإرادة واضحة واستراتيجيات مدروسة.

إن تجارب مثل تجربة ألمانيا، وكوريا الجنوبية، واليابان، تُعد نماذج ملهمة في هذا المجال، حيث استطاعت هذه الدول أن تجعل من التعليم الفني ركيزة أساسية في خططها التنموية، ودروسًا مستفادة يمكن تطبيقها على واقع التعليم الفني في اليمن، هذه الدروس لا تمثل مجرد نظريات، بل هي ناتجة عن مسارات عملية ناجحة يمكن أن تُسهم، إذا ما طُبقت بفعالية، في تحسين واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، وتحويله إلى مسار حيوي يخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. ويمكن أن نشير هنا إلى بعض الدروس المستفادة من هذه التجارب التي يمكن تطبيقها على تجربة التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، ومنها:

#### 4-4.1. التركيز على إيجاد شراكة حقيقية مع كل القطاعات الحكومية والخاصة

يُعد خلق شراكة فاعلة بين مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني من جهة، والقطاعات الحكومية والخاصة من جهة أخرى، من العوامل الأساسية التي أسهمت في نجاح هذا النوع من التعليم في العديد من الدول المتقدمة.

تبدأ هذه الشراكة من خلال سن قوانين وتشريعات واضحة تلزم - أو على الأقل تُشجع - مختلف القطاعات - لا سيما القطاع الخاص - على الإسهام في إعداد مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني وتأهيلها وتمويلها.

وتتجلى هذه الشراكة في السماح للطلاب والمتدربين بالنزول الميداني إلى مواقع العمل، أو تنفيذ برامج تدريبية تطبيقية تحت إشراف مباشر من المؤسسات التعليمية بالتعاون مع الجهة المستضيفة، ويُعد هذا الأمر فرصة حقيقية للمتدربين للاندماج المبكر في سوق العمل، وفهم احتياجاته الواقعية، كما يُمكن للجهات الشريكة منح المتدربين شهادات خبرة مهنية، مما يعزز فرصهم في الحصول على وظائف بعد التخرج.

زيادةً على ذلك يُفترض أن تسهم الجهات الحكومية والخاصة، لا سيما تلك التي تعتمد في أعمالها على الكفايات الفنية في تمويل هذا النوع من التعليم؛ نظرًا لما تعود به مخرجاته من فائدة مباشرة عليها في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والحرف، وتقنية المعلومات وغيرها.

إن بناء شراكة استراتيجية من هذا النوع، لا يُسهم فقط في تطوير قدرات المتدربين، بل يُعزز كذلك من إنتاجية وكفاية سوق العمل، ويُسهم في تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي مستدام.

#### 4-4.2. دعم البحث العلمي لتحديد أولويات سوق العمل واحتياجاته

أشرنا سابقًا في تجربة اليابان أن هذه الدولة أولت اهتمامًا بالغًا للتخطيط المنهجي في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني، حيث اعتمدت على إجراء مسح سنوية لرصد المهارات التي يفتقر إليها سوق العمل. وقد كان ذلك من خلال دراسات علمية دقيقة استهدفت المصانع والمؤسسات ذات

العلاقة، ثم قامت ببناء خططها التعليمية والتنموية بناءً على نتائج تلك الدراسات، ويُعد اعتمادها على البحث العلمي أحد أبرز العوامل التي أسهمت في تحقيق نقلة نوعية وتحسن ملموس في هذا القطاع.

وبالاستفادة من هذه التجربة، فإننا في اليمن بحاجة ماسة إلى توجيه البحث العلمي نحو دراسة واقع التعليم الفني والتدريب المهني بعمق وجدية، حيث ينبغي تشجيع طلاب الدراسات العليا والباحثين على تناول هذا القطاع من خلال دراسات ميدانية تسلط الضوء على أبرز التحديات، وتحديد أولويات الإصلاح واحتياجات سوق العمل، مع التركيز على جوانب الضعف التي ينبغي معالجتها، وتعزيز نقاط القوة التي يمكن البناء عليها.

كما أنه من الضروري أن تسهم هذه الجهود البحثية في تصحيح الصورة النمطية السائدة عن التعليم الفني والتدريب المهني، وتغيير النظرة المجتمعية السلبية التي تضعه في مرتبة متدنية مقارنة بالتعليم العام أو الجامعي، في حين أنه يمثل قطاعاً استراتيجياً يمكن أن يكون له دور فاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والخروج من الواقع المأساوي الذي تعاني منه اليمن.

#### 3-4-4. الانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم الرقمي والتكنولوجيا

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية ومعلوماتية غير مسبوقة، أثّرت بشكل كبير في مختلف المجالات، لا سيما في التعليم، حيث أصبحت الرقمنة والذكاء الاصطناعي محركين أساسيين لتطوير المنظومات التعليمية، ورفع مستوى الجودة والكفاءة وسرعة الإنجاز، وفي هذا السياق باتت الدول الرائدة في التعليم الفني والتدريب المهني تعتمد بشكل متزايد على التقنيات الحديثة في بناء مناهجها، وتصميم بيئات تعليمية تفاعلية تحاكي سوق العمل.

في المقابل، ما يزال قطاع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن يعاني من الجمود، سواء على مستوى تحديث المناهج والمقررات الدراسية أو من حيث إدخال تقنيات حديثة في التدريب العملي، ولا تزال الوسائل المستخدمة في التدريب تعتمد على أدوات تقليدية ومعدات قديمة، مما يحد من قدرة المتدربين على اكتساب المهارات التي يتطلبها سوق العمل الحديث.

ومن أبرز أدوات الثورة التكنولوجية المعاصرة التي يمكن توظيفها في هذا القطاع: الواقع المعزز (AR)، الذي يدمج العناصر الرقمية في العالم الحقيقي ويوفر تجربة تعليمية غنية وتفاعلية، والواقع الافتراضي (VR) الذي يُمكن المتدربين من محاكاة بيئات العمل بدقة، مما يتيح لهم ممارسة المهارات الصناعية والتقنية في بيئة آمنة دون إهدار للمواد أو المخاطرة بالمعدات.

لذلك فإن التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة حتمية لتطوير التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية ومتطلبات الاقتصاد الرقمي الحديث.

وفي الوقت الذي يشهد فيه التعليم الفني والتدريب المهني تطوراً متسارعاً في العديد من دول العالم، بما في ذلك بعض الدول العربية التي بدأت تتبنى نماذج تعليمية مرنة ومبنية على المهارات

والاحتياجات الفعلية لسوق العمل، لا يزال هذا النوع من التعليم في اليمن يفتقر إلى بنية تعليمية منهجية متكاملة وواضحة المعالم، وعلى الرغم من التحديات الكبيرة التي تواجهها البلاد، فإن إدماج التكنولوجيا في التعليم لم يعد ترفاً، بل ضرورة ملحة.

صحيح أن تطبيق الوسائل التكنولوجية الحديثة يتطلب موارد مادية وبشرية وتدريبية قد تكون غير متوافرة حالياً بالقدر الكافي، إلا أنه من الممكن البدء بحلول بسيطة وفعالة، مثل توظيف تقنيات التعليم الرقمي المجاني عبر شبكة الإنترنت، والاعتماد على المنصات التعليمية المفتوحة، ومصادر التعلم التفاعلي، ومحركات البحث التي توفر محتوى غنياً وحديثاً يمكن للطلاب والمعلمين الاستفادة منه لتعزيز المعرفة النظرية والمهارات العملية، ويمكن أيضاً التعاون مع مؤسسات إقليمية ودولية لدعم برامج التعليم الإلكتروني والتدريب عن بعد.

#### 4-4-4. تغيير السياسات التعليمية للتعليم الفني والتدريب المهني

تتمثل أهم التغييرات في السياسات التعليمية في إتاحة الفرصة لطلاب التعليم الفني والتدريب المهني لاستكمال دراستهم الجامعية، لا سيما لمن يرغب منهم بذلك، حيث إن ربط هذا النوع من التعليم بمسار أكاديمي مفتوح يعزز من جاذبيته ويمنح الطلاب أفقاً أوسع لتطوير مهاراتهم ومساراتهم المهنية بشكل مستدام. كما يُسهم توفير هذه الفرصة في تغيير النظرة المجتمعية النمطية السلبية التي تُقلل من أهمية التعليم الفني، وتعدّه خياراً محدوداً أو مخصصاً لفئات معينة، في حين أن العديد من الدول المتقدمة تراه ركيزة أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والابتكار.

إضافة إلى ذلك، يمكن لهذا الربط بين التعليم الفني والتعليم الجامعي أن يشجع على جذب المزيد من الطلاب وتحفيزهم على الاستمرار في هذا المسار، مما يرفع من مستوى الكفاية والمهارة في سوق العمل المحلي والإقليمي، وتأتي هذه الخطوة جزءاً من الإصلاحات الشاملة الضرورية لبناء منظومة تعليم فني وتدريب مهني متطورة، تواكب التطورات العالمية وتسهم بفاعلية في إعداد قوى عاملة مؤهلة، تدعم جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإعادة البناء في اليمن، لا سيما في ظل التحديات الكبيرة التي يواجهها القطاع.

تُظهر تجربة التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن تحديات كبيرة على الرغم من تاريخها الطويل؛ فمن خلال دراسة التجارب العالمية الرائدة مثل ألمانيا وكوريا الجنوبية واليابان، يتضح أن نجاح هذا النوع من التعليم يرتبط بشكل كبير بالعديد من الإجراءات الملحة والعاجلة للخروج من الأزمة الحقيقية التي يواجهها هذا التعليم، إن تطبيق هذه الإصلاحات المتكاملة سيمكّن من بناء منظومة تعليم فني وتدريب مهني حديثة وفعالة، تُسهم بشكل مباشر في دعم سوق العمل وتعزيز فرص التنمية في البلاد.

## 5. النتائج والتوصيات

### 1-5. النتائج

- قصور دور الإعلام في تغيير التوجهات السلبية والنمطية للمجتمع اليمني نحو التعليم الفني والتدريب المهني، وربيته بمكانة اجتماعية أقل في المجتمع من قبل أفرادها أدى إلى عزوف الكثيرين عن الالتحاق بهذا التعليم، وعلى الرغم من مرور (130) عامًا على نشأته، فإنه لم يحظ بذلك الاهتمام الذي يستحقه ولم ينل المكانة التي يجب أن يكون عليها.
- ظهور تراجع واضح في أعداد الملتحقين أو المتخرجين من التعليم الفني والتدريب المهني على الرغم من وجود زيادة ملحوظة وملموسة في عدد الكليات والمراكز والمعاهد التي أنشئت في العديد من المحافظات اليمنية، وذلك نظرًا لعدة أسباب أهمها قلة الوعي المجتمعي المرتبط بالنظرة الدونية للتعليم الفني والتدريب المهني في مقابل التعليم العام والتعليم العالي، وتسرب العديد من الطلاب خلال سنوات الدراسة، وذلك بسبب ظروف الحرب والظروف الاقتصادية وغيرها.
- قصور في اعتماد برامج الجودة نتيجة لقدم المناهج التعليمية وغياب عناصر التطوير والتحديث فيها بما يحقق أهداف التعليم، ويتوافق مع متطلبات سوق العمل والتنمية المستدامة، بالإضافة إلى روتينية البرامج والتخصصات التابعة للتعليم الفني والتدريب المهني، وميلها إلى التكرار وعدم التجديد والتحديث بناءً على متطلبات العصر والحدثة والتقدم التكنولوجي.
- ضعف الاهتمام بالتعليم الفني والتدريب المهني من حيث تهيئة البنية التحتية للمؤسسات التعليمية وصيانة التجهيزات والمعدات الخاصة بها وإصلاحها، وإدخال الأدوات والتكنولوجيا الحديثة، وتأهيل وتدريب الكوادر التعليمية من مهندسين وفنيين وتقنيين وإداريين؛ لتحسين جودة العملية التعليمية ومواكبة التطورات الحديثة.
- قصور الأطر القانونية والتشريعية للتعليم الفني والتدريب المهني، لا سيما فيما يتعلق بقوانين اتفاقيات الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص وآليات التنسيق بينهما، وكذلك سُبل تطوير نظام التعليم بشكل عام.
- ضعف دور القطاع الخاص في الاستثمار في التعليم الفني والتدريب المهني من حيث تقديم التمويل والدعم، أو الإسهام في إعداد مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني وتدريبها وتأهيلها، أو في الشراكة مع القطاع الحكومي من خلال تقديم تسهيلات ضريبية أو منح حكومية للقطاع الخاص، بوصفه نوعًا من الحوافز للاستثمار في هذا التعليم.
- تدني مصادر تمويل التعليم الفني والتدريب المهني من قبل الجهات والمؤسسات الحكومية الرسمية، كما أن أصحاب الأعمال لا يُسهمون في تمويل نظام التعليم الفني والمهني، نتيجة لعدة أسباب أهمها: ارتفاع تكاليف التعليم الفني والتدريب المهني وقلة العوائد المالية منه في اليمن، بالإضافة إلى غياب آلية تنسيق وعمل مشترك بين المؤسسات الحكومية والخاصة في تمويل التعليم المهني وغيرها.

- غياب التوجهات والسياسات والاستراتيجيات التي تدعم دور التعليم الفني والتدريب المهني في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال الاستفادة من تجارب الدول الرائدة، ومحاولة إجراء مواءمة مع متطلبات المجتمع اليمني واحتياجاته وخصائصه.
- وجود قصور واضح في تبني الجانب العلمي والمنهجي للتعليم الفني والتدريب المهني، من خلال الدراسات والأبحاث العلمية الجادة التي تحدد الأولويات، وتدرس الاحتياجات، وتوضح الصعوبات والتحديات، بحيث تستند على قاعدة علمية منهجية لمواجهة اختلالات التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، ووضع الحلول العلمية والتطبيقية المناسبة لها.

## 2-5. التوصيات

- الاهتمام بقطاع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن، من خلال نشر الوعي المجتمعي بأهميته في عملية التنمية الاقتصادية بالتعاون مع وسائل الإعلام المختلفة، وتقديم نماذج إيجابية ناجحة وملهمة في هذا المجال.
- وضع خطة وطنية للتعليم الفني والتدريب المهني؛ للتخفيف من حدة المشكلات والصعوبات التي يواجهها هذا التعليم، ورفع مستوى الأداء والخدمات التي يقدمها، بما يضمن تحسين جودته وإزالة الاتجاهات المجتمعية السائدة عنه.
- إيجاد آلية تطوير منهجية وعلمية للمحتويات الدراسية النظرية والعملية والتطبيقية وربطها بواقع المجتمع اليمني واحتياجات سوق العمل.
- إشراك القطاع الخاص في عملية التدريب والتأهيل للملتحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني أو المتخرجين منه، ووضعها ضمن الخطط السنوية للشركات والمؤسسات والمصانع والهيئات ذات العلاقة، بالتنسيق مع الجهات الحكومية وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي ووزارة الصناعة ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وغيرها.
- العمل على تخصيص ميزانية حكومية ثابتة لدعم برامج ومؤسسات وكوادر التعليم الفني والتدريب المهني بالشراكة مع القطاعات الصناعية والاستثمارية المستفيدة من هذا التعليم.
- تخصيص حوافز مالية ومعنوية للطلاب الملتحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني، ومساعدة المتفوقين والمبدعين منهم على إنشاء مشاريع خاصة بهم تُشرف عليها الدولة، وبما يُسهم في زيادة الدافعية لدى الطلاب للالتحاق بهذا التعليم ورفد المجتمع بالعمالة الماهرة.
- إعادة تأهيل المعاهد والمراكز والكليات التي تضررت؛ بسبب الحرب أو بسبب الإهمال وقلة التجهيزات والأدوات اللازمة للتدريب والتأهيل وترميمها وصيانتها وإصلاحها بما يمكنها من أداء أدوارها المناطة بها.
- توسيع نطاق مجالات الدراسة في مستويات التعليم الفني والتدريب المهني لتشمل تخصصات جديدة تخدم سوق العمل وتلبي احتياجاته، وتتوافق مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة.
- الاهتمام بإدخال معايير الجودة في العملية التعليمية بما يضمن رفع مستوى كفاية المتخرجين،



- ويعمل على زيادة جودة المؤسسات التعليمية التابعة لها، ويعزز من ثقة المجتمع في التعليم الفني والتدريب المهني.
- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة ومحاولة تكييفها ومواءمتها مع خصوصية المجتمع اليمني واحتياجاته، لا سيما في مجال التدريب والتأهيل للطلاب والكوادر العاملة فيه على حد سواء.
  - دفع الباحثين والمهتمين في مجال البحث العلمي إلى تقديم أبحاث علمية تخدم قطاع التعليم الفني والتدريب وتقدم المعالجات لمشكلاته بالاستناد على الواقع المعاش.

## 6. خاتمة

يمثل التعليم الفني والتدريب المهني أحد الركائز الأساسية لأي نهضة اقتصادية وتنموية حقيقية، وقد سلطت هذه الدراسة الضوء على واقع هذا النوع من التعليم في اليمن، من خلال تتبع نشأته وتطوره، واستعراض الهيئات والمؤسسات التابعة له، بالإضافة إلى أعداد الطلاب الملحقين به، وما يعانيه من مشكلات وتحديات مستمرة أدت إلى إضعاف دوره في المجتمع في مقدمتها النظرة المجتمعية السلبية تجاه هذا التعليم، وضعف الإقبال عليه مقارنة بالتعليم العام والجامعي، فضلاً عن ارتفاع معدلات التسرب، وغيرها من المشكلات والتحديات التي انعكست سلباً على قدرته وإسهاماته الفاعلة في خدمة سوق العمل.

كما تناولت الدراسة تجارب بعض الدول الرائدة في هذا المجال مثل: ألمانيا، وكوريا الجنوبية، واليابان، مشيرة إلى أهم العوامل التي ميزت هذه التجارب العالمية، وكيف استطاعت هذه الدول بفضل وجود رؤية واضحة وسياسات تعليمية متكاملة أن تجعل من التعليم الفني أداة فعالة للتنمية، ومجالاً جذاباً للشباب، مما عزز من تنافسيتها الاقتصادية عالمياً.

وفي ضوء ما سبق، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تؤكد على ضرورة تطوير التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن من خلال تحسين البنية التحتية، وتحديث المناهج، ورفع كفاءة الكادر التدريسي، والأهم من ذلك تغيير الصورة النمطية عنه في وعي المجتمع، فبدون تعليم فني فاعل ومتكامل ستظل الفجوة قائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وسيظل الشباب يفتقرون إلى المهارات التي تؤهلهم للإنتاج والمشاركة الفعالة في التنمية الوطنية.



## قائمة المراجع

- (1) دراسة إحصائية لواقع التخصصات في معاهد التعليم الفني والتدريب المهني في محافظة حضرموت وتحديد احتياجاتها، اليمن، مؤسسة العون للتنمية، 2023: ص5.
- (2) The Republic of Uganda, MINISTRY OF EDUCATION AND SPORTS: THE TECHNICAL VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING (TVET) POLICY.P.58.
- (3) الشرجبي، عبد الرحمن وآخرون، متطلبات تطوير نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية بالاستفادة من تجارب ألمانيا - النمسا - سويسرا - فنلندا، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد الثاني، العدد (13)، اليمن، 2022، ص5.
- (4) بابكر، أمل مكي، واقع التعليم التقني والتقاني في السودان، دراسة حالة ولاية الجزيرة (2016-2022)، أمريكا، الجامعة الإسلامية بمينيسوتا، 2023، ص391.
- (5) التليادي، ليلى ميلاد، الشراكة والتمويل بين القطاعين العام والخاص للتعليم التقني والفني في ليبيا دراسة تحليلية للتحديات والفرص، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، عدد خاص، تركيا، 2024، ص197.
- (6) العزب، خالد حمود وآخرون، واقع وأهمية مواءمة مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية لمتطلبات سوق العمل، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية رماح، المجلد الثاني، العدد 116، الأردن، 2025، ص1162.
- (7) Modupe Oluwatoyin Olowe Vocational and Technical Education: A Functional Education for Sustainable Development in a Global Turbulent Era: Vol.10, No.1 pp. 1- 11, International Journal of Vocational and Technical Education Research. 2024.p3.
- (8) Daso Peter Ojimba. TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION: IMPERATIVES FOR SOCIO-ECONOMIC AND POLITICAL STABILITY IN NIGERIA, vol.9, No.19. European Scientific Journal. European Scientific Institute.2013. P.9.
- (9) الشمسي، سالم محمد، التدريب والتعليم الفني والمهني في اليمن دراسة سوسيولوجية تحليلية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، المجلد (15)، العدد (13)، اليمن، 2017، ص22-23.
- (10) الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات، مادة معلوماتية عن قطاع التعليم الفني والتدريب المهني، اليمن، 2005، بتصرف، ص5-7.
- (11) مزراق، عبد الملك وآخرون، واقع التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد (88)، لبنان، 2022، ص65.
- (12) الورد، منير أسعد والآنسي أحمد أحمد، واقع البحث العلمي في كليات المجتمع ودوره في التنمية المستدامة، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مركز ابن العربي للثقافة والنشر، المجلد الثالث، العدد (5)، فلسطين، 2023، بتصرف ص81.
- (13) كليب، ناظر علوان، تحليل التباين المكاني لالتحاق السكان بالتعليم الفني والتدريب المهني في المحافظات الجنوبية والشرقية في اليمن، مجلة السعيد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، جامعة السعيد للعلوم الإنسانية

- والتطبيقية، المجلد الخامس، العدد (2)، اليمن، 2022، ص256.
- (14) محمد، أحمد علي، مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن من قيود الأسر إلى تحديات الحاضر فاستراتيجيات التطوير، اليمن، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة، 2008، بتصرف ص127-128.
- (15) البذالي، عبد العزيز نزال، دور التعليم المهني والفني في تحقيق التنمية الاقتصادية في دولة الكويت، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، ناشرون دوليون، المجلد الثالث، العدد (27)، الأردن، 2022، ص210.
- (16) 21% نسبة تسرب طلاب التعليم الفني والمهني في اليمن، نيوز يمن، 14 أغسطس، 2022.
- (17) أمين، منال، كليات المجتمع في اليمن واقع التعليم التفاعلي ومواجهة الصعوبات، موقع مجلة صوت الأمل، 28 ديسمبر 2021، [رابط](#).
- (18) راجح، محمد، تدهور منشآت التأهيل المهني في اليمن، البطالة تتسع، مجلة العربي الجديد، أغسطس 2021، [رابط](#).
- (19) مزراق، عبد الملك حسن، دور التعليم الفني والمهني في الحد من البطالة في اليمن دراسة تطبيقية بمحافظة الحديدة، مجلة الثوابت، تصدر عن حزب المؤتمر الشعبي العام، العدد (69)، اليمن، 2012، ص184.
- (20) Tyowuah, Michael Ngumom and Chen, Jacob Orngu; The Importance of Vocational and Technical Education in Nigeria's Development Vol.5, No.5, International Journal of Vocational and Technical Education Research. 2019.P34.
- (21) فراحتيه، كمال، التنمية المستدامة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، العدد (11)، الجزائر، 2018، ص279.
- (22) علي، فلاح خلف وذيابان، عليّة عبد الرحمن، دور التعليم المهني في التنمية المستدامة في العراق للمدة (2000-2022)، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العدد (48)، العراق، 2023، ص160.
- (23) غميص، فاطمة فرج وعلي، رباب ميلاد، التعليم التقني والتنمية المستدامة الواقع والتحديات، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، المجلد الثاني، العدد (5)، تركيا، 2024، ص249.
- (24) منظمة اليونسكو، لمحة عامة إقليمية الربط بين الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة ورصد التعليم في المنطقة العربية، التقرير الإقليمي للدول العربية، فرنسا، 2021، ص43.
- (25) في برامج التلمذة المهنية، تُعدّ المهن الخمس الأولى للذكور هي فني ميكاترونك السيارات، وفني الإلكترونيات، وأخصائي تكنولوجيا المعلومات، وميكانيكا المصانع والصناعات. أما للإناث فتُعدّ المهن الخمس الأولى هي مساعدة إدارة مكتب، ومساعد طبي، وممرضة أسنان، وبائعة تجزئة، وبائعة.
- (26) The Federal Ministry of Education and Research (Bmbf). Report on Vocational Education and Training 2019. Germany. March 2019. P21.
- (27) The German Vocational Training System. Emlt Project. August, 2016. P 4.
- (28) Huisman, Adrienne and Hippach-Schneider, Ute. Implementing European Priorities in Vet-Germany 2024. Bibb (Cedefop Refernet Germany). 2024. P5.

- (29) Vocational Education and Training in Germany. Publications Office of The European Union. Luxembourg. 2020. P33.
- (30) The German Vocational Training System. Emlt Project. P 4.
- (31) Huismann, Adrienne and Hippach-Schneider, Ute. Vocational Education and Training in Europe - System Description Germany 2023. Cedefop and Federal Institute for Vocational Education and Training. Germany. 2023. P6.
- (32) Ibid, P 13- 14.
- (33) Haasler, Simone R. The German System of Vocational Education and Training: Challenges of Gender, Academization and the Integration of Low-Achieving Youth. Transfer European Review of Labour and Research 26(1):57- 71. Germany. 2020.P 62.
- (34) Huismann, Adrienne and Hippach-Schneider, Ute. Implementing European Priorities in Vet-Germany 2024.P 14.
- (35) Haasler, Simone R. The German System of Vocational Education and Training: Challenges of Gender, Academization and the Integration of Low-Achieving Youth.P68.
- (36) Institute For Vocational Education and Training. Korea. P10.
- (37) Chung, Ji-Sun. Lifelong Vocational Education and Training in Korea: The Vision and Tasks. Journal of Technical Education and Training. Korea. June, 2010. P85.
- (38) Korea Research Institute for Vocational Education and Training (Krivet), Leading Career Education in Korea. P21- 22.
- (39) Lee, Jong-Wha Et El. The Effects and Challenges of Vocational Training in Korea. Korea Institute of Public Finance. Sejong, South Korea. 2019. P108.
- (40) Fleckenstein, Timo Et El. Skills and Training in Hierarchical Capitalism: The Rise and Fall of Vocational Training in South Korea. Journal of Contemporary Asia. Feb. 2023. P2.
- (41) South Korea Technical and Vocational Education Market Size & Outlook. [Link](#)
- (42) Korea Research Institute for Vocational Education and Training (Krivet), Leading Career Education in Korea.P13.
- (43) Lee, Jong-Wha Et El. The Effects and Challenges of Vocational Training in Korea. P99.
- (44) Fleckenstein, Timo Et El. Skills and Training in Hierarchical Capitalism: The Rise and Fall of Vocational Training in South Korea. P16- 17.
- (45) الخشم، منيرة عامر: واقع التعليم والتدريب المهني في كوريا الجنوبية ومدى الاستفادة منه في نظام التعليم في دولة الكويت تحليل محتوى، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة الكويت، الكويت، 2021، بتصرف ص67-69.
- (46) Tsukamoto, Kumiko. Vocational Education and Training (Vet) in Japan. Australian

- Government. Department of Education and Training. Australia. March, 2016. P1.
- (47) Alomari, Ibtisam and Et. The Situation of Vocational and Technical Education in Jordan and Japan: A Comparative Study. International Journal of Applied Science and Technology. Jordan. March, 2019. P48.
- (48) Oxford University Centre for Skill, Skope and The Edge Foundation. Levelling the Playing Field: Vocational Education as a Prestigious Pathway. 2021. P5.
- (49) Tsukamoto, Kumiko. Vocational Education and Training (Vet) in Japan.P2.
- (50) Alomari, Ibtisam and Et. The Situation of Vocational and Technical Education in Jordan and Japan: A Comparative Study. P49.
- (51) Xu, Tan and Li, Wei. Research on Japan's Higher Education and Vocational Training System. Harbin, China. 2024. P201.
- (52) Oxford University Centre for Skill, Skope and the Edge Foundation. Levelling the Playing Field: Vocational Education as a Prestigious Pathway. P5.
- (53) Tsukamoto, Kumiko. Vocational Education and Training (Vet) in Japan. P2.
- (54) Moriki, Terada. Japanese System of Vocational Education and Training in Historical Comparison: Focusing on the Role of Schools and Companies in the Formation of Vocational Competencies. Japan Labor Issues, Vol.8, No.48. Japan. Summer, 2024. P30.
- (55) Ibid, P19.

# التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات في الإدارة العامة باليمن

## Overlap and Encroachment in Tasks and Competencies within Public Administration in Yemen

د. عبد الوهاب عبد القدوس الوشلي

الأستاذ المشارك في القانون الإداري

مدير مركز الدراسات والاستشارات القانونية والتحكيم - جامعة صنعاء

المستشار القانوني لرئيس جامعة صنعاء ومحامي الدولة أمام المحكمة العليا

**Dr. Abd Al-Wahhab Abd Al-Quddus Al-Washli**

Associate Professor of Administrative Law, Director of the  
Center for Legal Studies at the University of Sana'a, Legal  
Advisor to the University President, and Counsel for the State  
before the Supreme Court



## ملخص

أدى التقاسم السياسي للسلطة في اليمن إلى تضخم الهيكل العام للدولة، الأمر الذي أفضى إلى تضخم قانوني نتج عنه تداخل في المهام والاختصاصات بين الجهات الحكومية. ولأسباب سياسية، أنشئت في فترات سابقة وزارات ووحدات وهيئات إدارية تتقاطع مهامها وتكرر اختصاصاتها. ويمثل التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات أحد أبرز التحديات الإدارية في الدول التي تسعى إلى تطوير جهازها الحكومي ورفع كفاءته. وتؤثر هذه الظاهرة سلباً على تنفيذ السياسات العامة، وتؤدي إلى ازدواجية الجهود وتكرار الإنفاق وتضارب القرارات، ما دفع صانع القرار السياسي في صنعاء إلى ترشيح الحكومة ودمج وزارات الدولة في حكومة (التغيير والبناء) في 18 أغسطس 2024 بعدد 19 وزارة، في سابقة تاريخية في اليمن، تشير إلى توفر الإرادة السياسية نحو الإصلاح المؤسسي، فخلال ثلاثة عقود ونصف تشكلت أكثر من 13 حكومة، لم يقل عدد الحقب الوزارية في أي حكومة عن 35 وزارة، وقرار تشكيل حكومة التغيير والبناء بهذا العدد من الوزارات هو الخطوة الأولى التي يجب أن تلحقها استكمال هيكلية الهيئات والمؤسسات وتوصيف كل وظيفة، لمعالجة ظاهرة التجاوز والتداخل في الاختصاصات والمهام، بوصف الإدارة العامة نسقاً هيكلياً ضمن مكونات الدولة الحديثة تتمتع بخاصية التنفيذ، وعلى كل عنصر من عناصرها أن يؤدي وظيفة إيجابية داخل النسق الإداري، وفي الخطوة الثانية يتم مراجعة وضبط وتعديل المنظومة القانونية المتعلقة بالإدارة العامة القائمة كاملة، ووضع النظم القانونية الجديدة المنظمة للعمل في الحكومة وفق الشكل الهيكلي الجديد.

إننا أمام قضية تمس مستقبل اليمن وتقدمه وإذا لم تعالج مثل هذه القضايا اليوم في ظل العدوان والحصار فإن القطاع الحكومي في اليمن سيستمر في مواجهة التحديات وتركيز المؤسسات الحكومية على العمليات والإجراءات أكثر منه على النتائج. وانشغال القيادات العليا بأمور إدارية تنفيذية. وقلة الوقت المتاح للتخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات. وضعف مستوى التنسيق بين المؤسسات الحكومية في تعاملها مع القضايا والمواضيع والخدمات التي تشترك فيها أكثر من مؤسسة وازدواجية المهام والمسؤوليات. وعدم تخصيص الموارد المالية والبشرية تبعاً لأهداف استراتيجية.

**كلمات مفتاحية:** اليمن، الإدارة العامة، التداخل في الاختصاصات، الإصلاح المؤسسي، الفساد الإداري.

## Abstract

Yemen's distribution of political power has expanded the state structure, causing duplication and overlap of functions among authorities, which undermines policy implementation and wastes resources. To address this, on 18 August 2024, Sana'a established the "Government of Change and Reconstruction," reducing ministries to nineteen for the first time in Yemen's history, compared to no fewer than thirty-five in past governments. This step signals political will for reform and marks the beginning of broader restructuring to clarify mandates, eliminate overlaps, and reform the legal framework of public administration. Without such reforms, institutions risk remaining process-driven, poorly coordinated, and inefficient in resource use, limiting strategic planning and policy effectiveness.

**Keywords:** Yemen, public administration, overlap of competencies, institutional reform, administrative corruption

## 1. الإطار العام

### 1-1. مقدمة

إن ممارسة السلطة اليوم في الدول القائمة على سيادة القانون تقتضي الكثير من الانضباط والحكمة والدراية، بحيث لا تخرج هذه الممارسة عن نصوص الدستور والقانون، من هنا تبرز أهمية وضع قواعد قانونية ضابطة للاختصاص بكل وضوح ويسر كمرجعية تحول دون الشطط في ممارسة الاختصاص وتقود إلى احترام القانون في الدولة. فالخلل في التشريع وممارسة الاختصاص قد يؤدي إلى زعزعة وحدة المجتمع وتقويض الدولة.

الحديث عن الاختصاصات والمهام يعني الحديث عن جوهر الإدارة العامة وآليات اتخاذ القرار فيها وتنفيذ الأعمال منها، والاختصاص في الإدارة العامة يعني الولاية لممارسة الأعمال وإصدار القرارات، فعند اليابانيين أن سرّ تقدمهم هو نجاح إدارتهم، وتحديد الاختصاصات بوضوح للوحدات الإدارية بالدولة وموظفيها أحد أهم أركان جودة الإدارة العامة لديهم، وإشكالية تنازع وتداخل الاختصاصات والمهام بين المرافق العامة من أهم الموضوعات في الميدان القانوني الإداري لارتباطه بإدارة الشؤون العامة للبلاد، وانعكاسه سلباً على الحياة العامة (إدارياً وقانونياً وسياسياً واقتصادياً واجتماعياً... إلخ).

من أهم المشاكل التي تعاني منها الدولة، تداخل وتشابك الاختصاصات بين وزارات وأجهزة وهيئات ومؤسسات الدولة ويؤدي هذا التشابك إلى ازدواجية البرامج والأدوار وتنازع الاختصاصات إضافة إلى إرهاب ميزانية الدولة المالية بتكرار الإنفاق، كما أن التنمية الإدارية تعتمد، وبشكل أساسي على الإدارة الفاعلة بغرض تطوير الأداء الإداري وتجويده، ومن أبرز أوجه تطور القطاع العام معالجة التداخل والازدواجية التي تعاني منها مختلف قطاعات الإدارة، وفي المقابل فإن فصل الاختصاص ساعد على ترقية الفاعلية والكفاءة في إنتاج المصلحة العامة وأداء مستويات عالية من الخدمة الفردية والجماعية للمجتمع.

وقد عاش الجهاز الإداري للدولة في اليمن خلال 35 عامًا حالات توسع وانكماش بسيط، وطغيان العامل السياسي على العامل الإداري، منذ الوحدة اليمنية في 22 مايو 1990 ودمج المؤسسات الدستورية للدولتين، مروراً بحرب الخليج الثانية 1991 وتأثيرها على دول المنطقة والتي أفضت إلى حرب صيف 1994 في اليمن وأحداث 2011 وما أفرزته المبادرة الخليجية وأحداث 21 سبتمبر 2014، ثم العدوان على اليمن في 26 مارس 2015 الذي استمر إلى الآن، وتشكيل حكومتين في الداخل والخارج وانقسام البلد، وصولاً إلى تشكيل الحكومة الأخيرة في أغسطس 2024 بـ19 وزارة.

إن مشكلة التداخل والتجاوز في الاختصاص هي إشكالية ناتجة عن التكرار بين أعمال أكثر من جهة إدارية في ممارسة الاختصاص نفسه، كما هو الحال في اليمن، فعلى سبيل المثال، في قطاع المياه هناك تضخم هيكلي يفرز تداخلاً بين وزارة المياه والبيئة، ووزارة الزراعة والري، ووزارة الثروة السمكية، وهيئة الموارد المائية، وهيئة تنمية مياه الريف، والمؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي... إلخ



وتعدد التشريعات المنظمة لهذه الجهات الحكومية. وغني عن البيان أن الأوان قد آن لمعالجة هذا النوع غير المنظم من التداخل في الصلاحيات لما له من آثار سلبية على أكثر من مستوى.

إن التداخل والتجاوز في الاختصاصات والمهام بين وزارات وهيئات ومؤسسات الدولة ووحداتها المختلفة باليمن لم يأخذ حقه من التخطيط والتنسيق والمراجعة والتصويب، لتطوير الأداء الإداري وتجويده. ومن أبرز أوجه تطوير القطاع العام معالجة التداخل والازدواجية التي تعاني منها مختلف الجهات الحكومية في اليمن، وهو ما يتطلب الإسراع في معالجة التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات داخل الإدارة العامة، من خلال مشروع وطني شامل ومراجعة كلية للتشريعات الإدارية.

## 2-1. أهمية الدراسة

تأتي الأهمية الوطنية الداخلية في تحقيق أهداف التنمية وتقديم الخدمات للمواطن بجودة ويسر، ما يعزز مشروعية الحكم، والأهمية الدولية الخارجية المتعلقة بالعون الدولي والاستثمار. وتنبع أهمية دراسة ظاهرة تجاوز الاختصاصات في الحكومة كونه يُعد انتهاكاً للضوابط الدستورية والقانونية، ويمكن أن يؤدي إلى عواقب سلبية على كافة المستويات والحقوق والحريات والاستقرار السياسي. ومن المهم وضع آليات فعّالة لمنع هذه التجاوزات وضمان احترام السلطات لصلاحياتها المحددة.

إن عدم تحديد وتوزيع الاختصاص بين هيئات الإدارة وأجهزتها من أهم العوامل المساعدة على نشوء حالة اللاتوازن التي تحدّ من فاعلية الأداء الإداري الكفاء، وتؤخّر عجلة التنمية، وذلك لارتباطها بالاختلالات الظاهرة في جهاز الحكومة أثناء ممارسة العملية الإدارية وما يتبع ذلك من غموض وارتباك ملازم للمسؤولين بمختلف مواقعهم في السلم الإداري، أثناء محاولة فهمهم لما أنيط بهم من اختصاصات ومهام، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تشتت الجهود وارتباكها وتعثر عجلة التنمية، كما أن التنمية الإدارية تعتمد بشكل أساسي على الإدارة الفاعلة في قطاع الحكومة. إن عملية فك التداخل والازدواجية في مهام واختصاصات الأجهزة الحكومية مهمة جداً وتؤدي حتماً إلى ترشيد الإنفاق وتوفير الجهود وتعزيز دولة الحق والقانون، وتبسيط إجراءات الخدمات المقدمة للجمهور، وتطوير الجهاز الوظيفي، وتوجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات، وتبني سياسة تقديم الأجهزة الحكومية لخدمة متكاملة، وتبني الضوابط الخاصة بالشفافية.

## 3-1. منهجية الدراسة

ففي الجانب النظري، نتطرق إلى مفهوم ظاهرة التداخل في الاختصاص والآثار السلبية الناجمة عنها. وفي الجانب التطبيقي، نتناول أبرز الأسباب المؤدية إلى المشكلة ومظاهرها في اليمن. وفيما يتعلق بالمنهجية والمنهج المتبع في الدراسة، فإن الإشكاليات الرئيسة للبحث تتمحور حول معرفة أهمية تحديد الاختصاصات، وإيضاح ظاهرة التجاوز والتداخل في المهام والاختصاصات بوصفها مشكلة إدارية وآثارها، وتحديد مواضع الاختلال الناجمة عن التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات داخل جهاز الدولة في اليمن، وكيف يمكن إصلاح هذا الخلل، وما المعالجات التي اتخذتها الدول

التي سبقتنا في هذا المجال. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ونرى أنه الأنسب في إثراء هذا الموضوع. كما تم تقسيمها تقسيماً منهجياً ثنائياً تضمّن مبحثين هما:

- المبحث الأول (الإطار النظري): يناقش مفهوم وآثار التجاوز والتداخل في المهام والاختصاص.
- المبحث الثاني (الإطار التطبيقي): يناقش أسباب ومظاهر الاختلال الناتج عن التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات في الجهاز الإداري في اليمن.

وفي الختام، خلصت الدراسة إلى النتائج والتوصيات.

## 2. الإطار النظري للدراسة

نتناول في المبحث الأول من هذه الدراسة الجانب النظري لبيان المفاهيم العامة، وذلك في المطلب الأول، يليه بيان آثار الظاهرة محلّ البحث وعرض عدد من التجارب الدولية لمعالجة المشكلة الإدارية في المطلب الثاني، كما يلي:

### 1-2. ماهية الاختصاصات وتجاوزها في الإدارة العامة

لتحديد مفهوم مشكلة تجاوز الاختصاصات في مجال التنظيم الإداري في إطارها الخاص، يُعدّ من الضروري بيان هذا المفهوم في نطاقه العام، باعتبار أن إشكالية التداخل في الاختصاص تُعدّ في نهاية التحليل جزءاً من ذلك المفهوم العام. ونورد هنا المفاهيم المتعلقة بالدراسة كالتالي:

#### 1-1-2. ماهية الاختصاصات

الاختصاصات هي مجموعة مهام وصلاحيات تقوم بها وحدة تنظيمية دون غيرها، وقد حددها القرار الإداري الصادر بشأن تنظيم الجهة وتأتي من الأهداف الرئيسة والاختصاصات العامة التي حددها قانون استحداث أو تأسيس الجهاز الحكومي.<sup>(1)</sup>

الاختصاص هو صلاحية قانونية لموظف معين أو جهة إدارية محددة في اتخاذ القرار الإداري تعبيراً عن إرادة الإدارة.<sup>(2)</sup>

#### الاختصاص في القانون العام:<sup>(3)</sup>

إن توزيع الاختصاصات بين الجهات الإدارية هو من الأفكار الأساسية التي يقوم عليها نظام القانون العام ويراعى فيها مصلحة الإدارة التي تستدعي أن يتم تحديد المهام لكل وزارة وهيئة ومكوّن في السلطة التنفيذية، وتقسيم العمل للموظفين حتى يتفرغ كل موظف لأداء المهام المناطة به على أفضل وجه، كما أن قواعد الاختصاص تحقق مصلحة الأفراد من حيث إنها تسهّل توجّه الأفراد إلى أقسام الإدارة المختلفة وتساهم في تحديد المسؤولية الناتجة عن ممارسة الإدارة لوظيفتها.

ويقصد بالاختصاص: «القدرة على مباشرة عمل إداري معين أو تحديد مجموعة الأعمال والتصرفات التي يكون للإدارة أن تمارسها قانوناً وعلى وجه يعتد به.»

والقاعدة أن تُحدّد اختصاصات كل وحدة إدارية وكل عضو إداري فيها بموجب القوانين والأنظمة، ولا يجوز تجاوز هذه الاختصاصات، وإلا عُدَّ القرار الصادر عن تلك الوحدة الإدارية أو ذلك العضو باطلاً.

وقواعد الاختصاص تتعلق بالنظام العام، لذلك لا يجوز لصاحب الاختصاص أن يتفق مع الأفراد على تعديل تلك القواعد، وإلا فإن القرار الصادر مخالفاً لهذه القواعد يكون معيباً بعبء عدم الاختصاص، ويكون لصاحب الشأن أن يطعن بهذا العيب أمام القضاء الإداري بدعوى الإلغاء، ولا يسقط الدفع بهذا العيب بالدخول في موضوع الدعوى، ويجوز إبدائه في أي مرحلة من مراحلها، وعلى القاضي أن يحكم بعدم الاختصاص تلقائياً ولو لم يثره طالب الإلغاء.<sup>(4)</sup>

في علم الإدارة هناك أهداف ومهام واختصاصات، بمعنى أن يكون لكل وحدة إدارية اختصاصاتها، مما يمنع الازدواجية والتضارب في إنجاز الأعمال، كما أن أي عمل يقوم به أكثر من شخص يجب أن يتم توزيع هذا العمل بينهما حتى ينجز في وقته وباحترافية، يتضح هنا ضرورة ممارسة الإدارة لعملها في إطار تحديد واضح لاختصاصاتها، بغية جعل البنيات الإدارية قادرة على القيام بالعمليات المطلوبة منها والحصول على نسبة مقبولة من تنفيذ المقررات الإدارية، دون وجود أي تدخل أو ازدواجية في الاختصاص بين الوحدات والمستويات الإدارية. لذلك فتحديد الاختصاصات الإدارية عادة ما يشكّل جانباً لا يستهان به من مخططات الإصلاح الإداري.<sup>(5)</sup>

## 2-1-2. أنواع الاختصاصات<sup>(6)</sup>

يمكن القول إن الاختصاصات هي المحرك الرئيس لأي قرار في مؤسسات الدولة، وهذا يتطلب من كل مؤسسة تعريف وتحديد نوع المهام المطلوب إنجازها واتخاذ القرارات تبعاً لكل مستوى وظيفي من مستوياتها. ومن هذا الفهم يمكن تقسيم الاختصاصات إلى خمسة أنواع رئيسية هي:<sup>(7)</sup>

1. **الاختصاصات الحصرية:** وهي الاختصاصات التي يُحددها قانون دولة ما أو نظام الحكم أو الدستور وهذا يعني حصر وتحديد وتعريف وتوزيع المهام التي يجب أن يقوم بها كل مستوى من مستويات النظام السياسي.

2. **الاختصاصات المُقيدة أو المشروطة:** يقصد بهذه الاختصاصات أن المسؤول يكون ملزماً بما يضعه له القانون (النظام) من شروط وضوابط لاتخاذ قرار معين أو القيام بعمل ما، وفي هذا الوضع لا يمتلك المسؤول إلا صلاحية التثبت من توفر هذه الشروط والضوابط وتنفيذها بمعنى آخر، أن النظام يفرض على المسؤول آليات وأساليب محددة لاتخاذ قراراته، ولا يترك له حرية التقدير، ويُشترط عليه استيفاء الشروط التي نص عليها النظام، وأحياناً لا يكون للمسؤول الحرية في الامتناع عن اتخاذ القرار أو اتخاذ قرار آخر.

3. **الاختصاصات المشتركة:** الاختصاصات المتاحة لكل الجهات أو المستويات الحكومية المختلفة في الدولة. وهذا النوع من الاختصاصات يوجد بكثرة في الأنظمة اللامركزية للحكم وخصوصاً الأنظمة الاتحادية. فعلى سبيل المثال، تجد الحكومة المركزية لها حق فرض الضرائب، وفي نفس الوقت، يعطي الدستور نفس الحق للحكومات الإقليمية والمحلية، ومن جهة أخرى، ينص دستور العديد

من الدول على أن تكون السلطات المتعلقة باعتماد الميزانية مشتركة بين السلطتين التنفيذية والتشريعية.

4. **الاختصاصات التقديرية:** بمعنى إلى جانب الاختصاصات الحصرية والمقيدة والمشاركة للسلطات هناك اختصاصات تقديرية أيضًا، إذ لا تخلو أغلب القرارات من عنصر التقدير عند إصدارها. وفي هذه المهام يُعطي للمسؤولين حرية اتخاذ إجراءات قانونية في الأحوال التي لا يفرض عليهم النظام قيود مُسبقة، بشرط أن يكون للسلطات الرقابية والقضائية حق المراقبة والمساءلة القانونية لهذه القرارات والتصرفات الصادرة عن المسؤولين. وبمعنى آخر، أن المهام التقديرية هي سلطات تُترك للمسؤولين خلال تنفيذ أعمالهم، وتسمح لهم باتخاذ أية إجراءات أخرى يرونها مناسبة بشرط ألا تتعارض مع النص الصريح للنظام، وهي مهام يتمتع بها المسؤولون في حال غياب نص قانوني واضح وصريح يعالج قضية ما، سواء في الظروف الاعتيادية أو الاستثنائية. وهنا يجب التذكير بأن الإدارة، من حيث المبدأ، لا معنى لها دون وجود مهام تقديرية، إلا أن الخطورة في غياب النص القانوني (النظامي) للحالات المستجدة والطائرة قد يُتيح فرصًا للمصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة، وعليه فلا بُدَّ أن تكون المهام التقديرية خاضعة دائمًا للشفافية والرقابة والمحاسبة.

5. **الاختصاصات الممنوعة أو المحظورة:** وهي الاختصاصات التي يُمنع المسؤولين من ممارستها. وعليه فلا بُدَّ أن تحصر وتعرف بكل دقة في القوانين والأنظمة الأساسية للدول. فعلى سبيل المثال، تمنع دساتير الدول الحديثة، السلطات المحلية والإقليمية من تأسيس جهاز للشرطة، أو تكوين حلف أو معاهدة لأن ذلك من الاختصاصات الحصرية للسلطات المركزية. وقد شبّه بعض الفقهاء قواعد الاختصاص في القانون العام بقواعد الأهلية في القانون الخاص لأن كلاهما يقوم في الأساس على القدرة على مباشرة التصرف القانوني.

ويتضح الاختلاف من حيث المقصود في كل منها، فالهدف من قواعد الاختصاص حماية المصلحة العامة أما قواعد الأهلية فالهدف منها هو حماية الشخص ذاته، وأن الأهلية في القانون الخاص هي القاعدة، أما عدم الأهلية فاستثناء على هذه القاعدة، ويختلف الاختصاص عن ذلك في أنه يستند دائمًا إلى القانون الذي يبيّن حدود إمكان مباشرة العمل القانوني، وأن سبب عدم الأهلية يتركز في عدم كفاية النضوج العقلي للشخص بينما يكون الدافع في تحديد الاختصاص هو العمل على التخصيص وتقسيم العمل بين أعضاء السلطة الإدارية.

### 2-1-3. مفهوم قاعدة الاختصاص

يقصد بها القدرة قانونًا على مباشرة عمل إداري معين. فالقانون هو الذي حدد لكل موظف نطاق اختصاصه، وبالتالي فإن قواعد الاختصاص هي من صميم عمل المشرع ليحدد لكل سلطة اختصاصها ومجال عملها بما في ذلك السلطة التنفيذية على اختلاف هياكلها الإدارية الكثيرة، ومنها المركزية والمحلية والمرفقية.<sup>(8)</sup> كما تعرف قاعدة الاختصاص بأنها القدرة أو الصفة القانونية على ممارسة

وإصدار قرار إداري معين باسم ولحساب السلطة الإدارية، فالقاعدة التي تهيمن على سير الإدارة العمومية حسب هذا التعريف هي أنه لا يمكن لأي عون إداري القيام بأعمال إدارية باسم الجماعة الإدارية إذا لم يُقَلَّد الاختصاص المطابق.<sup>(9)</sup> ولما كانت قواعد الاختصاص عمل منوط بالمشرع إذ هو الذي يحدد المهام والوظائف ويوزع الأدوار لمختلف السلطات الإدارية ترتب عن ذلك نتيجة قانونية مفادها أن قاعدة الاختصاص هي من النظام العام حيث لا يجوز الاتفاق على مخالفتها تحت أي ذريعة من الذرائع كأصل عام، إلا إذا خول القانون جهة الإدارة نقل اختصاصها إلى جهة إدارية أخرى على سبيل الاستثناء المنصوص عليه.

ومن التعريفات لنظرية الاختصاص يتضح أنها: السلطة أو الصلاحية التي يتمتع بها متخذ القرار في إصدار قراره من الناحية النوعية الزمانية والمكانية وهي مثابة الرخصة القانونية التي تمنح الموظف العام حق ممارسة نشاط معين أو اتخاذ تصرف معين على صورة تضمن شرعية التصرف وقانونيته، وعلى هذا الأساس، يقتضي تدرج الهرم الإداري من المشرع تحديد وتوزيع الاختصاصات داخل الهرم الإداري بصفة لا تترك للموظف أو الهيئة سلطة الخروج عنها، كما أن قواعد الاختصاص تقوم على أساس الجمع بين عنصرين أحدهما موضوعي والآخر شخصي ومحورهما هو تحقيق الارتباط بين تصرف معين وشخص معين، أو تحديد عضو الإدارة المختص الذي يحق له إصدار القرار الإداري في الزمان والمكان المحددين قانوناً.<sup>(10)</sup>

والاختصاص حسبما عرفه بعض الفقه، هو الأهلية أو القدرة القانونية الثابتة لجهة الإدارة والأشخاص التابعين لها لإصدار القرارات محددة من حيث موضوعها أو نطاق تنفيذها المكاني أو الزماني.<sup>(11)</sup>

## 4-1-2. تجاوز الاختصاصات

### 4-1-2.1. مفاهيم:

**مفهوم التداخل والتجاوز:** يقصد به ممارسة أكثر من جهة حكومية لنفس المهمة أو المسؤولية أو تدخل جهة في اختصاص جهة أخرى.

حينما يغتصب من لا ولاية له سلطة إصدار قرار إداري ويصدره أو ممارسة عمل إداري ما ويمارسه دون سند قانوني له ووجود سند قانوني يحدد هذا الاختصاص لغيره. ويقصد بعيب الاختصاص خرق القواعد التي تحدد الجهة المختصة بالقيام بتصرفات معينة - بمعنى أنه إذا قام المشرع بتحديد اختصاص ما أوكل به إلى فرد معين أو إلى هيئة بذاتها بدون مشاركة أو أوكل به إلى عدة موظفين أو هيئات ليمارسه كل على حدة، أو اشترط لممارسة اختصاص ما شاركة عدة أفراد أو هيئات وتعاونها معاً، بحيث لا يكون العمل الإداري صحيحاً إلا بموافقتهم جميعاً وإذا صدر العمل أو التصرف الإداري من جهة مخالفة للجهة التي حددها المشرع للقيام بذلك العمل فإن تصرفها يعتبر صادراً ممن لا يملك هذا الحق لأنها غير مختصة به وبالتالي يكون قابلاً للإلغاء لتوفر عيب الاختصاص، وعيب الاختصاص يعتبر الوجه الوحيد الوحيد من أوجه الإلغاء الذي يتعلق بالنظام العام، وهو يتخذ صوراً مختلفة.<sup>(12)</sup>

**التداخل في الاختصاص:** هو الحالة التي يقوم فيها أكثر من جهاز إداري بتقديم خدمات متماثلة لنفس أصحاب المصلحة،<sup>(13)</sup> والمقصود بتنازع الاختصاصات هو: تداخل وتشابك المهام والمسؤوليات بين مؤسسات الدولة ومحاولة كل مؤسسة انتزاع ما تعتقد أنه من حقها والهروب من مسؤولياتها.<sup>(14)</sup> والتجاوز في المهام والاختصاصات في الإدارة العامة هو قيام شخص أو جهة إدارية بمهام تتجاوز نطاق صلاحياتها المحددة قانوناً وأنظمتها، مما يؤدي إلى خلل في التنظيم الإداري ومخالفة لمبدأ توزيع الأدوار، وقد يؤدي إلى بطلان القرارات الصادرة أو التعسف في استخدام السلطة. وتتطلب معالجة هذا التجاوز الالتزام بتوضيح وتحديد الاختصاصات وفقاً للقوانين والأنظمة، وضمان تطبيق مبدأ المواجهة والدفاع، والمراقبة الإدارية والقضائية.

**تعريف التجاوز:** هو خروج عن نطاق السلطات والصلاحيات المحددة لكل موظف أو جهة إدارية في القانون أو اللوائح التنظيمية. ويعتبر عيباً في القرار الإداري، حيث أن قواعد الاختصاص تتعلق بالنظام العام ولا يجوز الاتفاق على تجاوزها.

#### 2-4-1-2. أنواع تجاوزات الاختصاصات

وتجاوز الاختصاصات في الحكومة هو مصطلح يُستخدم لوصف الحالة التي تتجاوز فيها سلطة أو هيئة حكومية معينة صلاحياتها المحددة لها بموجب الدستور أو القوانين أو اللوائح. هذا التجاوز يمكن أن يحدث في مختلف المستويات الحكومية، سواء كانت على المستوى الفيدرالي أو المحلي، ويمكن أن يتخذ أشكالاً متعددة،<sup>(15)</sup> مثل:

- **تجاوز الاختصاصات التشريعية:** عندما تتخذ السلطة التشريعية قرارات أو قوانين تتجاوز فيها صلاحياتها الدستورية أو تتعارض معها. مثل مخالفة إجراءات إصدار التشريع ومثل عدم توفر النصاب القانوني لإصدارها.
- **تجاوز الاختصاصات التنفيذية:** عندما تتخذ السلطة التنفيذية إجراءات أو قرارات تتجاوز فيها صلاحياتها المحددة بموجب الدستور أو القوانين. مثل قيام السلطة التنفيذية بالتعدي على القانون والدستور ومبدأ المشروعية والقيام بأعمال أو إصدار قرارات مخالفة، وقد ظهر اتجاه جديد لمجلس الدولة في قضية شهيرة هي قضية الدكتور جيرارد، النائب الشيوعي، عندما أعلن فوز القائمة الشيوعية بعد تشاجر المتنافسين في انتخابات مجلس مدينة (مول) إلا أن المحافظ أصدر قراراً بانعدام العمليات الانتخابية ثم أصدر قراراً آخر بإعادة تلك الانتخابات وبالفعل أجريت الانتخابات من جديد إلا أنها أسفرت عن هزيمة القائمة الشيوعية. طعن الدكتور جيرارد وزملاؤه في القائمة الشيوعية ببطلان قرار المحافظ القاضي بإلغاء الانتخابات السابقة، لكونه يتضمن تدخلاً في اختصاص السلطة القضائية. وعلى خلاف رأي مفوض الحكومة، رأى مجلس الدولة أن المحافظ قد تدخل بقراره في مسألة يختص بالفصل فيها القضاء الإداري، ونظراً لجسامة اعتدائه على اختصاص قاض الانتخابات فقد وُصف القرار الصادر في 27 أبريل 1953 بأنه باطل وكأن لم يكن، أو باطل ولا أثر له، وهما تعبيران يفيدان أن القرار منعدم.<sup>(16)</sup>

- تجاوز الاختصاصات القضائية: عندما تتخذ السلطة القضائية قرارات تتجاوز فيها صلاحياتها القضائية أو تتدخل في شؤون السلطة التشريعية أو التنفيذية. مثل إصدار أحكام تعيين موظفين لا تتوفر فيهم شروط الوظيفة العامة وهو اختصاص قانوني أصيل للإدارة، وتتجاوز رقابة المشروعية إلى رقابة الملائمة.

### 3-4-1-2. صور تجاوز الاختصاصات والمهام

التداخل والتجاوز: تداخل وتجاوز المهام الاختصاصات هي مشكلة إدارية أو تنظيمية في مكان العمل أو في إطار مؤسسي معين. ويمكن أن يؤدي إلى العديد من المشاكل، مثل:

- الارتباك والفوضى في سير العمل، وتكرار الجهود بشكل غير ضروري، وتضارب القرارات، وانخفاض الكفاءة والإنتاجية.

- تنازع الاختصاصات: وهو تداخل وتشابك المهام والمسؤوليات بين مؤسسات الدولة. والحديث عن الاختصاصات يعني الحديث عن جوهر الإدارة وآليات اتخاذ القرار، والتي يقود تعريفها بشكل واضح ودقيق إلى:

- تحديد من هو متخذ القرار.
- عدم استطاعة متخذ القرار التهرب من مسؤولياته.
- إمكانية مساءلة ومحاسبة المخالفين ومحاربة الفساد.
- ضمان نجاح العمل المؤسسي وتسهيل مهام المؤسسات المستقبلية.

- التكرار الوظيفي: وجود أكثر من جهة حكومية تقوم بذات الوظيفة أو النشاط أو تتداخل معه، مما يؤدي إلى تكرار في الجهد، وتضارب في المسؤولية، وتشتت في الموارد. (وزارة الزراعة، ووزارة المياه والبيئة، ووزارة الثروة السمكية، وكذا هيئة الموارد المائية... بصنعاء سابقاً).

- تضارب الاختصاصات: هو غياب تحديد دقيق لصلاحيات كل جهة، أو وجود أكثر من جهة تملك سلطة قانونية أو فعلية على نفس الملف الإداري أو الخدمة. على سبيل المثال: وزارة الأوقاف، ووزارة الإرشاد والحج، وكذا الهيئة العامة للأوقاف... بصنعاء).

### 5-1-2. مبادئ أساسية لتحديد الاختصاصات:<sup>(12)</sup>

لكي يتم حصر وتعريف وتحديد الاختصاصات المطلوبة لمؤسسات الدولة وتوزيعها توزيعاً مناسباً وبأسلوب علمي، لا بُدَّ أن تنطلق هذه الاختصاصات من مجموعة مبادئ إدارية أساسية لعل من أهمها:<sup>(18)</sup>

1. مبدأ تقسيم العمل: بمعنى لا بُدَّ من تجميع الوظائف والمهام المتشابهة والمرتبطة مع بعضها البعض على أسس المعرفة والتخصص والكفاءة والمقدرة.

2. مبدأ وحدة القيادة: بمعنى لا بُدَّ أن يكون لكل مسؤول رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات، ويرفع له التقارير والاقتراحات، ويكون هو المشرف الوحيد على أعماله. ولكي يتحقق هذا المبدأ،



لا يجوز السماح بتجاوز صلاحيات المسؤول الأعلى من قبل الأدنى، لأن ذلك يُسبب خلل خطير في النظام المؤسسي، ويؤدّد الفوضى والإرباك، ويقود إلى التصادم والمشاحنات بين المسؤولين.

3. مبدأ السلطة والمسؤولية: بمعنى لا بُدَّ أن يدرك كل المسؤولين الارتباط الضروري والوثيق بين السلطة والمسؤولية، وهذا يعني أن ممارسة المهام يقتزن دائماً بتحمّل المسؤولية، وإن عدم اقتران ممارسة المهام بتحمّل المسؤولية يقود إلى صعوبة تحديد من هو المُقَصِّر والمُخْطئ بشكل واضح عند ظهور فشل أو خلل ما في مراحل العمل التي تظهر فيها إشكالية تنازع الاختصاصات.

4. مبدأ الفصل بين المهام: هذا يعني الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، ومن جهة أخرى الفصل بين السلطات المركزية والسلطات المحلية. ويعني في شركات الأعمال الكبرى، الفصل بين الرئيس التنفيذي والرئيس الإداري للعمليات، بحيث يصبح لكل سلطة من هذه السلطات المسؤولية الكاملة عن جزء من عملها ويتم منحها كل الاختصاصات اللازمة للقيام بالعمل الذي طُلب منها.

5. مبدأ الرقابة والتوازن: لكي يتم تطبيق مبدأ الفصل بين المهام على أكمل وجه، لا بُدَّ أن يرافقه مبدأ «الرقابة والتوازن» بمعنى أن يتم توزيع الاختصاصات، في النظام بين السلطات الثلاثة (التشريعية والتنفيذية والقضائية) على نحو لا يسمح لأي منها بالانفراد بصنع القرارات، ومن جهة أخرى، ألا تكون العلاقة بينهم على أساس الفصل الكامل بينها، وإنما هي علاقة مؤسساتية متميزة وتتقاسم فيما بينها مهام مشتركة على أسس التخصص والتكامل والمسؤولية.

6. مبدأ الوظائف لا الأشخاص: بمعنى أن يقوم التنظيم الإداري في مؤسسات الدولة على أساس الوظائف وليس الأشخاص الذين يؤدون هذه الوظائف، فالمسؤول يقوم بممارسة أعماله التي مُنحت له بسبب وظيفته، وذلك لأن توزيع الاختصاصات حتماً سيفشل إذا رُبط بالأشخاص وليس بالخطط والبرامج والمشاريع. وعلى المسؤولين أن يعوا أن أحد الأسباب الرئيسية لتنازع الاختصاصات حول العديد من القضايا الإدارية والتنموية هو ارتباط هذه الاختصاصات بمصالح الأفراد الذين يقودون ويتصرفون وكأنهم هم المؤسسة.

7. مبدأ الشفافية: بمعنى الالتزام بالوضوح والمصادقية عند تواصل المسؤولين مع الآخرين حول الأمور والقضايا المتعلقة بأعمالهم، واستعدادهم للمساءلة والمحاسبة. كما إن ممارسة هذا المبدأ يقود إلى زيادة ثقة المواطنين في مسؤوليهم، وإظهارهم بأن ليس لديهم ما يخفوه، وأنهم قادرون على القيام بمهامهم. وعليه لكي يكون المسؤول شفافاً لا بُدَّ أن يتحدث بصدق ووضوح وأن يشرح ما يشعر به وما يفكر فيه بأساليب بسيطة واضحة.

وهنا يمكن القول، إنه من الضروري حصر وتعريف وتحديد اختصاصات كل مؤسسة عامة لكي يتم تفادي التنازع والتضارب والازدواجية في المهام. وذلك لأن تنازع الاختصاصات يقود دائماً إلى صراعات وآثار سلبية، وسهولة التهرب من المسؤولية، ويشير إلى وجود خلل جوهري في التنظيم



الإداري وتوزيع الأدوار، وسيقود حتمًا إلى فشل العمل المؤسسي الذي يعتبر أحد أهم ركائز الدولة. وعليه، فإن الحل الأساسي والضروري لهذه الإشكالية هو الاهتمام بصياغة النصوص النظامية والقانونية؛ صياغة تُعرّف وتُوزّع وتُحدّد الاختصاصات بشكل بسيط وواضح لا يحتمل التأويل ولا التفسير، وقبل كل هذا، لا بُدَّ أن تنطلق هذه الاختصاصات من المبادئ الأساسية للإدارة العلمية وخصوصًا السبعة التي ذكرت أعلاه.

## 2-2. آثار ظاهرة التداخل والتجاوز في الاختصاص وتجارب دولية لحلها

تجاوز الاختصاصات من قبل السلطات في الحكومة يعد انتهاكًا للضوابط الدستورية والقانونية، ويؤدي إلى عواقب وآثار سلبية متعددة نبين هنا عددًا منها. ثم نطل على عدد من الآليات التي عالجت بها عدد من الدول هذه الظاهرة.

### 1-2-2. آثار تجاوز الاختصاصات

يترتب على تجاوز الاختصاص في العمل الإداري بطلان هذا العمل للتعدي على مبدأ المشروعية واهتزاز ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية، وتعرض هذه الأعمال أو القرارات للإلغاء من قبل القضاء وقد يترتب عليها تعويضات مالية لمن تضرر منها كما في الحكم الصادر حديثًا من المحكمة الإدارية بصنعاء في يوم الأحد 21 صفر 1433 هـ الموافق 2012/1/150 بإلغاء القرار الصادر من القائم بأعمال رئيس حكومة تصريف الأعمال المقالة بتعيين وكيل مساعد للشؤون المالية والإدارية لقطاع الشؤون المالية والإدارية بوزارة العدل حيث جاء في حيثياته: (وحيث أن تلك الدعوى قد تطرقت إلى القول بأن المنصب الذي صدر فيه القرار المطعون فيه ليس موجودًا في هيكله الوزارة ما سمي وكيل مساعد مما جعل ذلك مخالفة للائحة التنفيذية بوزارة العدل، ناهيك عن أن القرار صدر من قبل مجلس الوزراء وليس وفقًا لما تطلبه نص المادة (30/ب) من قانون الخدمة المدنية قرار جمهوري، أضف إلى ذلك أن الحكومة في تاريخ صدور القرار كانت حكومة تصريف أعمال لا يحق لها التعيين أو العزل إلى حين تشكيل حكومة جديدة حسبما نص عليه قرار رئيس الجمهورية رقم (24) لسنة 2011 وتاريخ 2011/3/20 المتضمن إقالة الحكومة مما جعل القرار معيبًا بعيب عدم الاختصاص والشكل ومخالفة القانون واستنادًا إلى ذلك وإعمالًا لأحكام الشريعة الغراء فإن المحكمة الإدارية بأمانة العاصمة تصدر حكمها بما يلي: إلغاء القرار الصادر من القائم بأعمال رئيس مجلس الوزراء رقم (31) لسنة 2011 لعدم مشروعيتها.<sup>(19)</sup>

وقد أجمع عدد من الباحثين والمختصين المهتمين<sup>(20)</sup> بإصلاح الإدارة العامة، على الأثر السلبي الناتج عن تجاوز الاختصاصات في الحكومة، والذي يمكن أن يؤدي إلى:

- إرباك العمل الإداري: تجاوز الاختصاصات يجسد الخلل في التنظيم الإداري: يؤدي إلى صراعات إدارية وفوضى في العمل المؤسسي. يؤخر اتخاذ القرارات وتكرار الإجراءات وازدواجية العمل، وعدم اختصاص القرارات يجعل القرارات باطلة وإمكانية الطعن أمام القضاء بالقرار

- أو التصرف الإداري المشوب بتجاوز الاختصاص من صاحب المصلحة واستجابة القضاء لطلب الإلغاء. ويسبب ضياع المسؤولية القانونية.
- **تعطيل مسار التنمية:**<sup>(21)</sup> عبّر الدكتور محمد الكبيسي بوضوح ودقة عن تداعيات التداخل والازدواجية في مهام الوزارات الحكومية المختلفة وما يترتب على ذلك من تعطيل لمسار التنمية ومن هدر مادي وبشري.
- **تجسيد حالة الفساد:**<sup>(22)</sup> تؤدي ظاهرة التجاوز والتداخل في الاختصاصات إلى تكرار الإنفاق المالي لنفس المشروع ما يؤكد أن هذه الظاهرة تعد أرضاً خصبة للفساد.
- **إضعاف مبدأ المشروعية:** تجاوز الاختصاصات يؤدي إلى تجسيد نموذج سيء من الحكومة أمام المواطنين ما يضعف مبدأ المشروعية، ويُفقد الحكومة شرعيتها.
- **التهرب من المسؤولية:** قد يُسهل التهرب من المسؤولية لغياب التحديد الواضح لأدوار كل جهة.
- **التعسف في السلطة:** قد يؤدي إلى تعسف السلطة الإدارية في فرض سطوتها على المخالفين، مما يحرم الموظفين من حقوقهم.
- **انتهاك الحقوق والحريات:** عندما تتجاوز السلطات الحكومية صلاحياتها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى انتهاك حقوق الأفراد وحرياتهم.
- **فقدان الثقة:** تجاوز الاختصاصات يمكن أن يؤدي إلى إضعاف أو فقدان الثقة من المواطنين في أداء الحكومة والسلطات العامة.
- **الاضطراب السياسي:** يمكن أن يؤدي تجاوز الاختصاصات إلى اضطرابات سياسية وعدم استقرار في الحكم.
- **التأثير على العدالة:** تجاوز الاختصاصات القضائية يمكن أن يؤثر على نزاهة وعدالة النظام القضائي.

## 2-2-2. تجارب دولية نجحت في حلّ مشكلة تجاوز الاختصاصات في الإدارة العامة

يجوز للإدارة كقاعدة عامة أن تتدخل في أي وقت لتعديل أو لتغيير القواعد التي تحكم المرفق حتى تكون مسيرة للظروف الاجتماعية والاقتصادية المتطورة، لما في ذلك من تحقيق للمصلحة العامة.<sup>(23)</sup> بهدف معالجة التدخل والتجاوز في الاختصاصات وضمان احترام المشروعية وحماية المصلحة العامة. وتتمثل حماية المشروعية في ضرورة التأكد من التزام جميع الوحدات الإدارية بممارسة اختصاصاتها دون تجاوز أو تداخل فيما بينها والتزامها بالقواعد القانونية دستورية كانت أو قانونية أو لائحية.

هناك العديد من التجارب الدولية الناجحة التي يمكن الاستفادة منها في معالجة مشكلة تجاوز الاختصاصات في الإدارة العامة. وهذه التجارب الدولية يمكن الاستئناس بها وقد توفر رؤى قيمة ومعلومات مفيدة لمعالجة مشكلة تجاوز الاختصاصات في الإدارة العامة في اليمن، استقيناها من عدد من المواقع منها على سبيل المثال:

**1. سنغافورة:** تعتبر سنغافورة نموذجًا متميزًا في إدارة الشؤون الحكومية ومنع تجاوز الاختصاصات. فقد أنشأت لجنة التنسيق المؤسسي للفصل في النزاعات بين الجهات الحكومية، وتعتمد على تقارير تحليلية دورية لتقييم كفاءة توزيع المهام. ومن العوامل التي أسهمت في نجاح تجربة سنغافورة:

- الاستقرار السياسي: تتمتع سنغافورة باستقرار سياسي كبير، مما يسمح للحكومة بتنفيذ سياساتها بفعالية.
- النظام القانوني: يعتبر النظام القانوني في سنغافورة من أكثر الأنظمة قانونية في العالم، مما يضمن تطبيق القوانين بصرامة وعدالة.
- الشفافية والمساءلة: تتميز الحكومة السنغافورية بالشفافية والمساءلة، مما يضمن مساءلة المسؤولين عن أفعالهم.
- الرقابة القضائية: يلعب القضاء في سنغافورة دورًا هامًا في مراقبة دستورية القوانين والقرارات الحكومية.

**2. الدنمارك:** تعتبر الدنمارك أيضًا نموذجًا متميزًا في إدارة الشؤون الحكومية ومنع تجاوز الاختصاصات. نعدد بعض العوامل التي ساهمت في نجاح تجربة الدنمارك:

- الديمقراطية التشاركية: تتميز الدنمارك بديمقراطية تشاركية، حيث يشارك المواطنون في صنع القرارات الحكومية.
- الشفافية والمساءلة: تتميز الحكومة الدنماركية بالشفافية والمساءلة، مما يضمن مساءلة المسؤولين عن أفعالهم.
- النظام القانوني: يعتبر النظام القانوني في الدنمارك من أكثر الأنظمة قانونية في العالم، مما يضمن تطبيق القوانين بصرامة وعدالة.
- الرقابة القضائية: يلعب القضاء في الدنمارك دورًا هامًا في مراقبة دستورية القوانين والقرارات الحكومية.

**3. نيوزيلندا:** تعتبر نيوزيلندا نموذجًا رائعًا في إدارة الشؤون الحكومية ومنع تجاوز الاختصاصات. وهناك بعض العوامل التي ساهمت في نجاح تجربة نيوزيلندا:

- الاستقرار السياسي: تتمتع نيوزيلندا باستقرار سياسي كبير، مما يسمح للحكومة بتنفيذ سياساتها بفعالية.
- الشفافية والمساءلة: تتميز الحكومة النيوزيلندية بالشفافية والمساءلة، مما يضمن مساءلة المسؤولين عن أفعالهم.
- النظام القانوني: يعتبر النظام القانوني في نيوزيلندا من أكثر الأنظمة قانونية في العالم، مما يضمن تطبيق القوانين بصرامة وعدالة.
- الرقابة القضائية: يلعب القضاء في نيوزيلندا دورًا هامًا في مراقبة دستورية القوانين والقرارات الحكومية.

ومن أبرز ما قامت به نيوزيلندا:

- فصل الوظائف السياسية عن الإدارية.
- تحديد مؤشرات أداء واضحة لكل جهة حكومية.
- تقليل عدد الجهات المتداخلة في أداء الخدمات.

**4. ماليزيا:** في منع تجاوز الاختصاصات بين الوزارات والجهات، تعتبر ماليزيا نموذجًا متميزًا في إدارة التنمية والاستقرار السياسي. فقد استطاعت تحقيق معدلات نمو عالية وفرض نفسها كدولة نامية ناجحة، ويعود الفضل في ذلك إلى عدة عوامل مهمة:

- الاستقرار السياسي: يتمتع النظام السياسي في ماليزيا بالاستقرار، مما ساهم في نجاح نموذجها التنموي. هذا الاستقرار يعود إلى كفاءة وفعالية الأداء الحكومي.
- العدالة الاجتماعية والمساواة: تحرص الحكومة الماليزية على تحقيق مستويات عالية من العدالة الاجتماعية والمساواة، مما يعزز الاستقرار السياسي والاجتماعي في البلاد.
- إدارة المجتمع المتعدد الأعراق والأديان: أثبتت ماليزيا قدرتها على إدارة مجتمع متعدد الأعراق والأديان، مما ساهم في تعزيز التماسك الاجتماعي والاستقرار السياسي.
- السياسات التنموية الفعالة: اعتمدت ماليزيا سياسات تنموية فعالة ساهمت في تحقيق معدلات نمو عالية وتقدم اقتصادي ملحوظ.

هذه العوامل مجتمعة أسهمت في جعل ماليزيا نموذجًا يُحتذى به في مجالي التنمية والاستقرار السياسي. ويمكن للعديد من الدول حول العالم، ولا سيما الدول العربية، الاستفادة من هذه التجربة الناجحة.

**5. الولايات المتحدة:** وضعت لجنة هوفر بين عامي 1947 و1949 عددًا من التوصيات ركزت على إعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية لتقليل الازدواجية.

**6. كندا:**

- اعتمدت نموذج الإدارة بالأهداف لتحديد مسؤوليات كل جهة حكومية بدقة.
- أنشأت هيئات مستقلة لمراقبة الأداء وتقييم التداخل بين الجهات الحكومية، وقامت بتفعيل دور مكتب أومبودسمان «Ombudsman» للتحقيق في شكاوى التداخل، وتُمنح له سلطات تقديم توصيات مُلزِمة للجهات الحكومية.

**7. المملكة المتحدة:** أنشأت لجنة وزارية دائمة للفصل بين الوزارات والإدارات العامة، اعتمدت على معايير قانونية وسياسات عامة في إصدار الأحكام.

**8. الإمارات العربية المتحدة:** أنشأت لجنة «فض المنازعات الحكومية» بإشراف رئاسة مجلس الوزراء، والتي تتسم قراراتها بالسرعة والفعالية، وهي ملزمة لكافة الجهات.

## 9. السعودية:

- تعمل على إصدار دليل صلاحيات عالي الدقة يوضح اختصاصات كل جهة.
  - تعزيز التنسيق بين الجهات عبر منصات إلكترونية مشتركة.
  - إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية.
  - تعزيز الشفافية والمساءلة.
  - استخدام التكنولوجيا لتقليل التداخل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.
- ختامًا، يمكن تلخيص أبرز العوامل التي ساعدت الدول في التخلص من هذه المشكلة وتخفيف آثارها بالتالي:

- الإدارة الإلكترونية - تجربة سنغافورة: نفذت سنغافورة نظامًا إلكترونيًا متكاملًا لتحسين كفاءة الإدارة العامة وتقليل التداخل بين الوزارات والهيئات الحكومية.
- تحديد المسؤوليات - تجربة نيوزيلندا: اعتمدت نيوزيلندا نظامًا لتحديد المسؤوليات بوضوح لكل وزارة وهيئة حكومية، مما ساعد في تقليل التداخل وتحسين الشفافية.
- تعزيز الرقابة والمساءلة - تجربة كندا: أنشأت كندا هيئات رقابية مستقلة لمراقبة أداء الإدارة العامة وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح.
- تحسين التواصل بين الجهات - تجربة أستراليا: عززت أستراليا التواصل بين الوزارات والهيئات الحكومية من خلال إنشاء فرق عمل مشتركة وآليات للتنسيق.
- إدارة الأداء - تجربة الدنمارك: طبقت الدنمارك نظامًا لإدارة الأداء في الإدارة العامة، مما ساعد في تحديد الأهداف والمسؤوليات بوضوح وتحسين الكفاءة.

## 3. الإطار التطبيقي للدراسة (الحالة اليمنية)

بسبب ما يطبع الإدارة العامة اليمنية من تعدد وغموض وتداخل المهام وتجاوز الاختصاصات، أفقيًا على مستوى وزارات وهيئات ومؤسسات الدولة ورأسيًا على مستوى كل جهة ووحدة إدارية بوحدها، وعلى المستويين المركزي والمحلي، ووصول حالة التضخم الهيكلي والتشريعي إلى مستويات كبرى لا يمكن تجاهلها، فقد بلغ عدد الوحدات الإدارية للدولة أكثر من 350 وحدة،<sup>(24)</sup> وبلغت التشريعات المنظمة للإدارة العامة بالمئات.

وقد اتسمت التشريعات الحكومية المنظمة لعمل جهاز الإدارة العامة بالتقادم، وبغياب اللوائح التنظيمية ولوائح التوظيف الوظيفي، وبوجود تعارض وازدواج في العديد من تلك التشريعات، فعلى سبيل المثال تظهر الدراسات أن هناك العديد من القوانين واللوائح، تصل إلى أكثر من ثمانين تشريعًا، التي تتعارض مع تشريعات السلطة المحلية.<sup>(25)</sup> وهو ما جعل الموظفين في حالة ارتباك، وأتاح فرصة الاجتهاد في تفسير النصوص وأدى إلى انتشار الفساد.<sup>(26)</sup>

ومع ظهور الرغبة لدى صانع القرار السياسي اليمني لإصلاح وضع الإدارة العامة، بإعادة هيكلة

الحكومة بصنعاء (حكومة التغيير والبناء) وتقليصها إلى 19 وزارة فقط، حيث تم دمج الوزارات ذات الاختصاص الموضوعي الواحد، وهي خطوة رئيسة لإصلاح جهاز الإدارة العامة بتحديد الاختصاص ومنع تعدده وتداخله، وشكلت اللجنة العليا للدمج برئاسة رئيس الوزراء، والتي لا تزال تعمل بطريقة غير صحيحة حيث أعلنت أنها أنجزت حتى يوم 5 أغسطس 2025 (أثناء كتابة هذا البحث) عدد من اللوائح المنظمة لعمل الوزارات، بالمخالفة للمعمول به، حيث يتوجب البدء بتعديل القوانين، ثم تعديل اللوائح، لكي لا يخالف الأدنى الأعلى ويُلغى لعدم الدستورية.<sup>(27)</sup>

سنتناول في هذا المبحث من الدراسة الحالة اليمنية، وسيكون ذلك في مطلبين، الأول: أسباب ومظاهر التداخل بالاختصاص في اليمن، والثاني: الإصلاح الهيكلي والتشريعي للاختصاص.

### 3-1. أسباب ومظاهر التداخل بالاختصاص في الحكومة اليمنية

#### 3-1-1. أسباب التداخل والتجاوز في الاختصاصات

##### 1. تغليب السياسي على الإداري:

- **المحاصرة الحزبية:** منذ أول حكومة لدولة اليمن الموحدّة عام 1990 حكومة العتاس المعلّنة عنها بتاريخ 22 مايو 1990، وحتى حكومة خالد بحاح 2014، تشكلت 11 حكومة، تضمنت فيها وزارات تراوحت بين (32-42) وزارة. وبعد العدوان على اليمن في 26 مارس 2015 تشظّت الحكومة إلى حكومتين واحدة في صنعاء وأخرى في الخارج. إن المحاصرة الحزبية في الحكومة وتوزيع الحقائق الوزارية كغنائم بين الأحزاب من أبرز السلبات التي تقوض أداء الحكومات وتعيق مهامها وهو ما يخالف مبدأ التداول السلمي للسلطة الوارد بالمادة (5) من الدستور، وظهرت الأنانية الحزبية بصورة سيئة والتي جعلت الحزب فوق الوطن، واستغلت الوظيفة العامة لصالح الحزب الحاكم منتهكة التحريم الدستوري<sup>(28)</sup> والقانوني الذي يحرم استغلال الوظيفة العامة لصالح حزب سياسي، فعلى سبيل المثال، عام 2011 وظّف حزب المؤتمر الشعبي العام ستين ألفاً من أعضائه، وفي عام 2012 وظّف حزب الإصلاح مئة ألف من أعضائه. أدى هذا العبث بمؤسسات الدولة لأسباب سياسية إلى ترهل الهيكل الإداري وتداخل الاختصاصات بين الوزارات والجهات حتى على مستوى الوزارة والجهة الواحدة، وهذا التضخم الهيكلي بتعدد الوحدات الإدارية أيضاً أدى لاختيار قيادات إدارية غير مؤهلة علمياً من الأعضاء المنتمين للحزب، واستنزاف الخزينة العامة للدولة وهدر أموالها.

- **الطلب الخارجي:** جاء إنشاء العديد من الوحدات بناء على طلب خارجي فعلى سبيل المثال: إنشاء القضاء التجاري بناء على طلب منظمة التجارة العالمية، وإنشاء الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد بناء على طلب منظمة الشفافية الدولية، وإنشاء وزارة حقوق الإنسان بناء على طلب مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتحدة، وهكذا تحاول الأنظمة السيئة تجميل وجهها أمام الخارج على حساب أوطانها.

## 2. الاختلال التشريعي:

- الفجوة بين التشريع والتطبيق: فقد حدّدت المادة (66) من الدستور اليمني أن مجلس النواب هو السلطة التشريعية للدولة، وهو الذي يقرّ القوانين. كما نصّت المادة (120) على أن رئيس الجمهورية يصدر، بناءً على اقتراح الوزير المختص وبعد موافقة مجلس الوزراء، القرارات واللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين وتنظيم المصالح والإدارات العامة، على ألا يكون في أيّ منها تعطيلٌ لأحكام القوانين أو إعفاءً من تنفيذها... إلى آخره.<sup>(29)</sup>
- السلطة التشريعية للدولة هي المختصة بإصدار القوانين، والحكومة مختصة بإصدار اللوائح وفقاً للمادة (129) من دستور الجمهورية اليمنية والحكومة هي الهيئة التنفيذية والإدارية العليا للدولة، وتتكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء الأعضاء في مجلس الوزراء بموجب المادة (130) من الدستور، ومجلس الوزراء كوحدة واحدة مسؤول تضامنياً أمام رئيس الجمهورية وأمام مجلس النواب بموجب المادة (123) من الدستور.<sup>(30)</sup>
- وتنقسم اللوائح الإدارية إلى أنواع كثيرة، ذكر منها دستور الجمهورية اليمنية: اللوائح التنفيذية واللوائح التنظيمية، وتعريفها كالتالي:
- اللوائح التنفيذية جاءت في المادة (120) من الدستور اليمني، وهي من أهم وأشهر اللوائح الإدارية على الإطلاق إذ تبدو فيها الصفة التنفيذية للسلطة الحكومية والإدارية ويقصد بها اللوائح التي تصدرها السلطة التنفيذية بقصد وضع التفصيلات والجزئيات أو الإجراءات العملية من أجل تنفيذ القوانين.<sup>(31)</sup>
- اللوائح التنظيمية هي اللوائح المتعلقة بتنظيم المرافق والمصالح العامة تضمنها الدستور اليمني بالمادة (120) منه، وجعلها من اختصاص رئيس الجمهورية ويطلق على هذه اللوائح تعبير قرارات تنظيمية للمرافق والمصالح العامة ومن أمثلة هذه اللوائح القرار الجمهوري الصادر بإنشاء وتنظيم وزارة جديدة أو تنظيم وزارة قائمة أو مصلحة أو غيرها.<sup>(32)</sup>
- وهنا يتّضح أن من أهم الأسباب المؤدية إلى تداخل الاختصاصات بين الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية، وأن منشأ هذا التداخل - في جانب منه - تشريعي وقانوني، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:
- عدم وجود مراكز قانونية متخصصة تتبع البرلمان (مجلس النواب) في مراجعة القوانين المقدمة للبرلمان قبل عرضها على المجلس للمناقشة، وكذا عدم وجود مركز قانوني متخصص يتبع رئاسة الجمهورية أو رئاسة الوزراء يقوم بمراجعة وإعداد اللوائح التنفيذية والتنظيمية مع الجهة المعنية بالتشريع قبل إصدارها من رئاسة الجمهورية أو رئاسة الوزراء.
- تعدد الجهات التي تعد مشاريع التشريعات (قوانين/لوائح) وغياب الخبراء في مرحلة إعداد مشاريع القوانين واللوائح:
- غياب المتخصصين، أساتذة القانون الإداري الأكاديميين عن اللجان القانونية، وقيام موظفين خبرتهم لا تناسب المهمة بإعداد مشاريع قوانين ولوائح جهاتهم ومحاولة إعطائها كل



الصلاحيات حتى وان خالف قوانين ولوائح أخرى.

- عدم اتباع الإجراءات العلمية لإعداد قانون أو لائحة<sup>(33)</sup> قبل الإجراءات الدستورية، تكليف المشتغلين بوظائف تنفيذية باللجان القانونية مثل اللجنة العليا للدمج ما يمكن أن يؤدي إلى قصور في التشريعات خصوصاً أن أغلب أعضائها يشغلون مناصب تنفيذية عليا بالحكومة منشغلين بمهام وظيفتهم.<sup>(34)</sup>

- إعداد مشاريع القوانين واللوائح من قبل موظفين غير مؤهلين لذلك ولا يراعون التعارض والتضارب والأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية... إلى آخره.

- كثير من القوانين المنظمة للجهاز الإداري تأتي مختصرة بشدة ويتم إحالة التفاصيل إلى اللوائح والاجتهادات القانونية، ووجود صيغ مبهمه في النصوص مثل مصطلح المهام المستعمل بكثرة في القوانين للدلالة على الاختصاص يعني في الحقيقة الأعمال المختلفة المتفرعة عن كل اختصاص، ومن الواضح الإبهام في اختصاصاتها.

### 2-1-3. مظاهر تداخل الاختصاصات بالإدارة العامة في اليمن

تشهد حكومة صنعاء، شأنها شأن معظم الأنظمة الإدارية في الدول ذات البنى غير المستقرة، اختلالاً إدارياً بنيوياً يتجلى في التكرار الوظيفي الهيكلي وتضارب الاختصاصات بين الوزارات والهيئات والمؤسسات. هذه الظاهرة لم تعد مجرد خلل إداري تقليدي، بل تحولت إلى عائق إداري هيكلي حقيقي يهدد كفاءة الجهاز الحكومي، ويُفِرغ فكرة المرفق العام من محتواها كمؤسسة تنمية تخدم المواطن بكفاءة وعدالة، ولعل من أبرز مظاهر التداخل في الاختصاصات في الإدارات اليمنية ما يلي:

#### 1. التضخم التشريعي:

سبق لنا في مطلع الإطار التطبيقي للدراسة، أن أشرنا إلى أن الدراسات أكدت وجود تقادم وتعارض وتضارب وازدواج في التشريعات المنظمة للإدارة العامة باليمن، فعلى سبيل المثال هناك ثمانون تشريعاً تتعارض مع قوانين السلطة المحلية، وعلى ذلك قس، وبالاطلاع على منظومة التشريعات للإدارة العامة لليمن نجد أن هناك تضخماً تشريعياً فعلى سبيل المثال:

- قانون الوقف: اللائحة التنفيذية لقانون الوقف - اللائحة المالية للأوقاف - قانون إنشاء الهيئة العامة للأوقاف والإرشاد.<sup>(35)</sup>
- مجموعة تشريعات الخدمة المدنية عدد من القوانين واللوائح.
- مجموعة تشريعات التعليم العالي عدد من القوانين واللوائح.
- مجموعة تشريعات التعليم العام عدد من القوانين واللوائح.
- مجموعة تشريعات التعليم الفني والتقني عدد من القوانين واللوائح.
- مجموعة تشريعات الإدارة المحلية عدد من القوانين واللوائح.
- مجموعة التشريعات الطبية عدد من القوانين واللوائح.
- مجموعة التشريعات الأمنية عدد من القوانين واللوائح.



## 2. التضخم الهيكلي:

بحسب التقارير الحكومية، فقد وصلت الأجهزة الحكومية باليمن إلى 350 وحدة إدارية (وزارة وهيئة ومؤسسة وصندوق ومصلحة ومجالس عليا ولجان)<sup>(36)</sup> كل هذا خلف تركة ثقيلة من التخلف الإداري والاقتصادي للحكومة، ومن إفرازات واقع الإدارة العامة في هذا الخصوص، حالة التضخم الهيكلي، بروز ظاهرة وحدة الاختصاص مع التباين في نمط الأجهزة الإدارية سواء كانت هذه الأخيرة موازية لبعضها البعض في التصنيف العمودي للهيئات الإدارية، أو كانت خاضعة لنظام التوزيع التنازلي بين الفروع والكيانات القانونية العامة، حيث ينطوي ضمن هذه الشبكة النظامية سلطات إدارية عليا تعلو على سلطات إدارية أدنى، وعلى الرغم من محاولة النصوص التشريعية توزيع الاختصاص بنوعيه المكاني والزمني، إلا أن تشارك العلاقات الإدارية وتشابكها داخل الإدارة العامة قد يؤدي إلى تدخل هيئة إدارية في اختصاص هيئة إدارية أخرى، ولعل أبرز مثال على ذلك تدخل وزير معين في صلاحيات وزير آخر لتشابه بعض القطاعات الوزارية في المهام.<sup>(37)</sup> ففي موضوع المياه مثلاً تتشابه (وزارة المياه والبيئة ووزارة الزراعة وهيئة الموارد المائية ومؤسسة المياه والصرف الصحي وهيئة تنمية مياه الريف والسلطة المحلية) في ذات الموضوع، هنا تبرز أهمية تحديد المهام والأهداف بوضوح في علم الإدارة، حيث إن لكل وحدة إدارية اختصاصاتها ما يمنع الازدواجية والتضارب في تنفيذ المهام على اعتبار أن من أسباب تدني الإنتاجية في أي منشأة هو تداخل الاختصاص بين الوحدات الإدارية، المفضي إلى إعاقة الإنجاز وظهور مؤشرات الصراع بين أطقم الهياكل التنفيذية للمؤسسات العامة.

ونشير هنا إلى أنه تمت إعادة هيكلة الوزارات في حكومة التغيير والبناء بصنعاء بهدف تقليل الازدواجية وتداخل الاختصاصات، وهو برنامج حقيقي لتطوير القطاع الحكومي، يهدف لتحسين أداء الوزارات، والمؤسسات الحكومية، وتوجيهها للعمل نحو الأهداف الاستراتيجية المتوسطة وبعيدة المدى. ونحن بدورنا نشد على يد القيادة للمضي في هذا النوع من التوجه المحمود والإصلاح المطلوب. لأن تحقيق واستدامة النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والسياسي في اليمن يعتمدان بشكل أساسي على مقدرة وفعالية إدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية للسياسات والبرامج التنموية المختلفة، بهدف رفع معدل الرفاهة الاجتماعية ومستوى إحساس الفرد بالأمان.

إن الدستور اليمني واضح فقد حدد في المادة (130) بأن «رئيس مجلس الوزراء والوزراء مسؤولون بالتضامن أمام رئيس الجمهورية وأمام البرلمان عن تنفيذ السياسة العامة للحكومة، وكل منهم مسؤول مسؤولية فردية أمام الرئيس والبرلمان عن أداء واجباته وممارسة صلاحياته». وبسبب التداخل والازدواجية في عمل الأجهزة الحكومية، تتنصل كل جهة من القيام بما هو مطلوب بحجة أنها تقع في اختصاص جهات أخرى وبالأخص عندما يتطلب الموضوع اتخاذ أي قرار مهما كان نوعه. إن استمرار مثل هذا التداخل يعني في أبسط صوره أنه: (1) لا يوجد تعاون بين الوزراء. (2) الوزراء يبحثون عن الروتين الطويل والممل حتى لا يرتكبوا أي خطأ يؤدي إلى عزلهم. (3) عدم القدرة على إنهاء

المشروعات المفتوحة التي تخدم المجتمع وتزيل المعاناة حيث أنها تتطلب اتخاذ قرارات. (4) تعقيد تقديم الخدمات بما يصعب الحياة اليومية للمواطنين في التعامل مع أجهزة الدولة.

### 3-1-3. مظهر من مظاهر تجاوز الاختصاصات في المؤسسات الدستورية في اليمن

حكومة صنعاء الحالية في اليمن تواجه تحديات عدة تؤثر على فعاليتها ونجاحها. تجاوز الاختصاصات في اليمن يمكن أن يظهر في عدة مجالات، خصوصاً في النظامين القضائي والإداري. ونعطي مثلاً لبعض المظاهر الرئيسية للتجاوز بين السلطة التنفيذية والسلطة القضائية كل من جهته:

#### 1-3-1. مظاهر تجاوز السلطة القضائية للسلطة التنفيذية

- تجاوز مأموري الضبط القضائي لسلطاتهم: يحصل أن يتجاوز مأمورو الضبط القضائي في اليمن سلطاتهم المحددة في قانون الإجراءات الجزائية، مثل القبض على الأشخاص من دون أمر من النيابة العامة أو تفتيش المساكن دون إذن قضائي.
- تداخل الاختصاصات بين السلطات: يحصل أن يحدث تداخل بين اختصاصات السلطات القضائية والإدارية، مما يؤدي إلى تجاوزات في ممارسة السلطة.
- عدم احترام الإجراءات القانونية: عدم الالتزام بالإجراءات القانونية المحددة في قانون الإجراءات الجزائية، كعدم تقديم المتهم إلى القضاء في غضون 24 ساعة من تاريخ القبض عليه.
- تجاوزات في مرحلة جمع الاستدلالات: يحصل أن يحدث تجاوز في مرحلة جمع الاستدلالات، مثل جمع المعلومات بطريقة غير قانونية أو بدون إذن من النيابة العامة.
- عدم احترام الحريات الشخصية: يمكن أن يحدث تجاوز في حق الحريات الشخصية، مثل القبض على الأشخاص دون سبب أو تقييد حريتهم دون أمر قضائي.

من المهم أن يتم تعزيز الرقابة والمساءلة لضمان عدم تجاوز الاختصاصات وضمان احترام الحقوق والحريات. كما يرى بعض الفقهاء - ونحن لا نختلف معهم - أنه يمكن حل هذا التداخل عن طريق التمييز بين ثلاث حالات:<sup>(38)</sup> إذا قصد المشرع من إناطة الاختصاص للهيئة الإدارية الخاصة منع تدخل الهيئة الإدارية العامة في ذلك، كما في إنشاء شرطة سكك الحديد في فرنسا كي تختص بمسائل الأمن والسلامة الصحية داخل سكك الحديد فليس للهيئة الإدارية العامة عند ذاك مثل المحافظ أو رئيس البلدية إصدار أي قرار يتعلق بسكك الحديد. كما يرى بعض الفقهاء أن تدخل الهيئة الإدارية العامة في اختصاص الهيئة الإدارية الخاصة يكون ممكناً إذا كان ذلك مكماً لها، ويضرب مثلاً على ذلك الحكم الصادر من مجلس الدولة الفرنسي في قضية (لوتيسيا) في 18 كانون الأول 1959 التي أجاز فيها للعمدة أن يتدخل بمنع عرض فيلم سينمائي حصل على موافقة وزارية بسبب الطابع غير الأخلاقي للشريط ووجود ظروف محلية تمنع من عرضه.

وفي البعد الوطني ومشروعية النظام فإن انتهاك اختصاص السلطة القضائية يعد جريمة يعاقب عليها القانون ولا تسقط بالتقادم وفقاً لمواد الدستور الفصل الثالث السلطة القضائية (149-154). أما في

البعد الدولي فقد وضعت الجمعية العام للأمم المتحدة سبعة مبادئ يتعين توافرها في السلطة القضائية في الدولة حتى يمكن وصفها بأنها تتمتع بالاستقلال المنشود. وهذه المبادئ هي:<sup>(39)</sup>

- تكفل الدولة العضو في الأمم المتحدة استقلال السلطة القضائية فيها ويجب أن ينص على ذلك دستورها أو قوانينها. وعلى جميع المؤسسات الحكومية وغيرها من المؤسسات احترام استقلال السلطة القضائية ومراعاته.
- كفالة استقلال السلطة القضائية يعني أن أي أمر يخل بهذا الاستقلال فإن الكفيل - وهو الدولة - يكون مسؤولاً عن نتائجه. فوجود أي مؤثرات تؤدي إلى تبعية أو عدم إمكانية قيام مرفق القضاء بدوره أو القائمين على المرفق بدورهم أو حتى القيام بذلك دون المتوقع، فإن السلطة القضائية بذلك تكون غير مستقلة ومن ثم يتوافر إخلال بكفالة الدولة مما ينتج عنه تحمل المسؤولية الدولية، وهذه المسؤولية تكون في مواجهة الشخص الشاكي أمام اللجنة المعنية بحقوق الإنسان، أو أمام دولة الشاكي في حالة تبني الأمر من قبلها.
- تكون للسلطة القضائية في الدولة العضو الولاية على جميع المسائل ذات الطابع القضائي، كما تنفرد السلطة القضائية باختصاص البت فيما إذا كانت أية مسألة معروضة عليها للفصل فيها تدخل في نطاق اختصاصها بحسب التعريف الوارد في القانون.

اعترف هذا المبدأ للسلطة القضائية أنها وحدها صاحبة اختصاص في المسائل ذات الطابع القضائي، وكذلك في تقرير اختصاصها على مسألة معروضة عليها من عدمه. غير أنه يلاحظ أنه بينما أقر هذا المبدأ للسلطة القضائية الاختصاص على جميع المسائل ذات الطابع القضائي، جعل حق السلطة القضائية في تقرير الاختصاص على مسألة ما تنحصر فقط في المسائل المعروضة عليها للفصل فيها. ومن ثم فإن المسائل التي لا تصل إلى القضاء لا تستطيع السلطة القضائية تقرير اختصاصها عليها من عدمه وذلك لإنشاء محاكم خاصة لنظر قضايا معينة.

### 2-3-1-3. مظاهر تجاوز السلطة القضائية لاختصاص السلطة التنفيذية

وفقاً لأحكام الدستور النافذ، لا يجوز لأي سلطة التنازل عن كل أو بعض اختصاصاتها المنصوص عليها في الدستور والقانون، كما لا يجوز لها التدخل في اختصاصات سلطة أخرى. وقد تضمن الدستور اليمني الحالي 162 مادة موزعة على خمسة أبواب، أبرزها الباب الثالث الخاص بتنظيم سلطات الدولة (المواد 62-154)، حيث يضم ثلاثة فصول: الفصل الأول للسلطة التشريعية (المواد 62-104)، والفصل الثاني للسلطة التنفيذية (المواد 105-144) الذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة فروع؛ الأول لرئاسة الجمهورية (106-128)، والثاني لمجلس الوزراء (129-144)، والثالث لأجهزة السلطة المحلية (145-148). أما الفصل الثالث فقد حُصص للسلطة القضائية (المواد 149-154).

وفيما يتعلق بتعدي القضاء على الاختصاص الأصيل للإدارة، نلاحظ صدور عدد من الأحكام القضائية عن المحكمة الإدارية بصنعاء خالفت القانون الواجب التطبيق، وتجاوزت حدود السلطة التنفيذية لتحل محلها. فقد حكمت هذه المحكمة بتعيين موظفين وأعضاء هيئة تدريس في الجامعة، في حين

أن هذا الاختصاص يعد أصيلاً للجامعة نفسها. إذ تحكم الجامعات منطلقات قانونية خاصة نص عليها القانون رقم (18) لسنة 1995 بشأن الجامعات اليمنية وتعديلاته، ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (32) لسنة 2007، حيث تحدد هذه النصوص آليات تعيين عضو هيئة التدريس وتنظم مسؤولياته وواجباته وحقوقه وإنهاء خدمته. وبذلك تكون المحكمة قد تجاوزت اختصاصها المقرر بالرقابة على المشروعية والإلغاء، إلى ممارسة رقابة الملاءمة، وهو ما يشكل خروجاً على حدود وظيفتها القضائية.

### 2-3. الإصلاح الهيكلي والتشريعي للاختصاص

إن عملية الإصلاح لظاهرة التداخل في الاختصاصات تتطلب الاهتمام بمسألة ترشيد بنيات واختصاصات إدارات الدولة، حيث يُعتبر إصلاح الهياكل الإدارية بمثابة الوسيلة الفعالة للقيام بإصلاح جذري، وذلك بإعادة النظر في البنيات التي يركز عليها نشاط النظام الإداري، عن طريق تحديد اختصاصات الوزارات وتنظيمها وتوزيع الاختصاصات بين الوحدات الرئيسة على المستويين المركزي والمحلي، وذلك لتجنب الازدواجية في العمل. ويتعين على الحكومة العمل على تصحيح كافة الاختلالات في المجال الإداري وإلغاء الازدواج الوظيفي.

في هذا المطلب نطرح عدداً من الرؤى لمعالجات ظاهرة التداخل والتجاوز في الاختصاص في فترتين: تنظيم الإدارة العامة بإعادة الهيكلة، وإصلاح التشريعات المنظمة.

#### 1-2-3. تنظيم الإدارة العامة بإعادة الهيكلة

تداخل الاختصاصات وتضخم المؤسسات التي وصلت إلى 350 وحدة إدارية بحسب التقرير السابق ذكره، يعوقان تفعيل الإدارة العامة في اليمن. ففي الإدارة اليمنية هناك تداخل وازدواج في الأنشطة، وهناك أنشطة في الأجهزة لا رابط ولا تنسيق بينها، وهناك عدم وضوح في الأهداف التي يراد تحقيقها. وتمت التوصية بإعادة التنظيم على مبدأ جمع الخدمات والنشاطات المتماثلة وإزالة الازدواج، وتقليص عدد الأجهزة التنفيذية بما يزيل تضخم تلك الأجهزة مع التركيز على توافر الفاعلية في أدائها والتنسيق في نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، ما يوجب العمل على إعادة النظر ودراسة الهيكلية الإدارية والتنظيمية لأجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة، والتركيز على تقليص التضخم في الأجهزة والمؤسسات الذي أفرزته الأوضاع السابقة. إن الهيكل الإداري السابق للدولة لم يكن مبنياً على أساس إداري صحيح وإنما على تقسيم الحقائق الوزارية بين الأحزاب السياسية المتنفذين ذوي الولاءات الضيقة والمقربين من صناع القرار. ويجب تحجيم التوسع في إنشاء الوحدات الإدارية والاقتصادية المستقلة التابعة لوحدات الجهاز الإداري للدولة للحد من شتات نطاق الإشراف تقليلاً للنفايات، وتلافي تدني مستوى الإنتاجية في أية إدارة يتداخل اختصاص بين الوحدات الإدارية، الذي يعيق العمل، ويخلق الصراع في الإدارات بعضها مع بعض، وبين الأشخاص القائمين على العمل في المنشأة الواحدة، وُجد أنه وحتى الآن هناك تداخل بين الإدارات. وهذه الإشكالية يفترض أن تحل ويتم تحديد الاختصاصات وعدم التداخل بينهما.<sup>(40)</sup> وذلك من خلال تجميع الأنشطة المتجانسة في

تقسيمات واحدة وتلافي ازدواج أو تداخل الاختصاصات بين مختلف الوحدات الإدارية، وتمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراكهم في صنع القرارات وإكسابهم المهارات وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم. ويصاحب إعادة هيكلة الوزارات الاهتمام بالموظف عن طريق إعطائه الأجر الكافي للمعيشة في ظل العدوان والحصار ثم إعادة تدريبه وتأهيله، وإكسابه مهارات جديدة، ورفع معدلات أدائه وإنتاجيته، وتزويده بالإمكانات التي تساعد على أداء وظيفته.

تعتبر الهياكل الإدارية مجموعة من الوحدات المنظمة تهدف إلى ترجمة الاستراتيجيات والسياسات العمومية، وتسهيل وتيسير تنفيذ البرامج والمشاريع. واعتباراً لذلك فإن هذه الوحدات يجب أن تتلاءم مع المهام الحديثة للإدارة لتمكينها من الاستجابة لمتطلبات بيئتها وتلبية حاجيات المرتفقين.

إن إعادة النظر في أهداف إنشاء الهيئات والمؤسسات العامة وضبط معايير التقسيم الإداري للهيئات والمؤسسات وغيرها من الهيئات الإدارية واستمرار إعادة الهيكلة فيها وفقاً لهيكل الحكومة الجديد بما يساهم في ترشيح التضخم الحاصل وتكرس الفصل المرن في الاختصاص الحائل دون حصول الاشتراك في تنفيذ المهام على نحو منع تأثر التداخل في الاختصاص والتعاون في استكمال الجوانب التنظيمية الناقصة أو معالجة التداخلات في ظل الظروف الاستثنائية والعبء الكبير، من الأمور التي تسهل تنفيذ المهمة وتحد من تفاقمها، حيث إن ثقافتنا تحثنا على الإصلاح الإداري وأن نكون سابقين في هذا. كما تحثنا في المستوى نفسه على المزيد من الاحترام المتبادل، والمزيد من التنسيق، ليقوم كل بدوره، لا سيما أن الموقف حالياً في بلادنا موقف جهادي وإخوان على الجهاد وكسر العدوان، حتى لا تُفهم بعض التصرفات غير المقصودة بشكل خاطئ.<sup>(41)</sup>

إن عملية تنظيم إدارات الدولة تتطلب وضع معايير محددة وإطاراً مرجعياً واضحاً، يستجيب للتطورات التي عرفها هذا المجال، وكذا المتطلبات الملحة لإدارات الدولة في إعادة هيكلة مصالحها بالسرعة والمرونة التي تقتضيها الحاجيات المتجددة للمرافق العامة على المستويات المركزية والجهوية والإقليمية، وبلاستناد إلى أنماط جديدة في تدبير الوحدات الإدارية وجملة من القواعد التي يقوم عليها التدبير الحديث كالتحسيس بالمسؤولية والقرب من المواطن والشفافية وجودة المرفق العام، وانسجاماً مع ذلك، يتعين على الحكومة إعداد قانون ينظم قواعد عمل القطاعات الوزارية والهيئات العامة، ويحدد المبادئ الأساسية لترشيح البنية الإدارية، مع مراجعة النصوص المتعلقة بإعادة الهيكلة والمصادقة عليها. ولتحقيق الأهداف المنشودة، ينبغي أن تتم عملية إعادة الهيكلة مع مراعاة:

- تجميع المهام والاختصاصات المتشابهة في بنية واحدة.
- التناسب بين حجم المهام وطبيعتها وبين البنية الإدارية المنشأة.
- التوزيع العادل للموارد البشرية على مختلف الوحدات، مع تشجيع الحركية والتدريب المستمر.
- منع تداخل الاختصاصات بين البنى المختلفة داخل القطاع نفسه.
- وضوح الأثر المالي لإعادة الهيكلة، مع تقليص النفقات وترشيدها قدر الإمكان.
- تحقيق التوازن بين الوحدات ذات المهام الأساسية وتلك المكلفة بالدعم.

### 2-2-3. إصلاح التشريعات المنظمة

بعد الإصلاح الهيكلي المشكلة ستستمر طالما أنَّ القوانين واللوائح غير متناسقة، فهي تؤدي إلى تكرار الصلاحيات خاصة في ظل ضعف التنسيق المؤسسي الذي يجعل كل جهة تعمل بمنظورها الخاص دون رؤية تكاملية من الجهات الأخرى الأمر الذي يتطلب معالجات قانونية وتشريعية، ما يعني ضرورة البدء بمراجعة التشريعات لتعديل القوانين واللوائح وعمل مشاريع قوانين جديدة.

وبالنظر إلى أهمية مرحلة النصوص المنظمة لاختصاصات الوزارات، فإنه يتعين تتبع هذه المرحلة بعناية وباستمرار من طرف اختصاصيين في التنظيم الإداري باتصال مع المسؤولين عن مختلف الإدارات، ولهذا وجب إسناد مهمة إعداد تلك النصوص إلى رجال قانون مختصين يجمعون بين الكفاءة والتجربة والمعرفة القانونية اللازمة.<sup>(42)</sup>

ومن أجل تجاوز هذه الأزمة في التداخل في الاختصاصات فإنني أرى أن يُسندَ إلى المكتب القانوني (وزارة الشؤون القانونية، سابقاً) إعداد مشروع وطني يحدد فيه اختصاصات كل إدارة على حدة، وبالنسبة لتحديد الاختصاصات الداخلية فيوكل بها إلى الإدارة العامة للشؤون القانونية الموجودة حالياً في كل وزارة يمنية.<sup>(43)</sup>

ولهذه الغاية فإن توضيح الاختصاصات الإدارية يجب أن ينصب بالخصوص على تحديدها بدقة من خلال النصوص، وذلك بتعريف الصلاحيات المخولة لكل هيئة وكل عون عمومي حتى تكون كل سلطة إدارية على بينة بالدقة والوضوح اللازمين بكافة الصلاحيات التي تدخل ضمن اختصاصاتها، وأن تحقيق هذا الهدف يجعل من الضروري وفي مرحلة أولى بإعمال مبدأ التخصص الوزاري الذي بموجبه يتم التمييز بين مختلف الوحدات الإدارية. خاصة في الحقبة المعاصرة حيث أصبحنا نشهد تكاثر الوزارات التقنية التي تتجه المهام الموكولة إليها إلى التداخل والتقارب من بعضها البعض، لذا فإن كل وزارة يجب أن تتوفر لديها فكرة واضحة ومحددة بدقة عن المهمة الموكولة إليها، ومن ثم فإنه يستحسن اللجوء إلى استعمال المذكرات التوضيحية والدوريات الداخلية الموجهة والمفسرة للنصوص للوصول إلى أفضل استغلال ممكن لتلك النصوص. وبالتالي تحقيق توزيع أمثل للاختصاصات حتى يتم تفادي كل تداخل ممكن وكل تنازع فيما بينها سواء داخل الوزارة أو بين وزارتين أو أكثر.

البدء بعمل مشاريع قوانين جديدة وتعديل القوانين المنظمة والمتعلقة بالوزارات السابقة للتعديل الحكومي والدمج لحكومة أغسطس 2024 قبل البدء بإعداد اللوائح المنظمة لأن الترتيب النسقي رأسياً للمنظومة القانونية يبدأ بالدستور أعلى الهرم ثم يليه القانون ثم تليه اللوائح، ويجب ألا يخالف الأدنى الأعلى وإلا وصم بالبطلان لعدم الدستورية.

فالدستور هو القانون الأسمى الذي ينشئ وينظم السلطات العامة في الدول ويحدد اختصاص كل سلطة وكيفية ممارستها لاختصاصها، كما يقرر حقوق والتزامات الأفراد وحرياتهم، كما أنه يقوم بتحديد البناء الاجتماعي والاقتصادي للدولة، يبدأ تحديد الاختصاصات من الفصل بين السلطات بالدستور.



### 3-2-3. اللجوء إلى التحكيم الحكومي

اللجوء إلى التحكيم الحكومي كوسيلة عاجلة لفض الاشتباك والتداخل في الاختصاص وفق قانون قضايا الدولة ولائحته التنفيذية بعد تعديله وفق إعادة الهيكلة للحكومة في أغسطس 2024، ويُعرّف التحكيم الحكومي بأنه آلية لتسوية النزاعات بين الجهات الرسمية داخل الدولة، غالبًا ما تكون ذات طابع إداري أو تنظيمي، وتستند إلى مرجعية قانونية محددة. ويُعد التحكيم الحكومي إحدى الأدوات الإدارية الحديثة التي يمكن أن تسهم في تنظيم العلاقة بين أجهزة الدولة، وتجنب التداخل في المهام والاختصاصات. وقد أثبتت التجارب الدولية أن تنظيم التحكيم الداخلي بين الجهات الحكومية يرفع كفاءة الأداء، ويُعزز حوكمة القطاع العام. ومن هنا، توصي هذه الدراسة بتفعيل هذا النظام وفق أسس قانونية ومؤسسية واضحة لضمان التنفيذ الفعلي والعاقل. فهي من آليات حل الإشكالات التي تظهر كنزاع اختصاص بين جهتين في الدولة، وتُعدّ آلية التحكيم الحكومي أداةً لمعالجة ظاهرة التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات بالجهات الحكومية بالدولة، وفقًا لأحكام مواد القانون واللوائح التنفيذية والتنظيمية المقررة.

ويمكن للتحكيم الحكومي أن يساهم في الحد من التداخل والتجاوز في الاختصاصات داخل القطاع الحكومي، فالتحكيم بشكل عام وسيلة قانونية بديلة ويمكن للتحكيم الحكومي أن يكون أداة لحل الخلافات والنزاعات الحكومية الناتجة عن التجاوز والتداخل في الاختصاصات بين الجهات الحكومية المختلفة والتي تشكل معضلة تعيق تنفيذ السياسات العامة وتحد من فعالية العمل المؤسسي واتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة من الجهة صاحبة الاختصاص الأصيل في وقتها المناسب وذلك لوجود أكثر من جهة تدعي الحق في ذلك مما يؤثر سلبيًا على سير العمل الحكومي بالشكل المطلوب.

ويمكن للتحكيم الحكومي أن يكون واحدًا من الحلول والمعالجات ولكي يؤدي التحكيم الحكومي دوره في حل هذه المشكلة ينبغي أن يستند إلى منظومة حكومية وآلية واضحة ومحددة وهيئة مستقلة تعنى بالتحكيم الحكومي، من خلال مراجعة قانون قضايا الدولة<sup>(44)</sup> ولائحته التنفيذية<sup>(45)</sup> وإضافة مهمة جديدة للمكتب القانوني وتعزيز وضعه وارتباطه برئاسة الوزراء أو رئاسة الجمهورية وتجديد مهامه بالإضافة للمهام الموجودة واعتماده مسار تحكيمي حكومي إلزامي قبل اللجوء إلى الجهات القضائية.

كما يستدعي الأمر مراجعة دورية للتشريعات الحكومية وقوانينها ولوائحها، بإشراف المكتب القانوني، لضمان وضوح الاختصاصات وتجنب التداخل بينها. ويتوقع أن يسهم التحكيم الحكومي في تخفيف العبء عن القضاء، وتحسين مستوى التنسيق بين الأجهزة، وتعزيز الثقة المؤسسية، وتقليل النزاعات المتكررة، إضافة إلى ضمان التفسير الحيادي للتشريعات واللوائح.

ومن المهم أيضًا إلزام الجهات الحكومية بإجراءات التحكيم الداخلي في المكتب القانوني قبل رفع أي نزاع اختصاصي إلى القضاء، مع دعم المكتب القانوني بكادر أكاديمي متخصص، وتدريب الكوادر القانونية والإدارية على مبادئ التحكيم وحوكمة الاختصاص.

### 3-2-4. آليات ومبادئ نستأنس بها

- تحديد الاختصاصات يعني الحديث عن جوهر الإدارة وآليات اتخاذ القرار، وأن تحديدها وتعريفها التعريف الواضح والدقيق يقود إلى:
  - (1) تحديد من هو متخذ القرار.
  - (2) عدم استطاعة متخذ القرار التهرب من مسؤولياته.
  - (3) إمكانية مساءلة ومحاسبة المخالفين ومحاربة الفساد.
  - (4) ضمان نجاح المؤسسة وتسهيل مهامها المستقبلية.
- استكمال الدمج المؤسسي الهيكلي للحكومة، وعمل توصيف وظيفي موحد يربط كل وظيفة بمهمة محددة وصلاحيات دقيقة. حيث يجب أن تُحدد الاختصاصات لكل موظف أو جهة بوضوح بموجب القوانين والأنظمة.
- إصدار «الدليل الوطني لاختصاصات الجهات الحكومية»، الذي تُحدد فيه صلاحيات كل وزارة وهيئة بدقة، وإعادة تعريف الاختصاصات بوثيقة وطنية مرجعية.
- إعادة النظر في تشكيل اللجنة العليا للدمج لتعزيزها بكوادر مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ مهمتها، في دراسة كافة الهياكل الحكومية وتوصيفها. وإعادة توزيع الصلاحيات داخل الوزارات والهيئات وبين الوزارات والمحافظات وفق نموذج حوكمي هرمي: المركز (السياسات العامة) والمحافظات (التنفيذ)، وهذا يقلل من تكرار العمل.
- يكون الوزراء وقيادات الهيئات والمؤسسات العامة مؤهلين تمامًا لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالمبادئ الإدارية وبالقدرة على إدارة العمل بالدولة، ويكونون مسؤولين بشكل تام عن أداء الحكومة وتعزيز الشفافية والمساءلة: تعزيز الشفافية في العمل الحكومي ومساءلة المسؤولين عن تجاوزاتهم. واتخاذ إجراءات صارمة لضمان تطبيق العدالة.
- مع تبين جوانب هامة في ثانيا الدراسة، نضيف في الخاتمة عددًا من النتائج والتوصيات كما يلي

### 4. النتائج

- من أسباب ضعف الأداء للإدارة العامة في اليمن وجود التضخم الهيكلي والتضخم التشريعي اللذين أديا إلى ظاهرة التداخل والتجاوز على مستوى أفقي بين الجهات الإدارية وعلى مستوى رأسي داخلي للجهات ذاتها وأيضًا بين المركزي والمحلي.
- من أسباب التضخم الهيكلي الذي أنتج مشكلة التداخل والتجاوز في الاختصاصات: تغليب السياسي على الإداري، وهنا تتضح أهمية توفر إرادة سياسية للإصلاح، وتمكين الإدارة من ممارسة عملها في إطار تحديد واضح لاختصاصاتها، بهدف جعل البنيات الإدارية قادرة على القيام بالعمليات المطلوبة منها والحصول على نسبة مقبولة من تنفيذ المقررات الإدارية، دون وجود أي تداخل أو ازدواجية في الاختصاص بين الوحدات والمستويات الإدارية، هو ما يوجب إعادة النظر ودراسة الهيكلة الإدارية والتنظيمية لأجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة، لتقليص



التضخم من خلال الاستمرار في دمج الوحدات المتداخلة اختصاصاتها، واستكمالاً لما تم في إطار حكومة الإنقاذ الوطني بصنعاء في 18 أغسطس 2024، حيث تم دمج الوزارات حتى أصبح عددها 19 وزارة.

- إن معالجة التكرار الوظيفي وتضارب الاختصاصات في الحكومة ليست مجرد إصلاح إداري تقني، بل هي إعادة تأسيس لمفهوم الدولة نفسها بوصفها منظومة خدمية فعالة. ولن يُكتب النجاح لأي عملية إعادة بناء مؤسسي ما لم تبدأ أولاً بتحديد: من يفعل ماذا؟ ولمن؟ وكيف؟ وفي أي مستوى من مستويات الدولة. وهنا تأتي الحكومة، لا بوصفها خياراً إدارياً، بل باعتبارها ضرورة وجودية لبقاء الدولة.
- يتضح أن ظاهرة التداخل في الاختصاص بشكل عام تُكَيِّف على أنها أزمة قانونية تشريعية وتضارب وفراغ قانوني بالدرجة الأولى، حيث تم إعداد القوانين واللوائح من قبل موظفين غير مؤهلين لذلك ولا يراعون التعارض والتضارب والأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية... إلى آخره، وافتقار البرلمان الذي يصدر القوانين وكذا الحكومة التي تصدر اللوائح، إلى مراكز قانونية متخصصة تعد القوانين واللوائح، خصوصاً أن السلطة التنظيمية وهي الحكومة عند ممارستها لاختصاصها المتعلق بسن التشريع الفرعي الخاص اللوائح التنفيذية والتنظيمية والضبطية خصوصاً في مجال توزيع الاختصاص ووضوح الصلاحيات، ولذلك فإن عوارض التكامل بين الجهات ومنها التداخل في المهام يعكس حالة من التضخم الإداري وضعف الأداء العام، والمطلوب في هذه الحالة هو عقلنة وترشيد التشريعات الإدارية لتفادي التضارب في الصلاحيات وتضخم المصالح الإدارية.
- إن عملية إصلاح الجهاز الإداري للدولة في اليمن لمسألة تحديد الاختصاصات ووضع حلول لعدم تداخلها، يتطلب المراجعة الشاملة للمنظومة القانونية النافذة (الدستور - القوانين - اللوائح) وليس المراجعة الجزئية أو التعديل الشكلي، أي أن نعيد النظر في وظائف الدولة من أساسها وفي بنية النسق الإداري السياسي والمؤسسي والمالي في اليمن، وكذا في آليات وضع وتدبير وتنفيذ السياسات العمومية، وهذا الأمر يعتبر ذا أولوية على اعتبار أهمية دور المؤسسات الدستورية واختصاصاتها وجهاز الحكومة بكل مكوناته.
- اتضح غياب أساتذة القانون الإداري الأكاديميين عن اللجان القانونية والتشريعية العليا بالدولة، ما يمكن أن يؤدي إلى قصور في التشريعات وفي تنفيذ مهام الوظيفة العامة خصوصاً أن أغلب أعضاء اللجان التشريعية يشغلون مناصب تنفيذية عليا بالحكومة منشغلين بمهام وظيفتهم.
- التداخل في الاختصاص مفهوم إداري ليس حيادياً ولا منفصلاً عن قانون السببية، بل إن نشوءها ناتج عن أسباب ساهمت في تكوينها وتفاعلها، منها الأسباب السياسية التي عصفت باليمن خلال 4 عقود مضت وغياب التخطيط والتنظيم وغياب الثقافة القانونية الإدارية وغياب المساءلة والمحاسبة في أعلى الهرم بالحكومة كما جاء من اشتراطات تعجيزية (موافقة ثلث أعضاء مجلس النواب) في قانون محاكمة شاغلي وظائف السلطة العليا.
- الاهتمام بمسألة ترشيد بنيات واختصاصات قطاعات وإدارات الدولة يستند إلى اعتبار أن

إصلاح الهياكل الإدارية يمثل الوسيلة الفعّالة لإحداث إصلاح جذري، وذلك من خلال إعادة النظر في البنيات التي يركز عليها نشاط النظام الإداري. ويتم ذلك عبر تحديد اختصاصات الوزارات وتنظيمها، وتوزيع الاختصاصات بين الوحدات الرئيسية على المستويات: المركزي والمحلي، والأفقي على مستوى الوحدات، ثم الرأسي داخل كل وحدة، ويهدف هذا إلى تجنب الازدواجية في العمل، ومنع تكرار الإنفاق على النشاط نفسه في أكثر من جهة.

- توضيح الاختصاصات الإدارية بدقة من خلال النصوص القانونية، في القوانين واللوائح التنفيذية واللوائح التنظيمية، وذلك بتعريف الصلاحيات المخولة لكل هيئة وكل موظف رسمي، حتى تكون كل سلطة إدارية على بينة، بالدقة والوضوح اللازمين بكافة الصلاحيات التي تدخل ضمن اختصاصاتها، وأن تحقيق هذا الهدف يجعل من الضروري وفي مرحلة أولى بإعمال التخصص الوزاري الذي بموجبه يتم التمييز بين مختلف الوحدات الإدارية، خاصة في الحقبة المعاصرة التي تعيشها اليمن من عدوان وحصار، لذا فإن كل وزارة يجب أن تتوفر لديها فكرة واضحة ومحددة بدقة عن المهام الموكولة إليها، وتحديد الاختصاصات بدقة ووضوح يشكل جانباً لا يُستهان به في مخططات الإصلاح الإداري للدولة حتى ينجز الموظف العام عمله بالشكل المطلوب ولكيلا تضيق المسؤولية، يجب أن يعرف كل شخص في الكيان الإداري اختصاصاته، ومسؤولياته، وواجباته.

## 5. التوصيات

- نوصي بالارتقاء بالمكتب القانوني إلى مؤسسة تتبع رئاسة الجمهورية مع توسيع اختصاصاتها ومهامها لتكون جهة وحيدة تراجع مشاريع التشريعات بالتنسيق مع الحكومة والبرلمان، وإضافة اختصاص الفصل في الاختصاصات بين شخصيات المرفق العام إلى المكتب، خلال التعديل القانوني اللازم لقانون قضايا الدولة ولائحته التنفيذية، مع رفد المكتب بكادر مؤهل علمياً وذو خبرة ميدانية، وبالإمكانات اللازمة وعلى أن تُوكل إليه مراجعة شاملة للترسانة القانونية (قوانين ولوائح) المنظمة لأعمال الحكومة، وتوحيدها في نسق قانوني واحد منسجم ومتسق بهدف تفادي التكرار والتضخم التشريعي وتوضيح الاختصاصات بشكل جلي.
- ترقية الإطار التشريعي المنظم للاختصاصات الإدارية عبر الانتقال من النصوص اللائحية إلى النصوص القانونية ذات الطابع التشريعي، بما يضمن درجة مناسبة من الحماية، خصوصاً في مسائل التداخل في الاختصاص.
- مراجعة التشريعات المنظمة للإدارة العامة وقوانين ولوائح تنظيمية وتنفيذية وضبطية، وإعادة ضبطها وفق الهيكل الجديد للحكومة والوزارات وتحديد صلاحياتها وموظفيها وفق الهيكل للحكومة في أغسطس 2024 وهي الخطوة الأولى التي تمت لضبط الاختصاصات يتبعها هيكله ببقية الوحدات الإدارية للحكومة التي بلغت أكثر من 350 وحدة، وبعدها ضبط التشريعات وقوانين ولوائح، (ويتعين تتبع هذه المرحلة بعناية وباستمرار من قبل اختصاصيين في التنظيم الإداري والقانوني الإداري باتصال مع المسؤولين عن مختلف الإدارات، لهذا وجب إسناد مهمة

إعداد تلك النصوص إلى رجال القانون مختصين يجمعون بين الكفاءة والتجربة والمعرفة القانونية اللازمة<sup>(46)</sup>. وأرى أن يسند هذا المشروع إلى المكتب القانوني (وزارة الشؤون القانونية، سابقاً) وكلية الشريعة والقانون ومركز الدراسات القانونية بجامعة صنعاء، أي إشراك المجتمع الأكاديمي والنقابي في ورش تحليل وتوصيف الوظائف وتقييم الهياكل.

- إعداد المشروع الوطني ليحدد فيه الاختصاصات على مستوى الوزارات والهيئات المختلفة كل على حدة، لتجنب التجاوز والتداخل الأفقي على المستوى الوطني في المهام والاختصاصات بين الوزارات والهيئات، من خلال مراجعة قوانين ولوائح إنشائها والمنظمة لأعمالها، وبالنسبة لتحديد الاختصاصات الداخلية لكل وزارة أو هيئة بمختلف مستوياتها الداخلية، توكل مهمة مراجعتها وتحديد بدقة ووضوح للإدارة العامة للشؤون القانونية الموجودة بكل جهة. تحت إشراف المكتب والكلية والمركز.

- ترسيخ الثقافة القانونية لموظفي الدولة: عمل برنامج قانوني توعوي للموظف العام من أعلى الهرم الوظيفي إلى أدناه بدورات وورش ونشرات والمذكرات التوضيحية والدوريات الداخلية الموجهة والموضحة والمفسرة للنصوص، للوصول إلى أفضل استغلال ممكن لتلك النصوص.

- وضع لوائح وسياسات إدارية واضحة ومعلنة منشورة في الجهات الإدارية للدولة مستندة لقوانين ولوائح إنشائها، لتكون:

- دليل توضيحي لمهام الموظفين ومسؤولياتهم وبالتالي فهي تمنع التداخل في الأعمال وتفصل المهام بين كل موظف وآخر وبين كل إدارة وأخرى بشكل أفقي ورأسي، مركزي ومحلي.
- وثيقة إدارية وقانونية في نفس الوقت من خلال تحديدها للسلطات والصلاحيات وعلى ذلك الأساس تتم عملية المساءلة فيما بعد وإقامة الحجة واتخاذ العقوبة في حالة أي مخالفات أو تقصير. ومن الممكن استخدام اللوائح كأدلة إثبات أمام المحاكم والجهات القانونية الأخرى.
- أداة مساعدة في منع الاجتهادات الشخصية والتقديرية الخاطئة وبالتالي تعتبر كراي نهائي ومدروس للكثير من الأعمال التي تتعدد فيها الأفكار والحلول.
- عاملة على صناعة الوعي الإداري والثقافة التنظيمية لدى قيادات الجهات الإدارية وموظفيهم. وذلك لاحتوائها على مبادئ وتجارب وأفكار محدثة ومفصلة بحسب نشاط الجهة الإدارية وطبيعة العمل فيها.
- معيار لتقييم الموظفين ومقياس لمدى التزامهم وانضباطهم بالأعمال ووسيلة أثناء تقدير المستحقات لكل وظيفة وتعطى رسالة للآخرين بأن الموضوع ليس شخصياً، وإنما تحت ضغوط الأنظمة واللوائح.
- راسمة لحدود العلاقة فيما بين الموظفين من حيث الدوام وتقسيم المهام حيث يؤدي ذلك إلى تخفيف المشاكل وتحسين الأداء، وتنظيم الإدارة يساعد على التقليل من الأخطاء ويقلل التكاليف ويمنع التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات ويحدّ المزاجية في اتخاذ القرارات العشوائية ويساعد على حل المشاكل ووضع الحلول والبدائل.

## قائمة المراجع

- (1) العبد الجادر، عبد الله فهد. «تشابك الاختصاصات بين الأجهزة الحكومية: الأسباب والحلول»، جريدة النهار الكويتية، 31 أغسطس 2008.
- (2) خليفة، عبد العزيز عبد المنعم. القرارات الإدارية في الفقه وقضاء مجلس الدولة. الإسكندرية: منشأة المعارف، 2007، ص 49.
- (3) إدريس، عزيز. إشكالية الشفافية داخل الإدارة العمومية المغربية. مذكرة دبلوم الدراسات العليا، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، جامعة محمد الخامس، الرباط، 1997.
- (4) بحسب التشريع المقارن.
- (5) إدريس، عزيز. إشكالية الشفافية داخل الإدارة العمومية المغربية. مرجع سابق.
- (6) بالروين، محمد. «إشكالية تنازع الاختصاصات». مقال منشور، 28 سبتمبر 2021.
- (7) موسوعة ويكيبيديا، Wikipedia، [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
- (8) بوضياف، عمار. القرار الإداري: دراسة تشريعية قضائية. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، 2007، ص 89.
- (9) لباد، ناصر. الوجيز في القانون الإداري. ط4. الجزائر: دار المجد للنشر والتوزيع، 2010، ص 259.
- (10) القانون العام - الدولة والمؤسسات Droit public-Etat et institutions، صفحة على منصة فيس بوك، متاحة على [www.facebook.com/share/p/17Uij9nYhr](https://www.facebook.com/share/p/17Uij9nYhr)، تمت الزيارة في 12 أغسطس 2022.
- (11) الطماوي، سليمان. النظرية العامة للقرارات الإدارية: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1984، ص 382.
- (12) الصروخ، مليكة. القانون الإداري: دراسة مقارنة. ط4. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة، 1998، ص 524.
- (13) مجلة التنمية الإدارية، أغسطس 2022 متاحة عبر [www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa](http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa)
- (14) بالروين، محمد. «إشكالية تنازع الاختصاصات». مقال منشور، 28 سبتمبر 2021. مرجع سابق.
- (15) لباد، ناصر. الوجيز في القانون الإداري، مرجع سابق.
- (16) دسوقي محمد، رأفت. فكرة التحول في القرارات الإدارية: دراسة مقارنة. القاهرة: دار الفكر الجامعي، 2004، ص 188 وما بعدها.
- (17) «مدونة البوطي»، [albuthi.com/blog/3555](http://albuthi.com/blog/3555).
- (18) بالروين، محمد. «إشكالية تنازع الاختصاصات». مقال منشور، 28 سبتمبر 2021. مرجع سابق.
- (19) حكم المحكمة الإدارية بالأمانة رقم (9) لسنة 1433هـ، في القضية الإدارية رقم (4) لسنة 1433هـ.
- (20) الكبيسي، محمد. «التداخل والازدواجية والأجهزة الحكومية». جريدة الشرق، 28 يونيو 2013. الفضلي، راشد. «الازدواجية والتداخل في الوزارات والمؤسسات». جريدة الشرق، 1 يناير 2014.
- (21) الكبيسي، محمد. «التداخل والازدواجية والأجهزة الحكومية». مرجع سابق.
- (22) الفضلي، راشد. «الازدواجية والتداخل في الوزارات والمؤسسات». جريدة الشرق، 1 يناير 2014.
- (23) الصروخ، مليكة. القانون الإداري: دراسة مقارنة. مرجع سابق.
- (24) المركز الوطني للمعلومات. تقرير الهياكل المؤسسية للدولة. صنعاء، 2012.

- (25) الماوري، أحمد محمد. التقييم القانوني لنظام السلطة المحلية في اليمن ومقترحات التطوير. برلين: مؤسسة بيرغهورف، يناير 2018، ص 12.
- (26) الماوري، أحمد محمد. «إصلاح جهاز الإدارة العامة وتحديات إعادة بناء الدولة في اليمن». مجلة حكمة، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة، مجلد 2، العدد 4.
- (27) وفقاً لحكم المادة 153/أ من الدستور اليمني وأحكام المواد ذات العلاقة
- (28) المادة (5) من الدستور اليمني: يقوم النظام السياسي للجمهورية على التعددية السياسية والحزبية وذلك بهدف تداول السلطة سلمياً، وينظم القانون الأحكام والإجراءات الخاصة بتكوين التنظيمات والأحزاب السياسية وممارسة النشاط السياسي ولا يجوز تسخير الوظيفة العامة أو المال العام لمصلحة خاصة بحزب أو تنظيم سياسي معين.
- (29) المكتب العام. مجموعة التشريعات اليمنية المتعلقة بوظيفة النيابة العامة. صنعاء، 2003.
- (30) شرف الدين، أحمد عبد الرحمن. الوجيز في أحكام القانون الإداري اليمني. صنعاء: مكتبة الصادق، 2013، ص 102.
- (31) شرف الدين، أحمد عبد الرحمن. مرجع سابق، ص 201.
- (32) شرف الدين، أحمد عبد الرحمن. مرجع سابق، ص 202.
- (33) راجع بحثنا المنشور على موقع المركز التأسيسي للدراسات والبحوث - صنعاء
- (34) المرجع السابق
- (35) القرار الجمهوري بالقانون رقم 43 لسنة 1447هـ بإنشاء الهيئة العامة للأوقاف والإرشاد، 20 أغسطس 2025
- (36) المركز الوطني للمعلومات. تقرير الهياكل المؤسسية للدولة. صنعاء، 2012.
- (37) بعلي، محمد الصغير. الوسيط في المنازعات الإدارية. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2009، ص 183.
- (38) محمود، نجيب شكر. سلطة الإدارة في حماية الأخلاق العامة وأثرها في الحريات العامة: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية القانون، 2006 متاح عبر [almerja.com/reading.php?idm=76206](http://almerja.com/reading.php?idm=76206)
- (39) الدريعي، سامي عبد الله. «مبدأ استقلال القضاء في العهد الدولي لحقوق الإنسان والمدنية». مجلة الحقوق، جامعة الكويت، العدد 1، السنة 32، مارس 2008، ص 113.
- (40) غريب، صالح. «التداخل في الاختصاصات». مقال منشور، 28 مارس 2011.
- (41) العماد، أحمد. «تداخل وتجاوز في المهام والاختصاصات». صحيفة لا، 8 مايو 2023.
- (42) إدريس، عزيز. إشكالية الشفافية داخل الإدارة العمومية. مرجع سابق، ص 216
- (43) الوشلي، عبد الوهاب. الفكر السياسي عند الرئيس. صنعاء: دار المجد للطباعة والنشر، ط 1، فبراير 2001، ص 161
- (44) القانون رقم (30) لسنة 1996 بشأن قضايا الدولة.
- (45) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (40) لسنة 1997 بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم 30 لسنة 1996.
- (46) حداد، عبد الله. القضاء الإداري على ضوء القانون المحدث للمحاكم الإدارية 1993، ص 121.



# المنظومة العدلية

عدالة انتقالية - أتمتة - تعزيز استقلالية

## The Judicial System

Transitional Justice, Automation,  
Enhancing Independence

القاضي الدكتور يحيى أحمد الخزان

نائب عميد المعهد العالي للقضاء

أستاذ الفقه المقارن المساعد

كلية الشريعة والقانون - جامعة صنعاء

**Judge Dr. Yahya Ahmed Al-Khazan**

Deputy Dean of the High Judicial Institute

Professor of Comparative Jurisprudence

Faculty of Sharia and Law - University of Sana'a





## ملخص

يتناول البحث دراسة شاملة لمفهوم المنظومة العدلية ومكوناتها وأهميتها وأطرافها وآلية عملها ومتطلباتها، وأساليب التطوير والتجارب العالمية، مع التركيز على العدالة الانتقالية كآلية لمعالجة آثار النزاعات وتحقيق المصالحة، وأتمة القضاء كوسيلة لتعزيز الكفاءة والشفافية، وتعزيز استقلالته كشرط لضمان عدالة نزاهة وفاعلة.

كما يستعرض البحث أبرز التجارب العالمية الناجحة في تطوير المنظومة العدلية، وإمكانية تطبيقها في اليمن. ويخلص البحث إلى أن إصلاح المنظومة العدلية في اليمن يتطلب استراتيجية شاملة تركز على تحديث التشريعات، وبناء قدرات مؤسسية، وتبني التقنيات الحديثة، وتوفير ضمانات دستورية وقانونية تكفل استقلال القضاء، بما يضمن تحقيق العدالة الناجزة وتعزيز ثقة المجتمع بالدولة.

**كلمات مفتاحية:** عدالة، أتمة، استقلال، تطوير المنظومة العدلية، اليمن، تجارب عالمية.

## Abstract

This research undertakes a comprehensive study of the judicial system in terms of its concept, components, significance, approaches, and mechanisms of operation, as well as its requirements and methods of development, drawing on global experiences. The study focuses on transitional justice as a mechanism for addressing the effects of conflicts, achieving reconciliation, securing judicial digitalization, and reinforcing efficiency and transparency, while consolidating judicial independence as a prerequisite for ensuring justice that is effective and credible.

The research further explores prominent global experiences that have succeeded in developing judicial systems and examines the feasibility of applying such experiences in Yemen. The research concludes that reforming the judicial system requires a comprehensive strategic vision centered on legislative modernization, institutional development, adoption of modern technologies, and the establishment of constitutional and legal safeguards to protect judicial independence, thereby ensuring the delivery of effective justice and enhancing society's confidence in the state.

**Keywords:** Justice, Automation, Independence, Judicial system Development, Yemen, Global Experiences.

## 1. الإطار العام

### 1-1. مقدمة

تعد المنظومة العدلية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدول الحديثة، إذ تمثل الإطار المؤسسي والقانوني لضمان سيادة القانون وتحقيق العدالة وحماية الحقوق والحريات، ومع التطورات العالمية المتسارعة، باتت العدالة بحاجة إلى آليات جديدة تضمن الكفاءة والشفافية، وفي مقدمتها العدالة الانتقالية التي تهيئ المجتمعات الخارجة من النزاعات للسلام والمصالحة وأتمتة القضاء بما يعزز من فاعلية الأداء وجودة الخدمات، وتعزيز استقلال القضاء باعتباره الضامن الأساسي لحماية العدالة من التدخلات.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة التجارب العالمية التي نجحت في تطوير منظوماتها مثل تجارب المغرب وسنغافورة وكندا والإمارات وغيرها لما تحمله من دروس عملية يمكن الاستفادة منها في السياق اليمني الذي يواجه صعوبات وتحديات على مستوى البنية التشريعية والمؤسسية والقضائية.

### 2-1. أهمية البحث

يبرز البحث دور المنظومة العدلية في تحقيق العدالة وتعزيز سيادة القانون، وإيضاح العلاقة بين العدالة الانتقالية واستقرار المجتمعات الخارجة من النزاعات، وبيان أثر الأتمتة والتحول الرقمي في رفع كفاءة وشفافية المنظومة العدلية، وبيان تعزيز استقلال القضاء، كذلك الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير المنظومة العدلية وتطبيقها في اليمن.

### 3-1. إشكالية البحث

تتمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

- كيف يمكن تطوير المنظومة العدلية في اليمن بما يحقق العدالة الفاعلة والناجزة في ضوء العدالة الانتقالية والأتمتة، وتعزيز استقلال القضاء مع الاستفادة من التجارب العالمية؟ والذي ينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية، أهمها:

- ما واقع المنظومة العدلية في اليمن وتحدياتها الحالية؟
- ما دور العدالة الانتقالية في بناء الثقة واستعادة السلم الاجتماعي؟
- كيف يساهم التحول الرقمي في تعزيز كفاءة القضاء وتقليل الفساد الإداري؟
- ما الدروس المستفادة من التجارب الدولية التي يمكن مواءمتها مع الواقع اليمني؟

### 4-1. المنهجية والأقسام

أما المنهج الذي اتبعته، فهو المنهج الوصفي التحليلي التبعي، وحاولت الالتزام بالاشتراطات رغم تشعب الموضوع، باستخدام أسلوب الاختصار وبما لا يخل بتحقيق الفائدة، وتجنب تكرر المعلومات

في أكثر من موضع والاكتفاء بتناولها في موضع واحد.

وقد قسمت الدراسة إلى محورين، وهما:

- المحور الأول: المنظومة العدلية: عدالة انتقالية، أتمتة، تعزيز، استقلالية.
- المحور الثاني: المنظومة العدلية في اليمن.
- إضافة إلى مقدمة وملخص وخاتمة.

## 2. المحور الأول: المنظومة العدلية

### 1-2. تمهيد

العدالة مطلب اجتماعي على مر العصور، وتحقيق العدالة يستلزم تضافر جهود عدة، فقد سعت الدول في العصر الحديث إلى التفكير في إطار يحقق العدالة، بما يراعي شكل الدولة وسلطاتها، ولذلك أنشئت المنظومة العدلية.

المنظومة العدلية ركيزة مهمة للدولة الحديثة ولها مكانة مهمة في بناء الدولة وفي صياغة النظام العام كونها الإطار الذي يضمن تجسيد النصوص القانونية على أرض الواقع، ويكفل تحقيق الأمن القانوني والاجتماعي.

### 2-2. ماهية المنظومة العدلية

طبيعة المنظومة العدلية ومكوناتها وأهدافها اقتضت تعدد تعريفاتها، نذكر منها:

1. مجموعة من المؤسسات القانونية والقضائية والتنفيذية التي تعمل بشكل متكامل، وتتولى تطبيق القانون وتحقيق العدالة وحماية الحقوق والحريات.
2. الإطار المؤسسي والتشريعي والإجرائي الذي يضم الأجهزة والجهات ذات الصلة بإقامة العدل وضمان سيادة القانون.
3. مجموعة متكاملة من الأجهزة والمؤسسات والقوانين والإجراءات التي تعمل بتكامل، بما يضمن تحقيق العدالة وسيادة القانون.<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذه التعاريف يتضح الآتي:

أ. تعريف المنظومة فقهيًا: مجموع القواعد والأنظمة والمؤسسات التي تُعنى بتحقيق العدالة وتنظيم الفصل في المنازعات.

ب. تعريف المنظومة عمليًا: شبكة مترابطة من السلطات (القضائية) والأجهزة (الشرطة، السجون) والمؤسسات (المعهد العالي للقضاء) والتشريعات التي تنظم عملها.<sup>(2)</sup>

ومن كل ما سبق، يتبين أن المنظومة العدلية:

- تمثل الهيكل المؤسسي والقانوني الذي يضمن تطبيق العدالة، وتوفير آلية فعالة لحل النزاعات

- بشكل سلمي وعادل، وتعمل على تحقيق التوازن بين سلطة الدولة وحقوق الأفراد.
- تشمل جميع الجهات التي تسهم في العملية القضائية، بدءًا من صياغة القوانين وانتهاءً بتنفيذ الأحكام.
- تضم السلطة التشريعية والقضائية والشرطة والأجهزة الأمنية والهيئات الرقابية وغيرها من الأجهزة المساندة.

### 3-2. أهمية المنظومة العدلية

الأهمية التي تحتلها المنظومة العدلية تنبع من الوظيفة التي تؤديها وانعكاس ذلك على المجتمع والدولة، ويتضح ذلك في الآتي:

- هي الأساس الذي يحقق الاستقرار ويحمي الحقوق ويضمن تطبيق القانون بعدالة.<sup>(3)</sup>
- المنظومة العدلية ليست مجرد مجموعة من المؤسسات والإجراءات، بقدر ما هي نسيج متكامل يضمن استقرار المجتمع وتقدمه.<sup>(4)</sup>
- نظام متكامل من القيم والقوانين والإجراءات التي تحافظ على توازن الدولة وتحميها من الفوضى.

كما أن العلاقة بين هذه العناصر تكاملية، فهي تعمل كوحدة مترابطة، لضمان عدالة فعالة وشاملة، فالأهمية تُحدّد بالأهداف وتحقق عبر آليات العمل، وترتكز على المتطلبات، وهذه العناصر تتطلب تنسيقًا محكمًا بينها،<sup>(5)</sup> وسأتناولها فيما يلي:

### 1-3-2. أهداف المنظومة العدلية

تتعدد أهداف المنظومة العدلية وتتكامل لإرساء دولة القانون والمؤسسات، وتنبع من التلازم بين آليات العمل وتطوير المنظومة، وسأبين أهم الأهداف بعد تقديم تعريف واضح للأهداف، كالتالي: «هي الغايات والمقاصد التي تسعى المنظومة العدلية إلى تحقيقها، من خلال مكوناتها بما يضمن العدالة وحماية الحقوق وتحقيق الأمن».

كما يمكن تعريفها بأنها:

«مجموعة من المقاصد الاستراتيجية التي تحدد الاتجاه العام لعمل المنظومة العدلية، وتشكل الإطار العام الذي تُبنى عليه التشريعات والإجراءات والأنظمة، بحيث تعكس وظيفة القضاء في حفظ النظام وتحقيق العدالة».<sup>(7)</sup>

فالأهداف تنبع من أهمية المنظومة، وترتبط بمدى كون العدالة من ركائز الدولة.

أ. في الشريعة الإسلامية: تتوافق أهداف المنظومة العدلية مع مقاصد حفظ الدين والنفس والعقل والعرض والمال.

ب. في القانون: تنسجم مع المبادئ الدستورية والمواثيق الدولية لحقوق الإنسان.<sup>(8)</sup>

أما أهم أهداف المنظومة العدلية فيمكن تلخيصها بالتالي:

1. تحقيق العدالة وإتاحة الوصول إليها: تمكين كل فرد من الحصول على حقوقه، عبر إجراءات عادلة وشفافة.
2. حماية الحقوق والحريات: ضمان حماية الحقوق الدستورية والقانونية، مثل حق التعبير وحق الملكية وحق الدفاع، والتصدي لأي انتهاكات تطالها.
3. تعزيز سيادة القانون: تطبيق القانون على الجميع، وأن يشعر الجميع أنهم سواء أمام القانون.
4. تعزيز استقلال القضاء: جعل القضاء سلطة قائمة بذاتها لا تخضع إلا للقانون، وحماية القضاة من التدخلات.
5. ضمان الشفافية والمساءلة: ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة في مؤسسات الدولة، والتصدي لجرائم الفساد المالي والإداري.
6. الفصل في المنازعات: إيجاد حلول قضائية لجميع النزاعات، ومعالجة الخصومات بطرق سلمية ومنظمة بعيداً عن الثأر أو العنف.
7. تعزيز الثقة في القضاء: رفع مستوى الثقة في القضاء ومؤسسات الدولة.<sup>(9)</sup>

#### 2-3-2. آليات عمل المنظومة العدلية<sup>(10)</sup>

الآليات هي الوسائل والإجراءات والنظم المؤسسية التي تتخذها السلطات المعنية لتطبيق القوانين والفصل في النزاعات وتنفيذ الأحكام، وتضمن تحقيق العدالة على أرض الواقع. كما أنها وسائل تنفيذ الأهداف، وهي الجانب العملي لتطبيق المنظومة العدلية، حيث تحول المبادئ والقوانين إلى ممارسات وإجراءات عملية تحقق سيادة القانون وحماية الحقوق. وهي ليست غاية في حد ذاتها، بقدر ما هي أدوات عملية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظومة العدلية. أما العلاقة بين الآليات والأهداف، فهي علاقة وسيلة وغاية، فكل آلية تصمم لتخدم هدفاً محدداً أو أكثر، ونجاح المنظومة العدلية يعتمد على تكامل هذه الآليات، بحيث تدعم بعضها بعضاً، لتحقيق أهداف العدالة بكفاءة.<sup>(11)</sup>

عناصر آليات عمل المنظومة العدلية:

1. الآليات التشريعية: تقوم بإعداد وصياغة القوانين واللوائح، ومراجعة التشريعات وتحديثها، ووضع الضمانات الإجرائية في القوانين.
2. الآليات القضائية: تتضمن إجراءات التقاضي، من رفع الدعوى حتى صدور الحكم، وأيضاً وسائل الطعن في الأحكام.
3. الآليات التنفيذية: تنفيذ الأحكام القضائية ومتابعة تنفيذ القرارات والأوامر القضائية، وتنظيم التواصل بين السلطة القضائية والأجهزة الأمنية والتنفيذية.
4. الآليات الرقابية والتأديبية: تتمثل في التفيتش القضائي والإداري وتقييم أداء القضاة وأعضاء

النيابة، وإجراء المساءلة والتأديب لضمان النزاهة.

5. **الآليات المساندة:** تساهم الأجهزة المساندة في تحقيق أهداف المنظومة العدلية.<sup>(12)</sup> <sup>(13)</sup>

### 3-3-2. مكونات المنظومة العدلية

المنظومة العدلية مجموعة من الأجهزة والمؤسسات التي تعمل على تحقيق العدالة، وهي بناء متكامل، تضم الأجهزة والجهات ذات الصلة بإقامة العدل وضمان سيادة القانون.

والأركان الرئيسية للمنظومة العدلية تتكون من السلطة التشريعية والقضائية والتنفيذية والأجهزة التأديبية والرقابية والأجهزة المساندة.<sup>(14)</sup>

ويختلف تصنيف الهيكل التنظيمي لمكونات المنظومة العدلية وتوزيع الاختصاصات بحسب النظام القانوني لكل دولة. إلا أن التصنيف العام يوزع السلطات والمهام بين المكونات حسب طبيعة مهامها، وذلك كما يلي:

1. **المكون التشريعي:** البرلمان أو مجلس النواب، اللجان القانونية.
  2. **المكون القضائي:** المحاكم بمختلف درجاتها، النيابة العامة، مجلس القضاء الأعلى، وزارة العدل، المعهد العالي للقضاء.
  3. **المكون التنفيذي للعدالة:** الشرطة والأجهزة الأمنية، أجهزة إنفاذ القانون وتنفيذ الأحكام، السجون ومؤسسات الإصلاح.
  4. **المكون التأديبي والرقابي:** التفتيش القضائي والرقابي، مجالس التأديب، هيئات مكافحة الفساد.
  5. **المؤسسات المساندة:** مكاتب المحاماة، هيئات التحكيم، مراكز الإصلاح.
- كما يضطلع كل مكون من المذكورة سابقاً بمهام محددة بشكل خاص، ولكنها تعمل كوحدة مترابطة ومتكاملة، بما يحقق العدالة وسيادة القانون في الدولة والمجتمع، ومهام كل مكون تتمثل في الآتي:
- **التشريعي:** إصدار القوانين وتعديلها ومراقبة أداء الحكومة في الجانب العدلي.
  - **القضائي:** الفصل في المنازعات والتحقيق ورفع الدعاوى وتطبيق القانون، الرقابة على دستورية القوانين، الإشراف على حسن سير العدالة، تأهيل وتدريب الكادر القضائي.
  - **التنفيذي:** تنفيذ الأحكام القضائية، حفظ الأمن والنظام العام، إعادة تأهيل المحكومين.
  - **التأديبي والرقابي:** محاسبة القضاة وأعضاء النيابة العامة، والمحامين على المخالفات المهنية والأخلاقية، ضمان النزاهة والشفافية.
  - **المؤسسات المساندة:** تمكين الأفراد من الدفاع عن حقوقهم، ومساعدة القضاء في حل المنازعات.<sup>(15)</sup>

### 4-3-2. متطلبات المنظومة العدلية

متطلبات المنظومة العدلية تمثل الشرط المسبق لعمل المنظومة، فهي بمثابة البنية التحتية التي

تدعم آليات العمل وتحدد قدرتها على تحقيق الأهداف، فإذا اختل أي مطلب انعكس ذلك سلبيًا على كفاءة الأداء وجودة العدالة، متطلبات المنظومة العدلية هي:

- المقومات والشروط الأساسية التي لا بد من توافرها لضمان قيام المنظومة بكفاءة وفاعلية، وتتمكن من تحقيق أهدافها في خدمة الدولة والمجتمع.
  - تمثل الأساس البنيوي الذي تُبنى عليه التشريعات والإجراءات وآليات العمل، بحيث يضمن سلامة الأداء وعدالة المخرجات.
  - كل ما تحتاجه المنظومة من مقومات قانونية، بشرية، مادية، تنظيمية، تقنية، لتعمل بكفاءة مثل (استقلال القضاء، وجود تشريعات واضحة، كادر مؤهل، بنية تحتية، ميزانية، تكنولوجيا).<sup>(16)</sup>
- أما عناصر متطلبات المنظومة العدلية فهي:

1. **المتطلبات القانونية والتشريعية:** وجود دستور واضح يحدد مبادئ العدالة وسيادة القانون، وينظم السلطة القضائية ويضمن استقلالها، قوانين متكاملة ومحدثة تُلبّي احتياجات المجتمع وتكون مرنة وقابلة للتطوير، لوائح إجرائية تضمن العدالة والشفافية.<sup>(17)</sup>
2. **المتطلبات المؤسسية والتنظيمية:** هيكل تنظيمي واضح للمكونات، تحديد الصلاحيات والاختصاصات للمكونات، استقلال القضاء عن السلطات الأخرى، أنظمة إدارية فعالة لإدارة الموارد والملفات القضائية، إنشاء أجهزة رقابية فعالة لمنع الفساد وضمان المحاسبة.<sup>(18)</sup>
3. **المتطلبات البشرية:** كادر قضائية وقانونية مؤهلة علميًا ومهنيًا، التدريب المستمر للقضاة وموظفي المحاكم، اختيار الكفاءات على أساس النزاهة، تحفيز الكوادر بتوفير رواتب عادلة وحوافز مهنية، الالتزام بالسلوكيات القضائية وأخلاقيات المهنة.
4. **المتطلبات المادية والفنية:** بنية تحتية مناسبة مزودة بالتقنيات الحديثة، أنظمة أتمتة وإدارة قضايا إلكترونية، أرشفة رقمية للمستندات والملفات، موارد مالية كافية لتغطية الاحتياجات، وسائل اتصال فعالة بين الجهات العدلية المختلفة.
5. **المتطلبات القيمية والأخلاقية:** ترسيخ قيم النزاهة والحياد والاستقلال، والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان.<sup>(19) (20)</sup>

### 5-3-2. تطوير المنظومة العدلية

- التطوير عملية تحديث مستمرة وشاملة لإصلاح مؤسسات العدالة، تربط بين الأهداف والآليات والمكونات، وتهدف إلى رفع كفاءة الأنظمة القضائية وتحسين الأداء القضائي وضمان تحقيق العدالة.
- يقوم التطوير على مبدأ الاستجابة لمتطلبات المجتمع ومواكبة التطورات المحلية والدولية.
- التحديث يشمل النصوص القانونية والهياكل المؤسسية والكوادر البشرية والوسائل التقنية والإجراءات العملية.
- التطوير والتحديث يُعدّ من أبرز التحديات التي تواجه الدول، بما يحقق الأهداف وفق آليات

العمل.

وإذا كانت التجارب العالمية تتخذ مسارات متعددة للتطوير والإصلاح، فإن هذه المسارات تختلف في منهجها وتركيزها، لكنها تتفق في أهدافها الأساسية.<sup>(21) (22)</sup> أما أبرز أساليب تطوير المنظومة العدلية، فهي:

1. **التطوير التشريعي والقانوني:** تحديث القوانين واللوائح لتواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية، ومراجعة النصوص لضمان وضوحها وعدم تعارضها، وضمان حماية الحقوق والحريات وتعزيز استقلال القضاء.

2. **التطوير المؤسسي والتنظيمي:** إعادة هيكلة المحاكم والنيابات لتوضيح الصلاحيات والاختصاصات، ووضع نظم إدارية فعالة لإدارة القضايا والملفات القضائية، تحسين آليات الرقابة والتقييم لمراقبة الأداء القضائي.

3. **التطوير البشري:** تدريب القضاة وأعضاء النيابة وموظفي المحاكم على أحدث الأساليب القانونية والإجرائية، تأهيل الكوادر على استخدام التقنيات الحديثة، تعزيز الأخلاقيات المهنية والنزاهة القضائية.

4. **التطوير التقني والمادي:** استخدام التكنولوجيا القضائية (المحاكم الإلكترونية، الأرشيف الرقمي)، وتطوير البنية التحتية للمحاكم والمرافق العدلية، توفير الموارد المالية الكافية لضمان استمرارية العمل القضائي.

5. **التطوير الثقافي والمجتمعي:** رفع الوعي المجتمعي بأهمية العدالة وحقوق الإنسان، تشجيع المجتمع على استخدام الوسائل البديلة لتسوية النزاعات (الصلح، التحكيم)، تعزيز الثقة بالمؤسسات القضائية عبر الشفافية والإعلام القضائي.<sup>(23)</sup>

#### – كيفية التطوير:

- **التقييم الشامل:** دراسة الوضع الراهن للمؤسسات العدلية، وتحليل نقاط القوة والضعف والتحديات.

- **الإصلاح التشريعي:** تحديث القوانين وإدخال تشريعات حديثة بما يلبي احتياجات المجتمع ويواكب التطورات، وإزالة التعارض وسد الثغرات القانونية، وسن قوانين للإجراءات الإلكترونية ومكافحة الفساد.

- **تعزيز القدرات المؤسسية:** تطوير البنية التحتية للمحاكم ومؤسسات الإصلاح، وإدخال أنظمة إلكترونية لإدارة القضايا.

- **رفع كفاءة الموارد البشرية:** تنمية القدرات البشرية، وتدريب القضاة وأعضاء النيابة وموظفي التنفيذ وتزويدهم بالمعرفة للتعامل مع القضايا الحديثة والمعقدة من خلال برامج التأهيل المستمر والتنظيم الدوري.

- **تعزيز الشفافية والمساءلة:** إنشاء آليات رقابة فعالة، وتطبيق معايير النزاهة والحياد.<sup>(24)</sup>



### 2-3-6. التجارب العالمية في تطوير المنظومة العدلية

التطوير في جوهره هو عملية تفاعل مع التجارب العالمية والاستفادة منها، ومن التجارب:

- **تجربة المغرب:** تمثلت أساليب التطوير في إطلاق الميثاق الوطني لإصلاح منظومة العدالة 2013، وتعزيز استقلال القضاء بإنشاء المجلس الأعلى للسلطة القضائية، وتبني العدالة البديلة (الوساطة، التحكيم، الصلح) حيث تم رقمنة الإجراءات القضائية، وتحديث البنية التحتية للمحاكم، تكوين وتأهيل القضاة والمحامين.
- **تجربة سنغافورة:** بناء منظومة قضاء ذكي ورقمي بالكامل، وإلزام الأطراف بالوساطة قبل رفع بعض القضايا، وتقليص مدد الفصل في القضايا حيث قامت باستثمارات كبيرة في البنية الرقمية، وعمل برامج تدريب على التكنولوجيا القضائية، وربط القضاء بالأهداف الاقتصادية والاستثمارية للدولة.
- **تجربة كندا:** تبني العدالة التصالحية خصوصاً مع المجتمعات الأصلية، إنشاء محاكم متخصصة (أسرية - تجارية - بيئية) للشعوب الأصلية، إشراك المجتمع المدني في إصلاح العدالة، كما تم تطوير تشريعات خاصة بحقوق الأقليات، اعتماد برامج إعادة التأهيل للسجناء، وتعزيز الشفافية عبر نشر الأحكام إلكترونياً.
- **تجربة الإمارات:** بناء محاكم رقمية ذكية، إنشاء محاكم متخصصة (تجارية - عقارية - أحوال شخصية) تبسيط الإجراءات وتقديم الخدمات عبر التطبيقات الذكية، حيث تم إدماج الذكاء الاصطناعي في بعض العمليات القضائية، ومد شراكة مع منظمات دولية لتحديث التشريعات، وتنفيذ برامج تدريب وتأهيل قضائي مستمرة.
- **تجربة هولندا:** اعتماد القضاء المجتمعي القريب من المواطن، التوسع في العدالة الإلكترونية، إدخال العدالة التصالحية كخيار رسمي في النظام القضائي، مما جعل إجراءات التقاضي أكثر بساطة وسرعة. كما تم توظيف التكنولوجيا لتقليل تكاليف العدالة، وتفعيل التعاون بين القضاء والمجتمع المدني لتقليل النزاعات. (25) (26) (27)

### 2-4. المنظومة العدلية والعدالة الانتقالية

العدالة الانتقالية نهج قانوني سياسي، تتبعه المجتمعات التي مرت بحروب ونزاعات، وتعرضت للانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان. وتهدف إلى معالجة آثار النزاعات والانتهاكات، والانتقال من حالة النزاع أو الاستبداد إلى مجتمع أكثر عدلاً، فهي مقاربة متكاملة تركز على الضحايا وتسعى لتحقيق المصالحة ومنع تكرار الانتهاكات في المستقبل. وسأتناول في التالي تعريف العدالة الانتقالية والمبادئ التي تسعى إلى تحقيقها وآليات عملها.

#### 2-4-1. تعريف العدالة الانتقالية

عُرِّفَت بعدة تعاريف نذكر منها:

- مجموعة من التدابير القضائية وغير القضائية التي تعتمدها الدول الخارجة من نزاعات مسلحة أو أنظمة استبدادية، لمعالجة إرث الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان والقانون الدولي الإنساني.
- الطرائق والآليات القضائية وغير القضائية، على الصعيدين الوطني والدولي، التي يتم تبنيها لمعالجة الانتهاكات الماضية الواسعة النطاق، وذلك بهدف إحقاق العدالة، وتحقيق المصالحة الوطنية، ومنع تكرار الانتهاكات.<sup>(28)</sup>
- وتسمى انتقالية، لأنها تُمارس في مرحلة انتقالية من الحرب إلى السلم، أو من الاستبداد إلى الديمقراطية، وتهدف إلى إعادة بناء الثقة بين الدولة والمجتمع.<sup>(29)</sup>

#### 2-4-2. المبادئ الأساسية للعدالة الانتقالية

العدالة الانتقالية ليست شكلاً من أشكال العدالة، وإنما هي تكييف للعدالة لتناسب المجتمعات التي تمر بمرحلة تحول من النزاع أو القمع إلى السلام. والعدالة الانتقالية تستند إلى عدة مبادئ تهدف إلى تحقيق المصالحة الشاملة، والمبادئ هي:

1. كشف الحقيقة: الكشف عن الحقائق الكاملة للانتهاكات التي حدثت وتوثيقها والاعتراف بها علناً وتحديد المسؤولين عنها.
2. المحاسبة: ضمان مساءلة مرتكبي الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان.
3. جبر الضرر وتقديم التعويضات: تقديم التعويضات للضحايا عن الأضرار التي لحقت بهم، عبر أشكال متعددة.
4. إصلاح المؤسسات: إعادة هيكلة المؤسسات التي تورطت في الانتهاكات أو فشلت في منعها، وضمن التزامها بحقوق الإنسان وسيادة القانون، لضمان عدم تكرارها في المستقبل.
5. المصالحة: المصالحة تعني بناء الثقة بين أفراد المجتمع ومؤسسات الدولة، وتعزيز السلم الاجتماعي والتعايش السلمي.<sup>(30)</sup>

#### 3-4-2. هيكل العدالة الانتقالية

العدالة الانتقالية تستند إلى الهيكل العدلي القائم، إلا أنها تنشئ هياكل موازية مؤقتة تعمل بشكل تكاملي مع المنظومة العدلية. وذلك كون المنظومة العدلية تمثل البنية الدائمة وهي الآلية الأساسية لتنفيذ العدالة الانتقالية، بينما العدالة الانتقالية تمثل البنية الاستثنائية المؤقتة.

والهيكل العام للعدالة الانتقالية يتكون من الآتي:

- هيئات مستقلة مؤقتة: لجنة أو هيئة وطنية للعدالة الانتقالية.
- لجان الحقيقة والمصالحة: لجان تعمل على كشف الحقيقة وتوثيق الانتهاكات.
- صناديق جبر الضرر: تعمل على تعويض الضحايا وإعادة تأهيلهم.
- لجان إصلاح المؤسسات: إعادة هيكلة القضاء والأمن بما يتوافق مع معايير حقوق الإنسان.

#### 4-4-2. آليات عمل العدالة الانتقالية

تستخدم العدالة الانتقالية مجموعة متنوعة من الآليات القضائية وغير القضائية وهي:

1. الآليات القضائية: محاكمات خاصة أو مختلطة (محلية أو دولية) لمحاسبة المسؤولين عن الجرائم، تعزيز عمل المحاكم الوطنية لاستيعاب ملفات الانتهاكات.
2. آليات الحقيقة: إنشاء لجان الحقيقة والمصالحة لتوثيق الانتهاكات والاستماع للضحايا والجنّة.
3. آليات الإصلاح المؤسسي: إعادة هيكلة الأجهزة الأمنية والعسكرية، وإصلاح القضاء وضمان استقلاليته، وسن تشريعات تحمي حقوق الإنسان وتمنع الانتهاكات.
4. آليات المصالحة المجتمعية: إطلاق مبادرات للحوار بين الأطراف المتصارعة، وتعزيز التسامح والعيش المشترك عبر برامج تربوية وثقافية.<sup>(31)</sup>

#### 5-4-2. التجارب العالمية للعدالة الانتقالية

شهد العالم العديد من التجارب في مجال العدالة الانتقالية، تباينت في أساليبها ونتائجها، وقدمت دروساً قيمة في كيفية تعامل المجتمعات مع إرث الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان، وسأستعرض أبرزها:

1. جنوب أفريقيا: تجربة جنوب أفريقيا من أبرز النماذج في هذا المجال، خاصة فيما يتعلق بالمصالحة. فبعد تجاوز عقود من نظام الفصل والتمييز العنصري من عام (1948-1994)، أنشئت لجنة الحقيقة والمصالحة، والتي سعت إلى كشف حقائق الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان. وتوثيق الأحداث. وقدمت اللجنة توصيات بشأن برامج جبر الضرر للضحايا شملت التعويضات المادية وإعادة التأهيل البدني والنفسي ورد الاعتبار. كما قدمت اللجنة مبدأ «العفو مقابل الحقيقة»، وتوصلت إلى المصالحة الوطنية بما يعزز الوحدة بين جميع أطراف ومكونات المجتمع.
2. الأرجنتين: تبنت الأرجنتين التركيز على المحاسبة الجنائية بعد فترة حكم عسكري قمعي (1976-1983) عُرِفَ بالحرب القذرة، شهدت انتهاكات جسيمة لحقوق الإنسان (الاختفاء القسري - التعذيب - القتل الممنهج للمعارضين). تم عقبتها عقد محاكمات جنائية ضد المسؤولين عن الانتهاكات، وشكّلت لجنة الحقيقة، وهي لجنة وطنية معنية باختفاء الأشخاص، وتم إلغاء قوانين العفو التي كانت تحمي مرتكبي الجرائم، وهذا سمح بمحاكمة المتورطين في الانتهاكات.
3. رواندا: في العام 1994 شهدت رواندا إبادة جماعية راح ضحيتها ما يقرب من مليون شخص في فترة وجيزة، وقد اتخذت رواندا نهجاً فريداً للعدالة الانتقالية جمع بين المحاكمات الجنائية، وآليات عدالة تصالحية ركزت على العدالة التصالحية. كما أنشئت الأمم المتحدة (المحكمة الجنائية الدولية لرواندا) لمحاكمة كبار المسؤولين عن الإبادة الجماعية، بالإضافة إلى محاكم «العاكاكا» والتي اختصت بمحاكمة المواطنين المتورطين في الإبادة الجماعية، ولم تركز على العقاب بقدر تركيزها على طلب المغفرة والمصالحة المجتمعية.
4. أمريكا اللاتينية: شهدت العديد من دول أمريكا اللاتينية، مثل تشيلي والأرجنتين والأوروغواي

والبرازيل فترات طويلة من الحكم العسكري الديكتاتوري في النصف الثاني من القرن العشرين، اتسمت بانتهاكات واسعة لحقوق الإنسان، بما في ذلك التعذيب والاختفاء القسري، وقد تمثلت مقاربات العدالة الانتقالية لهذه الدول في إنشاء لجان الحقيقة ولجنة الحقيقة والمصالحة في بيرو، بغرض الكشف عن الانتهاكات وتوثيقها وتقديم توصيات بشأن جبر الضرر والإصلاحات المؤسسية، وإجراء محاكمات جنائية، كذلك إلغاء وتجاوز قوانين العفو عن منتهكي حقوق الإنسان، كذلك تم جبر الضرر وإصلاح المؤسسات الأمنية والقضائية، لضمان عدم تكرار الانتهاكات مستقبلاً.<sup>(32) (33)</sup>

## 5-2. المنظومة العدلية والأتمتة

التطور التكنولوجي والرقمي أظهر مدى ضرورة أتمتة القضاء، أي رقمنة العمليات القضائية والإدارية، وتحويل إجراءات ومهام الجهات القضائية والإدارية المساندة لها من النظام الورقي التقليدي إلى نظام إلكتروني متكامل، يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال، بهدف رفع كفاءة العمل وتحقيق السرعة والشفافية.

### 1-5-2. تعريف الأتمتة

- هي عملية إدخال التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المنظومة العدلية، ابتداءً من تسجيل القضايا وحتى تنفيذ الأحكام، بما يشمل أرشفة الملفات، إدارة الجلسات، التبليغات، إصدار القرارات إلكترونياً، مع إمكانية الربط بين الجهات ذات الصلة.
- إدخال التقنيات الرقمية (الحوسبة، الإنترنت، الذكاء الاصطناعي) في جميع مراحل العمل القضائي: رفع الدعوى، الترافع، تبادل المستندات، النطق بالأحكام، تنفيذ القرارات.

### 2-5-2. أهداف الأتمتة

- تسريع الإجراءات: تقليل مدد الفصل في القضايا.
- رفع كفاءة العمل: تقليل الأخطاء البشرية.
- تعزيز الشفافية: إمكانية متابعة القضايا إلكترونياً.
- تعزيز الاستقلال: الحد من التدخلات البشرية والإدارية.
- حفظ وأرشفة الملفات: حماية الوثائق من الضياع أو التلف.
- تسهيل الوصول للمعلومات: إمكانية البحث الفوري في القضايا والأحكام.

### 3-5-2. مجالات تطبيق الأتمتة في المنظومة العدلية

- تسجيل القضايا إلكترونياً عبر بوابة موحدة.
- الأرشفة الرقمية لجميع الوثائق والمستندات.
- التبليغات القضائية عبر البريد الإلكتروني أو الوسائل النصية.
- إدارة الجلسات عن بعد، باستخدام تقنية الاتصال المرئي (Conference Video Call).
- متابعة القضايا عبر الإنترنت من قبل المحامين والمتقاضين.

- ربط النيابة بالمحاكم والأجهزة الأمنية لتبادل المعلومات.
- إصدار الأحكام ونشرها إلكترونياً.<sup>(34)</sup>

#### 4-5-2. تحديات الأتمتة

تواجه أتمتة المنظومة العدلية تحديات قانونية وعملية وتقنية، أبرزها:

- الحاجة إلى تشريعات تنظيم المعاملات الرقمية.
- التوازن بين السرعة وضمان حق الدفاع.
- حماية البيانات القضائية من الاختراق والتلاعب.

#### 5-5-2. التجارب العالمية في أتمتة القضاء

اعتمدت عدة دول الأتمتة في منظومتها القضائية، مما ساهم في تسريع الفصل في القضايا، وتعزيز الشفافية، وتقوية استقلال القضاء، وسأتناول في ما يأتي أبرز هذه التجارب:

- **سنغافورة (نظام التقاضي الإلكتروني):**
  - اعتمدت نظام تقاضي إلكتروني يتيح رفع الدعاوى وتبادل المستندات ودفع الرسوم ومتابعة القضايا بشكل كامل إلكترونياً، بما يحقق التكامل الرقمي بين مؤسسات العدالة.
  - أدى هذا النظام إلى تقليل التدخلات في سير القضايا وتحقيق العدالة السريعة. وهو من أكثر النماذج نجاحاً عالمياً.
- **المغرب (المحكمة الرقمية):** اعتمدت المملكة المغربية المحكمة الرقمية، حيث ركزت على رقمنة الخدمات القضائية الأساسية، تسهيل رفع الدعاوى وتبادل المستندات إلكترونياً، توفير خدمة التبليغ الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني والرسائل النصية.
- **الإمارات (المحاكم الذكية):** تجاوزت الرقمنة إلى القضاء الذكي والتقاضي عن بعد، حيث أنشئت محاكم دبي الذكية، وقد أثبتت التجربة نجاحها خلال جائحة كورونا.
- **هولندا (تسوية النزاعات عبر الإنترنت):** يتمثل التطوير في استخدام الذكاء الاصطناعي في فض المنازعات الصغيرة عبر الإنترنت، وهذا النظام يقترح الحلول بتسوية آلية بمساعدة الذكاء الاصطناعي، والذي يؤدي إلى تخفيف العبء عن المحاكم التقليدية وترسيخ ثقافة التسوية الرقمية للنزاعات.

#### 6-5-2. العلاقة بين الأتمتة والثقافة القضائية

العلاقة بين الأتمتة والثقافة القضائية تكاملية ومتبادلة التأثير، بحيث لا يمكن التحول الرقمي ونجاحه في المنظومة العدلية إلا بوجود وعي وثقافة قضائية تدعمه وفي المقابل تسهم الأتمتة في رفع مستوى هذه الثقافة لدى القضاة والمتعاملين مع العدالة.

فالأتمتة هي تحويل الإجراءات القضائية والإدارية إلى أنظمة إلكترونية ذكية تقلل من التدخل البشري

وتعتمد على التقنية. والثقافة القضائية هي مجموع المعارف والمفاهيم والقيم التي يمتلكها القضاة والعاملون في المجال العدلي والجمهور حول النظام القضائي.

فالعلاقة بينهما تتمثل في كون الأتمتة تحتاج إلى ثقافة قضائية واعية وإلى الرفع من مستواها، فالعلاقة تكاملية في تسريع العدالة والتأثير في سلوك العاملين في القضاء.<sup>(35)</sup>

## 6-2. المنظومة العدلية وتعزيز استقلال القضاء

### 1-6-2. مفاهيم

مفهوم استقلال القضاء يتدرج في المنظومة العدلية ضمن مكوناتها المؤسسية والقانونية والإجرائية ومفهوم الاستقلال يتمثل في «الاستقلال المؤسسي» والذي تعبر عنه النقاط التالية:

- قدرة السلطة القضائية على الفصل في القضايا دون تأثير خارجي من السلطة التنفيذية أو من جهة أخرى.
- الاستقلال الشخصي: قدرة القضاة على إصدار أحكامهم وقراراتهم وفق القانون ودون أي تدخل أو ضغوط أو تأثير خارجي.
- أما مفهوم استقلال القضاء، فيشمل كل النقاط التالية:
- الاستقلال المؤسسي: عدم خضوع السلطة القضائية لتدخل أو تأثير السلطين التشريعية والتنفيذية.
- الاستقلال الوظيفي: تمكين القاضي من الفصل في القضايا وفق القانون وضميره دون أي ضغوط خارجية.
- الاستقلال المالي والإداري: امتلاك القضاء موازنة مستقلة، وهيكل إداري ورقابة إدارية من مجلس القضاء الأعلى.

### 2-6-2. أسس تعزيز استقلال القضاء

الأسس التي يستند إليها استقلال القضاء تتمثل في جملةٍ من الضمانات، من أهمها:

1. الضمانات الدستورية والقانونية: النص على استقلال القضاء في الدساتير كسلطة قائمة بذاتها، تحصين القضاة من العزل أو النقل التعسفي إلا وفق آليات منضبطة.
2. الهيئات القضائية المستقلة: وجود مجلس أعلى للقضاء يتولى شؤون القضاة من تعيين وترقية وتأديب، منع تدخل الحكومة في أعمال القضاة.
3. الضمانات المالية والإدارية: تخصيص ميزانية مستقلة للسلطة القضائية، وتوفير موارد مالية مناسبة، وضمان الاستقرار الوظيفي، وتمكين المحاكم من إدارة شؤونها بعيداً عن نفوذ السلطة التنفيذية.
4. تأهيل القضاة وتطوير قدراتهم: التأهيل المستمر للقضاة على القوانين الحديثة والمستجدات في القضاء، تعزيز الجانب الأخلاقي والسلوكي لحماية القضاة من المؤثرات والتدخلات.

5. **حماية القضاة من الضغوط واحترامهم:** ضمانات لحماية الأمن الجسدي والاقتصادي للقضاة وحمايتهم من التدخل والتأثير الداخلي والخارجي وتجرى ذلك ضمن قوانين العقوبات وقوانين أنظمة القضاء، ضمان الحصانة في مواجهة الملاحقة والقبض.
6. **ترسيخ ثقافة احترام القضاء:** نشر الوعي المجتمعي باحترام القضاء وأن ذلك احترام للدولة والحقوق، إلزام السلطات الأخرى بتنفيذ الأحكام القضائية.<sup>(36)</sup>

### 2-6-3. العلاقة بين المنظومة العدلية واستقلال القضاء

يعمل استقلال القضاء ضمن إطار المنظومة العدلية، فاستقلال القضاء شرط أساسي لتحقيق أهداف المنظومة العدلية، فالمنظومة العدلية المتطورة والمتكاملة توفر البيئة المؤسسية والقانونية التي تدعم استقلال القضاء. كما أن المنظومة تؤطر لاستقلال القضاء من خلال القوانين والمؤسسات واللوائح الإدارية، واستقلال القضاء يعزز مصداقية المنظومة العدلية ويجعلها أكثر فعالية في تحقيق العدالة. أي أنهما يشكلان حلقة متكاملة، فاستقلال القضاء لا يمكن أن يتحقق إلا ضمن منظومة عدلية متطورة، وفي المقابل، المنظومة العدلية لا تحقق أهدافها إلا إذا كان القضاء مستقلاً وحيادياً.

وتتضح فوائد هذه العلاقة التكاملية بين الطرفين في الآتي:

- الثقة في القضاء وأحكامه.
- حماية الحقوق والحريات الأساسية.
- تحسين سرعة وكفاءة الفصل في القضايا.
- زيادة فعالية القضاء في مكافحة الفساد.

### 2-6-4. المعايير الدولية لاستقلال القضاء

صنفت عدة مرجعيات وعقدت اجتماعات تمخض عنها معايير ومبادئ أساسية لاستقلال القضاء ومن هذه المرجعيات التي تضمنت المبادئ:

1. الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام 1948: نصّت المادة (10) على أن (لكل إنسان الحق على قدم المساواة التامة مع الآخرين، في أن تُنظر قضيته أمام محكمة مستقلة ونزيهة).
2. مبادئ الأمم المتحدة بشأن استقلال السلطة القضائية: اعتمدت هذه المبادئ من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في العام 1985 ونصت المادة (1) على (تكفل الدولة استقلال السلطة القضائية، وينص عليه دستور البلد أو قوانينه، ومن واجب جميع المؤسسات احترام ومراعاة استقلال السلطة القضائية).
3. العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية: أكد العهد في المادة (14) على حق كل فرد في محاكمة عادلة وعلنية أمام محكمة مختصة مستقلة حيادية.
4. مبادئ بانغلور بشأن سلوك الجهاز القضائي: صدرت هذه المبادئ عن اجتماع القضاة والخبراء في مدينة بانغلور بالهند عام 2001، واعتمدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة في

عام 2006، وتمثل تطويراً إضافياً واستكمالاً لمبادئ الأمم المتحدة الأساسية بشأن استقلال السلطة القضائية، والغاية منها أن استقلال القضاء لا يقوم فقط على النصوص الدستورية والقانونية، بل يحتاج إلى قيم أخلاقية وسلوكيات قضائية لضمان استقلاله ونزاهته وحماية ثقة المجتمع في العدالة. والمبادئ التي تم إقرارها هي: الاستقلال، الحياد، النزاهة، واللياقة (الاستقامة)، المساواة، الكفاءة، الاجتهاد. والاستقلال يعني: أن القاضي يجب أن يكون مستقلاً في عمله وقراراته، بعيداً عن أي ضغط أو تأثير خارجي.<sup>(37)</sup>

### 3. المنظومة العدلية في اليمن

#### 3-1. مفهوم المنظومة العدلية

المنظومة العدلية هي العمود الفقري للدولة الحديثة، وركيزة أساسية لضمان سيادة القانون وحماية الحقوق والحريات، فهي الإطار المؤسسي والتشريعي والتنظيمي المتكامل، ويتكون من السلطة القضائية وأجهزتها، والأجهزة التنفيذية، والوزارات والهيئات المساندة، فالمنظومة العدلية في اليمن جزء لا يتجزأ من بنية الدولة.

وتكتسب المنظومة في اليمن أهمية خاصة بالنظر إلى ما مرت به البلاد من تحولات سياسية وصراعات مسلحة أثرت على دور الدولة ومؤسساتها، وفرضت الحاجة إلى إصلاح عدلي شامل.

وتتقاطع عملية إصلاح العدالة في اليمن مع ثلاثة مسارات أساسية: العدالة الانتقالية، باعتبارها وسيلة لمعالجة انتهاكات الماضي، والأتمتة باعتبارها أداة لتطوير كفاءة النظام العدلي، واستقلال القضاء كشرط جوهري لضمان حياد الأحكام وعدالتها.

#### 3-2. مكونات المنظومة العدلية في اليمن

المنظومة العدلية في اليمن هي شبكة متكاملة من التشريعات والمؤسسات والآليات التي تعمل على إقامة العدل وحماية الحقوق والحريات، وتهدف إلى ضمان سيادة القانون في المجتمع.

والمكونات الأساسية للمنظومة هي:

##### - السلطة القضائية، وتتكون من:

- **المحاكم:** بمختلف درجاتها وتشكيلاتها واختصاصاتها وهي (المحكمة العليا، محاكم الاستئناف، المحاكم الابتدائية، المحاكم المتخصصة، محاكم الأحداث).
- **النيابة العامة:** هيئة قضائية تتولى التحقيق والإحالة في الجرائم وتحريك الدعوى الجزائية وممارسة إجراءاتها ومتابعة تنفيذ الأحكام والقرارات الجزائية وجمع الأدلة وإبداء الرأي في الطعن في الأحكام والقرارات الجزائية وغيرها.
- **مجلس القضاء الأعلى:** الجهاز المسؤول عن إدارة شؤون السلطة القضائية ورسم السياسة العامة للقضاء والإشراف على تنفيذها، والعمل على تحسين وتطوير الأداء القضائي والحفاظ



على الضمانات الممنوحة للقضاة.

- **هيئة التفيتش القضائي:** هيئة مختصة بمراقبة أداء القضاة وضمان التزامهم بالقوانين والمبادئ القضائية وتتولى التحقيق في شكاوى المواطنين.
- **وزارة العدل وحقوق الإنسان:** هي الجهاز الإداري التنفيذي الذي تعنى بالشؤون الإدارية والمالية والتقنية، وتوفير الموارد اللازمة للمحاكم، والعمل على تطوير وتحديث البنية التحتية بما يضمن سير العملية القضائية بالتنسيق مع مجلس القضاء الأعلى وتحت إشرافه.
- **المعهد العالي للقضاء:** مؤسسة علمية قضائية تهتم بتكوين وتأهيل الملتحقين بالمعهد تأهيلاً قضائياً علمياً وعملياً تخصصياً، كما يتولى التأهيل المستمر للعاملين في السلطة القضائية.
- **الشرطة والأجهزة الأمنية:** وهي إحدى المؤسسات التنفيذية التابعة للسلطة العامة، تضطلع بمهمة حفظ الأمن والنظام العام وحماية الأرواح والممتلكات، وإنفاذ القوانين، وتقديم الدعم التنفيذي لقرارات وأحكام القضاء.
- **مصلحة السجون:** تشرف على السجون وتنفذ العقوبات السالبة للحرية، وأصبحت تتبع وزارة العدل وحقوق الإنسان.
- **الأجهزة المساندة:** تتعدد الأجهزة المساعدة للمنظومة العدلية، وفي اليمن طبيعة الظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد تقتضي وجود عدة جهات سواء كانت وزارات أو هيئات.

### 3-3. أهداف المنظومة العدلية

- أهداف المنظومة العدلية تتمثل في الغايات العامة والوظائف الأساسية التي تسعى المنظومة إلى تحقيقها فهي مشروع مجتمعي شامل. وفي التجربة اليمنية للمنظومة العدلية، والتي انطلقت من الرؤية الوطنية لبناء الدولة اليمنية الحديثة التي حددت التوجهات العامة وأولويات الإصلاح القضائي اليمني وركزت المنظومة العدلية على عدة قضايا والتي اعتبرتها أهدافاً لعملها وهي:
- مراجعة القوانين: تعديل قوانين نافذة وإعداد مشاريع قوانين جديدة بما يتناسب مع متطلبات المرحلة.

- تصحيح المجال الأمني ومعالجة الاختلالات الأمنية وترسيخ العمل المؤسسي.
- تحسين وتطوير البنية التحتية لقطاعات ووحدات المنظومة العدلية.
- الربط الشبكي والأتمتة ورقمنة الإجراءات القضائية.
- تحسين وتطوير برامج التدريب والتأهيل والتوعية.
- تصحيح المسار العدلي بشقيه القضائي والأمني.

### 4-3. آليات عمل المنظومة العدلية اليمنية

تشكلت المنظومة العدلية من الجهات القضائية والأمنية والتي أوكل إليها الاهتمام والتنسيق بشقيها القضائي والأمني، واهتمت بالبناء المؤسسي والإصلاح والتطوير لأجهزة وقطاعات المنظومة العدلية بما يواكب التطورات المتسارعة. وقد أعدت المنظومة مصفوفة الرؤية الوطنية لدراسة أوجه القصور

والأسباب والإشكاليات التي تعيق تحقيق العدالة ووضع الحلول والمعالجات المناسبة، وللعمل بخطوات فاعلة وإجراءات تنفيذية هامة، وفق مسارين: الأول المواكبة وفق المتاح. والثاني البناء المؤسسي للسلطة القضائية. كما تمت معالجة العديد من القضايا والاختلالات في المجالين القضائي والأمني، أبرزها:

- مراجعة القوانين وتعديل أخرى وإعداد مشاريع لبعض القوانين بما يوافق الاحتياج.
- الاهتمام بالبناء المؤسسي والإصلاح والتطوير لأجهزة وقطاعات المنظومة العدلية بما يواكب التطورات المتسارعة.
- تحسين وتطوير البنى التحتية لقطاعات ووحدات المنظومة العدلية.
- الاهتمام بمجالات الربط الشبكي والأتمتة.
- معالجة الاختلالات الأمنية والاهتمام بالسجون والسجناء وإصلاح أوضاعهم.
- معالجة القصور في الأداء الوظيفي.
- دعم التنسيق بين السلطة القضائية والأجهزة الأمنية والسلطة المحلية والمجتمع.
- الربط الشبكي بين أجهزة القضاء (المحاكم - النيابة) وكذلك إدخال برامج الدعوى الإلكترونية في المحاكم الناشئة (محكمة الأوقاف - محكمة صنعاء الجديدة).

وإذا كانت المنظومة العدلية قد شخّصت الواقع وإشكالاته واختلالاته ووضعت الخطط والأهداف، إلا أن طبيعة المرحلة والإمكانات المتاحة وعدم تناسبها مع الواقع، قد أظهرت مدى الحاجة إلى المزيد من الجهود في المعالجة والتطوير.

### 5-3. تطوير المنظومة العدلية في اليمن

تطوير المنظومة العدلية: عملية إصلاح شاملة ومستمرة تستهدف تعزيز استقلال القضاء وكفاءته، وتحسين البنية التشريعية والمؤسسية، وتحريك الإجراءات العدلية وتفعيل دور الأجهزة المساندة.

وتستند عملية التطوير إلى مبررات وهي:

- تعزيز ثقة المواطنين بالقضاء.
- حماية الحقوق والحريات وسيادة القانون.
- التكيف مع التحولات العالمية والعدالة الرقمية.
- دعم الاستقرار السياسي والاجتماعي.
- دعم العدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية.

أما آليات تطوير المنظومة العدلية في اليمن فتتمثل في:

- تعزيز استقلال القضاء وتحييد القضاء عن الصراعات السياسية.
- إصلاح تشريعي وقانوني بتطوير القوانين ذات العلاقة وتحديثها.
- إدخال نصوص تنظيم التقاضي الإلكتروني والتحول الرقمي، وإنشاء نظام إدارة القضايا إلكترونياً.

- تحديث مناهج وآليات التطبيق والتدريب في المعهد العالي للقضاء ودعم التأهيل المستمر.
- الاهتمام بالبنية التحتية وتأهيل المحاكم والنيابات وتوفير الموارد اللازمة ورفع كفاءة الكادر البشري بما يواكب التطورات.
- تحديث جهاز الشرطة وربطه إلكترونياً بالنيابات والمحاكم، وتفعيل مدونة مأموري الضبط القضائي.
- تحسين أوضاع السجون ومراكز الاحتجاز بما يضمن حقوق الإنسان.
- إنشاء بوابة عدلية موحدة لخدمات القضاء.

### 6-3. التجارب العالمية لتطوير المنظومة العدلية وتطبيقها على اليمن

سأتناول وسائل تطوير المنظومة العدلية في التجارب العالمية، ومدى الاستفادة منها في اليمن:

#### 1. تحديث التشريعات والقوانين.

- المغرب: تحديث مدونة الأسرة وتطوير قوانين مكافحة الفساد.
- هولندا: تعديلات مستمرة في القوانين التجارية والبيئية لمواكبة الاقتصاد الرقمي.
- الاستفادة: مراجعة القوانين ذات الصلة مثل (المرافعات، الإثبات، القوانين التجارية) لتتلاءم مع المعايير الدولية والواقع المحلي.

#### 2. التكنولوجيا:

- سنغافورة: نظام العدالة الذكية، باستخدام الذكاء الاصطناعي في جدولة القضايا.
- الإمارات: التقاضي الإلكتروني والمحاكم الذكية في دبي.
- كندا: أنظمة أرشفة إلكترونية متكاملة وإدارة القضايا عبر الإنترنت.
- الاستفادة: إنشاء نظام إلكتروني تدريجي للأرشفة والتقاضي لمكافحة الفساد وتسريع الفصل في القضايا.

#### 3. التدريب والتأهيل المستمر:

- المغرب: يجمع المعهد الأعلى للقضاء بين التدريب الأكاديمي مع التطبيق العملي.
- الاستفادة: تحديث مناهج المعهد وإدخال مواد الأتمتة القضائية.

#### 4. العدالة التصالحية:

- كندا: تطبيق برامج العدالة التصالحية، خاصة في قضايا الأحداث.
- المغرب: إدماج الوساطة الأسرية في مدونة الأسرة.
- الإمارات: لجان الصلح والوساطة القضائية قبل اللجوء للمحكمة.

الاستفادة: تفعيل قضاء الصلح المنصوص عليه في قانون السلطة القضائية. (38) (39) (40) (41) (42)

### 7-3. العدالة الانتقالية في اليمن

العدالة الانتقالية من أهم الوسائل التي تعالج آثار النزاعات والانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان الناتجة عن الحروب والنزاعات الداخلية، وفي اليمن ظهرت الحاجة إلى طرح موضوع العدالة الانتقالية بعد احتجاجات 2011 حيث تم إعداد مشروع قانون العدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية استجابة للاتفاق السياسي المبني على المبادرة الخليجية. إلا أن القانون لم يلبي مطالب القوى السياسية ولم يتضمن الآليات المتعارف والمنصوص عليها دوليًا، إذ خضع للرغبات السياسية وتطويع العدالة للسياسة، فالعدالة الانتقالية تجمع بين الطابع القضائي والسياسي، والقانون قد غلب واقتصر على الجانب السياسي في المصالحة الوطنية وأغفل ارتباط المصالحة بتحقيق أهداف العدالة الانتقالية والتي تعتمد على المكاشفة والوضوح والمصارحة وجبر الضرر وكشف الحقيقة وإقامة الدعاوى الجنائية. وقد تم معارضة مشروع القانون وتمثل الخلاف بين القوى السياسية ومُعدي المشروع حول:

1. آليات العدالة الانتقالية: افتقرت آليات العدالة الانتقالية في مشروع القانون إلى الجانب التصالحي الذي يعزز التوافق الاجتماعي والسياسي لتحقيق السلام والاستقرار، كما أغفل المشروع الجانب الجنائي القائم على المساءلة والمحاسبة الجنائية بوصفها آليه أساسية للعدالة.
2. الفترة التي يغطيها القانون: طرحت عدة رؤى للفترة الزمنية التي يغطيها القانون، وتمثلت الرؤى في تغطية القانون لما بعد ثورة سبتمبر 1962 والرأي الثاني ما بعد 1990، ولكن المشروع اقتصر على العامين 2011 و2012.

#### 1-7-3. تعريف مشروع القانون اليمني للعدالة الانتقالية

عرف المشروع العدالة الانتقالية في المادة (2) والتي نصت على العدالة التصالحية غير القضائية للكشف عن الحقيقة وجبر ضرر الضحايا وحفظ الذاكرة الوطنية ومنع تكرار الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان في المستقبل.

#### 2-7-3. التحديات التي تواجه العدالة الانتقالية في اليمن

نص مؤتمر الحوار الوطني (2013-2014) على مبادئ العدالة الانتقالية وتشكيل لجنة العدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية، وأوصى بإنشاء صندوق لجبر الضرر للضحايا، إلا أن مشروع القانون لم يتم إصداره بسبب ما ذكرناه سابقاً وكذلك:

- الانقسام السياسي والنزاع المستمر.
- غياب مؤسسات دولة موحدة.
- ضعف النظام القضائي واستقلاليته.
- فقدان الثقة والانقسام الاجتماعي.
- الفساد عائق رئيسي أمام العدالة الانتقالية.
- نقص الموارد وصعوبة توفيرها. (43) (44)

## 4. النتائج والتوصيات

### 1-4. النتائج

1. المنظومة العدلية هي الأساس الضامن لتحقيق العدالة الناجزة وتعزيز ثقة المجتمع بالدولة.
2. العدالة الانتقالية تمثل الأداة لمعالجة الانتهاكات الماضية وبناء السلم الاجتماعي.
3. التحول الرقمي (الأتمتة) يعد وسيلة فعالة لتقليل الفساد الإداري وتسريع الفصل في القضايا.
4. استقلال القضاء يمثل الشرط الأساسي لإنجاح أي إصلاح عدلي وضمان نزاهة الأحكام.
5. التجارب العالمية أثبتت أن التطوير العدلي يحتاج إلى مزيج من التشريعات، والتقنيات وبناء القدرات المؤسسية.

### 2-4. التوصيات

1. وضع استراتيجية وطنية شاملة لإصلاح المنظومة العدلية تركز على العدالة الانتقالية والأتمتة واستقلال القضاء، وتراعي ما تم إنجازه وتبنى عليه.
2. تسريع أتمتة القضاء عبر أرشفة إلكترونية للقضايا وإنشاء محاكم رقمية وتفعيل خدمات التقاضي عن بعد.
3. إنشاء هيئة مستقلة للعدالة الانتقالية تتولى معالجة الانتهاكات السابقة، وإعادة النظر في مشروع قانون العدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية بما يتناسب مع الواقع واستشراف المستقبل.
4. الاستفادة من التجارب العالمية بما يعزز الإصلاح التشريعي والأتمتة واستخدام التقنيات الرقمية، مع مراعاة الخصوصية اليمنية.
5. تعزيز ثقة المجتمع بالقضاء من خلال الشفافية ونشر الثقافة القانونية وضمان الحق في التقاضي وتبسيط إجراءات التقاضي.
6. الاهتمام بالعدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية وتبني إعادة النظر في مشروع القانون من خلال تشكيل لجان وورش عمل، والموضوع بحاجة إلى إفراجه بدراسة مستقلة لأهميته.

### 3-4. خاتمة

يتضح من خلال البحث أن المنظومة العدلية تمثل العمود الفقري لأي دولة تسعى إلى ترسيخ العدالة وحماية الحقوق والحريات، فهي ليست مجرد مؤسسات قضائية وتشريعات قانونية، بل منظومة متكاملة تتداخل فيها القيم والممارسات والهياكل التنظيمية. ويتوقف نجاح أي إصلاح عدلي على أربع ركائز: العدالة الانتقالية والأتمتة والتحول الرقمي واستقلال القضاء.

كما بينت التجارب العالمية أن إصلاح المنظومة يتطلب تشريعات متطورة وقدرات مؤسسية وبنية تحتية رقمية حديثة. أما في اليمن، التحديات كبيرة لكن الإصلاح والتطوير يظل ممكناً من خلال الاستفادة من تلك التجارب، وتكييفها مع خصوصية الواقع اليمني.

## قائمة المراجع

- (1) المنظومة العدلية: المفهوم والمهام. وزارة العدل المغربية، 2019.
- (2) تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة
- (3) إصلاح القضاء في ظل الربع العربي، أعمال الحلقة الدراسية، الشبكة الأورو متوسطية لحقوق الإنسان، كوبنهاجن، فبراير 2012.
- (4) إصلاحات تنظيمية في الأنظمة العدلية بالمملكة العربية السعودية. الأكاديمية الدولية للوساطة والتحكيم 2025/8/4.
- (5) Canadian Department of Justice, Restive Just Program-2020.
- (6) Netherlands Council for the Judiciary, just. System in the Netherlands 2016.
- (7) ميثاق إصلاح منظومة العدالة. وزارة العدل المغربية، 2013.
- (8) World Bank, World Development Report 2017: Governance and the Law (Washington, DC: World Bank, 2017).
- (9) المنظومة العدلية في التشريع الإسلامي والقوانين الوضعية. محلية الحقوق، جامعة الكويت، 2018.
- (10) واقع الاقتصاد في المغرب المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة. رشيد الفيلاي المكناسي، يناير 2007.
- (11) النظام القضائي في دولة الإمارات العربية وزارة العدل، 2020.
- (12) Rule of Law Tools for Post-Conflict States (OHCHR, 2006).
- (13) مقدمة في القانون والمنظومة العدلية. محمد يوسف هدى علي، دار النهضة العربية، مصر، 2018.
- (14) المكونات الأساسية للنظام القانوني. المجلة الدولية للقانون والدراسات، جامعة بولونيا - إيطاليا، مايو 2023.
- (15) UN OHCHR, Rule of Law Tools for Post-Conflict States. 2006.
- (16) القضاء ودوره في تحسين وتطوير التشريعات الوطنية. عادل العيدوف وآخرون، مجلة القضايا القانونية والأخلاقية والتنظيمية، الجامعة الكازاخستانية التركية الدولية 2021.
- (17) المشروع العالمي للعدالة (2023)، تقرير حكم القانون حول العالم World Justice Project.
- (18) International Commission of Jurists, Judicia Independence, 2018.
- (19) World Bank, World Development Report Governance and the Law, 2017.
- (20) النظام القضائي وتطويره، وزارة العدل الإماراتية 2020.
- (21) إصلاح منظومة العدالة في العالم العربي: تجربة المغرب وتونس ومصر، معهد كارنيغي للسلام الدولي، الرباط، 2015.
- (22) إجراءات لتطوير المنظومة العدلية. جريدة الوطن، قطر، 2022.
- (23) الخطة العربية الشاملة لتطوير وإدارة القضاء: والمستفادة من التجارة. المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، بيروت.
- (24) تطوير المنظومة العدلية: حسم تحديات التأخير والتنفيذ والاجتهادات. صحيفة المدينة، مؤسسة المدينة

- لصحافة والنشر جدة، أغسطس 2023.
- (25) تطوير ملموس في المنظومة القضائية لتحقيق العدالة ومواكبة التغيرات العالمية. صحيفة الرؤية، عمان، مسقط، نوفمبر 2024.
- (26) خطة متكاملة لتطوير القضاء وتعزيز المنظومة الشاملة للعدالة. حسن بن لحدان المهدي، صحيفة الشرق، قطر، ديسمبر 2018.
- (27) Singapore Academy of Law, Judicial Modernization in Singapore 2017.
- (28) التقارير السنوية لتطوير النظام القضائي، وزارة العدل الإماراتية (2022-2018).
- (29) تقرير مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان بشأن الترابط بين العدالة الانتقالية والسلام المستدام والتنمية المستدامة مجلس حقوق الإنسان، جنيف، يناير 2022.
- (30) دراسة تحليلية بشأن حقوق الإنسان والعدالة الانتقالية، مجلس حقوق الإنسان، جنيف، 2009.
- (31) العدالة ما بعد الصراع والعدالة الانتقالية، يوسف كوفراس، المجلة الدولية للعدالة الانتقالية، مركز أكسفورد للبحوث في العدالة الانتقالية، جامعة أكسفورد، أبريل 2016.
- (32) فهم العدالة الانتقالية: المفاهيم والتحديات مجلة إديكس يونيو 2024.
- (33) فهم آليات العدالة الانتقالية لتحقيق السلام الدائم، مجلة إديكس، ديسمبر 2024.
- (34) التقارير الوطنية والإقليمية حول وضع القضاء في بعض الدول العربية المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة، بيروت، سبتمبر 2004.
- (35) المنظومة العدلية بين تراكمات الماضي واستشراف المستقبل خلال الفترة (2020-2023). عميد. محسن محمد الدولة، (2024-1446).
- (36) القضاء في الدول العربية المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة، بيروت 2007.
- (37) استقلال القضاء وسيادة القانون - دراسة مقارنة. أحمد محمود، مركز دراسات القانون الدولي، 2020.
- (38) دستور الجمهورية اليمنية 1991 وتعديلاته.
- (39) قانون السلطة القضائية رقم (1) لسنة 1991 وتعديلاته.
- (40) التقارير السنوية لوزارة العدل (2010-2014).
- (41) استقلال القضاء في اليمن: الواقع والأفاق. عبد الله الكبسي، مجلة الحقوق، جامعة صنعاء 2010.
- (42) المنظومة العدلية أساس وركن قيام الدولة الحديثة، القاضي أحمد يحيى المتوكل - «رئيس مجلس القضاء الأعلى السابق» وكالة الصحافة اليمنية يناير 2020.
- (43) تقرير أولي، الهيئة الوطنية للعدالة الانتقالية، صنعاء 2013.
- (44) الطريق إلى العدالة في الجمهورية اليمنية. القاضي عبد العزيز ضياء الدين البغدادي، مجلة البحوث والدراسات القضائية والقانونية وزارة العدل وحقوق الإنسان العدد (10) محرم - ربيع الأول 1445هـ.





# دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية

## The Role of Civil Society Organizations in Local Development

أ. حمزة يحيى العماد  
باحث في المركز التأسيسي للدراسات والبحوث

Mr. Hamzah Yahya Al-Emad  
Researcher at Constituent for Studies & Research



## ملخص

تناول هذه الدراسة دور منظمات المجتمع المدني، وبشكل خاص مؤسسة بنیان التنمية، في تعزيز التنمية المحلية بأمانة العاصمة صنعاء. تنطلق الدراسة من أهمية إشراك الأفراد في القرارات التنموية لتحقيق مشاركة مجتمعية فعّالة، باعتبارها ركيزة أساسية للديمقراطية والتنمية المستدامة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وغطت الدراسة أبعادًا متعددة: الخدمات التعليمية، والخدمات الصحية والبيئية، والطرق المجتمعية، وخدمات المياه، والتوعية وتحفيز المجتمع.

أظهرت النتائج أن مؤسسة بنیان لعبت دورًا ملحوظًا في شق وصيانة الطرق المجتمعية، وفي توعية وتحفيز المجتمع، بالإضافة إلى خدمات المياه، بينما كان دورها أقل في الجانب التعليمي وفي المساهمات المادية المباشرة. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جهود المؤسسة وتحقيق أهداف التنمية المحلية، خصوصًا في مجالات الصحة والبيئة والمشاركة المجتمعية. توصي الدراسة بضرورة تعزيز استدامة أنشطة هذه المنظمات، وتوسيع نطاقها لتغطية الفجوات التنموية، بما يعزز من التكامل مع جهود الدولة ويستجيب لأولويات المجتمع المحلي.

**كلمات مفتاحية:** المجتمع المدني، التنمية المحلية، مؤسسة بنیان للتنمية، الخدمات الاجتماعية، المشاركة المجتمعية، اليمن.

## Abstract

This study examines the role of civil society organizations, with a focus on Bonyan Development Foundation, in promoting local development in Sana'a Capital Secretariat. It highlights the significance of community participation in decision-making as a cornerstone for democracy and sustainable development. The research applied a descriptive-analytical approach using a structured questionnaire, covering five key dimensions: educational services, health and environmental services, community roads, water services, and community awareness and mobilization.

Findings indicate that Bonyan Foundation has made a significant impact in community road projects, awareness and mobilization, and water-related initiatives, while its contribution in educational services and direct financial support was relatively limited. Results also confirmed a strong positive relationship between the foundation's activities and the achievement of local development goals, especially in health, environment, and community engagement. The study recommends enhancing the sustainability of civil society organization's activities and expanding their scope to address developmental gaps, thereby complementing state efforts and responding to local community priorities.

**Keywords:** Civil Society, Local Development, Bonyan Foundation, Social Services, Community Participation, Yemen.

## 1. الإطار العام

### 1-1. مقدمة

يحظى موضوع التنمية المحلية باهتمام الدول من أجل الانتقال بالمجتمع والفرد من حالة التخلف إلى حالة التقدم والارتقاء نحو الأفضل وتلبية احتياجاتهم السكانية والبحث عن الإمكانيات المحلية المتوفرة وتسخيرها لخدمتهم؛ مما يساهم في تقدمه وتحضره وسيره في طريق التنمية المستدامة، حيث إن أسباب وعوامل الاهتمام بالتنمية المحلية لم تكن وليدة الاهتمام فقط بالتغيرات التنظيمية التي نتج عنها تبني النظام اللامركزي والتقسيم الجغرافي لأقاليم وحدود الدولة الواحدة، بل إن ذلك يرجع أساساً إلى ظهور النظريات والمفاهيم التي حاولت معالجة مشكلة التخلف، لا سيما بعد الحرب العالمية الثانية، فقد كان الاهتمام بضرورة البحث والتفكير في معالجة الاختلالات التنموية بين الدول، ومحاربة الفقر وإعمار الدول المتضررة جراء مخلفات الاستعمار في كثير من الدول، وتقليص الفجوات بين الإقليم الريفي والإقليم الحضري.

إن نجاح التنمية في المجتمع يكون مرهوناً بمدى مشاركة الأفراد في عملية التنمية شريطة أن تتم هذه المشاركة بطريقة جماعية في صنع واتخاذ القرارات التي تهم وتخدم عمليات التنمية في مجتمعاتهم وفي تنفيذ برامج التنمية، وتحمل مسؤولية تنفيذها وتمويلها، بحيث يشعر كل مواطن أنه مسؤول وأنه مشارك في العمل، فضلاً عن أن إشراك الشعب في التفكير والمناقشة والتنفيذ هو أساس مهم من أسس الديمقراطية السليمة إضافة إلى مشاركة المواطنين في التنمية التي تعد قمة الممارسة الديمقراطية للحرية بجانبها السياسي والاجتماعي، وذلك يعد جوهر العملية التنموية، كما تُعدّ المشاركة المجتمعية والعمل التطوعي ركيزة أساسية مهمة في بناء المجتمع، لما له من قيمة إنسانية كبيرة، تتمثل في العطاء والبذل بكل أنواعه، فالعمل التطوعي سلوك حضاري يهدف إلى نشر التماسك والتضامن الاجتماعي بين أفراد المجتمع وجماعاته ومؤسساته، وتعد منظمات المجتمع المدني عنصراً فاعلاً في تحقيق التنمية المحلية في بُعدها الشمولي؛ لذا فإن التنمية المحلية لا تقتصر على الدولة وحدها فقط، بل أصبحت مسألة تشاركية تتقاسمها مع منظمات المجتمع المدني، وذلك بفعل تردي الأوضاع الاجتماعية على المستوى المحلي؛ نتيجة العدوان والحصار الغاشم على اليمن، وهذا ما استدعى ضرورة تدخل المجتمع لتخطي الأوضاع عبر الدفع بعملية التنمية المحلية إلى الأمام، بهدف إخراج المجتمع المحلي من الاتكالية وعدم تحميلهم المسؤولية تجاه مجتمعهم، إلى التنمية وإحداث التغيير في مجتمعهم، ونظراً لأهمية البحوث التي تناولت التنمية المحلية على الصعيد العربي بشكل عام وفي اليمن بشكل خاص فإن ذلك شكّل حافزاً كبيراً لدى الطالب للقيام بهذه الدراسة.

وتكمن أهمية الدراسة في أنها تحاول الكشف عن دور مؤسسة بنیان التنمية في تدعيم عملية التنمية المحلية ومحاولة النهوض بالمجتمع وتحقيق التقدم الاجتماعي، بالإضافة إلى العمل على إظهار الأهمية البالغة للمجتمع المدني باعتباره أقرب هيئة في أفراد المجتمع التي من خلالها يتمكنون من

التعبير عن توجهاتهم وأفكارهم، وهذا له أثر في تحقيق التنمية المحلية، لذا لا بد من الاهتمام بدور منظمات المجتمع المدني، لما له من آثار تنعكس على تحقيق التنمية المحلية في المجتمع اليمني بأمانة العاصمة، كما أن المشاركة المجتمعية تساهم في إمكانية وصول المنظمات واستمرارها في المجتمعات لا سيما في ظل الأوضاع الحالية؛ مما يجعل مستقبلها مرهوناً بمدى امتلاكها قاعدة كبيرة من المستفيدين الذين تربطها بهم علاقة جيدة ومتميزة باعتبارهم مصدرًا أساسيًا لوصولها إلى المجتمعات المستهدفة.

## 2-1. مشكلة الدراسة

شهدت منظمات المجتمع المدني اليمني تغيرات وانتكاسات بفعل تغيّر منهجية العمل لدى الجهات الحكومية والمنظمات نفسها، حيث تحولت من التركيز على تنمية المجتمع وتغيير فكره إلى تقديم الرعاية والخدمات، ما أدى إلى اتكالية الأفراد وضعف مسؤوليتهم تجاه وطنهم، ومع استمرار الأزمات الاقتصادية والحصار، أصبح من الضروري تعزيز ثقافة التنمية المحلية لإخراج المنظمات من الركود إلى الفاعلية، لتكون شريكاً حقيقياً للدولة في مواجهة التحديات، كما استعرض الباحث الدراسات السابقة ذات الصلة، مبرزاً أهدافها ومنهجياتها ونتائجها للاستفادة منها في الدراسة الحالية.

وتتفق العديد من الدراسات على أهمية دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية، وهذا ما أكدته دراسة ابن جمعان، محمد سالم 2015، بعنوان: «دور منظمات المجتمع المدني في تنمية المجتمعات المحلية»<sup>(1)</sup> والتي توصلت إلى، وجود فجوة بين بعض الجمعيات والمجتمع المدني، وهناك جمعيات ومنظمات أنشئت أساساً لأغراض محددة تلبية لبرامج تنمية محددة، ومن ثم توقفت تلك الجمعيات، مع وجود تجارب تنمية سابقة لم تتجح؛ بسبب عدم إخضاعها للتقييم والدراسة قبل البدء في تلك الأنشطة، وعدم الفهم لطبيعة وتقاليد تلك المجتمعات المحلية، مما عرض تلك البرامج والأنشطة للفشل.

إن دور منظمات المجتمع المدني هو مشاركة المجتمع في تفعيل العمل المجتمعي الذي يهدف إلى تحقيق التنمية المحلية، وهذا ما أكدته دراسة رياض عريبي 2020 «دور المجتمع المدني في التنمية المحلية دراسة ميدانية لجمعيات مدينة جامعة نموذجاً»<sup>(2)</sup> وهو أن الدور التنموي للمجتمع المدني هو من الأهمية الكبيرة على المستوى المجتمعي؛ لذا فإنه من الضروري تفعيل هذا الدور ميدانياً، ودعم مشاركة الأفراد من خلال مختلف مؤسسات المجتمع المدني في العمل الاجتماعي التنموي وترسيخاً للمبادئ السامية للمجتمع المدني.

فقد أصبح دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية شيئاً أساسياً لتحقيق عملية التنمية، كما أن تفعيلها يبين لنا مواطن القوة ومواطن الضعف لتلافيهما، وهذا ما أكدته دراسة إدريس فتحي 2021 «دور المنظمات التطوعية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية في تنمية المجتمعات المحلية»<sup>(3)</sup> وهو أن تقييم منظمات المجتمع المدني باستمرار يبين لنا نقاط قوتها وضعفها في أدائها، ومن خلال هذا يتم اكتشاف نقاطها وتعديلها حتى لا تظهر مرة أخرى.

وتسعى منظمات المجتمع المدني إلى التوسع في تحقيق أهدافها في مختلف المجالات، ومنها رفع القدرات ورفع الأداء والتقييم، وهذا ما أكدته دراسة إبراهيم القيب وآخرون 2021 «دور منظمات المجتمع المدني في تنمية المجتمع المحلي»<sup>(4)</sup> وهو أن تسعى منظمات المجتمع المدني إلى التوسع في تحقيق أهدافها في مختلف المجالات، ومنها رفع القدرات العملية.

إن التفاعل والتعاون بين أفراد المجتمع عن طريق المشاركة المجتمعية والمبادرات المجتمعية تُعد ذات أهمية من أجل معرفة مشاكلهم وحلها، وهذا ما أكدته دراسة توتو فيصل «المشاركة المجتمعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية»<sup>(5)</sup> أن للمشاركة المجتمعية دوراً كبيراً في التنمية المحلية من خلال المبادرات المجتمعية وأهميتها في التفاعل والتعاون الواعي والإيجابي، كونها تعد وسيلة أساسية للتعرف على قضاياهم واهتماماتهم، ومعرفة التحديات التي يواجهونها في مختلف المجالات، وهذا يعني ضرورة تفعيل منظمات المجتمع المدني من أجل تقديم خدمات التنمية المحلية للمجتمع، وهذا ما أكدته دراسة عبير الزعبي، 2022 «دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية الأردن»<sup>(6)</sup> وهو أهمية تشجيع إقامة مؤسسات ومنظمات لتنمية المجتمع بدعمها وتمويلها.

لذلك تعاني الكثير من منظمات المجتمع المدني في أمانة العاصمة قصوراً في تحقيق أهدافها التنموية التي وضعتها للمجتمع؛ مما يجعلها غالباً غير قادرة على الاستجابة لمتطلبات المجتمع، والإسهام في خدمته لا سيما خلال الفترة التي تمر بها البلاد من عدوان وحصار، وكل تلك الظروف التي تمر بها منظمات المجتمع المدني تستدعي الوقوف عند تلك القصور لديها، وتفعيل دورها في التنمية المحلية، وبناء عليه وفي ضوء ما سبق يمكن إيجاز مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي الآتي:

«ما دور منظمات المجتمع المدني (مؤسسة بنيان) في تحقيق التنمية؟»

### 3-1. الموجّهات النظرية للدراسة

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية وتعد نظرية الدور هي الموجه المناسب لها، وتفصيل ذلك كالآتي:

#### 1-3-1. نظرية الدور

تُعد نظرية الدور مهمة للمنظم الاجتماعي؛ فهي تقدم محددات اجتماعية للسلوك وأنماط شغل المراكز الاجتماعية، وتساعد في تحليل السلوك الاجتماعي، تبرز أهمية النظرية في توضيح كيف توجه الثقافة سلوك الأفراد ليصبح قابلاً للتنبؤ، مما يسهل التفاعل الاجتماعي كما تُمكن المنظم من تفسير المشكلات الناتجة عن غموض أو تناقض الأدوار، ومساعدة الأفراد على التعرف على حدود أدوارهم وتحليل سلوكه المهني بوضوح، خاصة في علاقته بأدوار الآخرين.<sup>(7)</sup>

كما تعتمد النظرية على خمسة افتراضات أساسية وهي أن:

- أنماط السلوك صفة مميزة لأداء الأفراد ضمن إطار معين.

- الأدوار ترتبط بأفراد يشتركون في هوية واحدة.
  - الأفراد غالباً مدركون للأدوار التي يؤدونها.
  - الأدوار تستمر لنتائجها ولارتباطها بنظم اجتماعية أوسع.
  - ضرورة تأهيل الأفراد للأدوار المناطة بهم.
- وتبرز أهمية هذه النظرية عند دراسة دور مؤسسة بنیان التنمية في تحقيق التنمية المحلية بأمانة العاصمة:<sup>(8)</sup>

#### 4-1. أهمية الدراسة

##### 1-4-1. الأهمية العلمية

تقديم إضافة علمية في مجال الدراسات الاجتماعية، خاصةً في إطار المجتمع المدني، مع التركيز على منظمات المجتمع المدني التنموية، حيث تركز هذه الدراسة على استكشاف دور هذه المنظمات في جانب مهم من التنمية، وهو «التنمية المحلية»، وهذا المجال يُعد من المواضيع الحيوية التي تتطلب مزيداً من البحث لفهم كيفية إسهام منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية على المستوى المحلي، كما تساعد نتائج الدراسة على تسليط الضوء على التحديات التي تواجه هذه المنظمات؛ مما يمكنها من تحسين أدائها وزيادة تأثيرها على التنمية.

##### 2-4-1. الأهمية العملية

تعزيز مستوى الوعي بأهمية الدور الذي تؤديه منظمات المجتمع المدني، لا سيما تلك التي تعمل في مجال التنمية المحلية، مثل المشاركة المجتمعية، والمبادرات المجتمعية، والمسؤولية الاجتماعية، والتنمية المحلية؛ لذا فإن هذه الدراسة تسهم في تعزيز قيم العدالة والمساواة في المجتمعات المحلية، والحد من التفاوت الاجتماعي، وتساعد الدراسة أيضاً في توجيه الجهود نحو بناء شراكات مثمرة بين المجتمع المدني، والحكومة، والقطاع الخاص، من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية.

#### 5-1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي قامت به مؤسسة بنیان التنمية في التنمية المحلية بأمانة العاصمة، وذلك على النحو الآتي:

- معرفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة، (بناء مدارس، إضافة فصول، صيانة مدارس، تفعيل معلمين متطوعين).
- معرفة الخدمات الصحية والبيئية التي تقدمها المؤسسة، (دعم المراكز الصحية، التوعية بالأمراض، ترميم الوحدات الصحية، إنشاء مخيمات طبية، حملات توعوية).
- معرفة الطرق المجتمعية والريفية التي تقدمها المؤسسة، (برامج توعية للمجتمع، شق الطرق، شراكة مع الدولة، تحفيز المبادرات على شق الطرق، حشد الموارد).

- التعرف على الدعم الذي تقدمه المؤسسة (لتوفير المياه، تفعيل المجتمع للقيام بإنشاء مشاريع حصاد المياه، التحفيز على عمل حواجز مائية).
- معرفة ما تقدمه المؤسسة من توعية وتحفيز لتحقيق المشاركة المجتمعية.

## 6-1. الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسة بنيان في التنمية المحلية، تُعزى لمتغير الجنس.
- **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول الخدمات الصحية والبيئية التي تقدمها مؤسسة بنيان في التنمية المحلية، تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي.
- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول خدمات الطرق التي تقدمها مؤسسة بنيان في التنمية المحلية، تُعزى لمتغير التخصص العلمي.
- **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول خدمات المياه التي تقدمها مؤسسة بنيان في التنمية المحلية، تُعزى لمتغير العمر.
- **الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول خدمات تحفيز وتوعية المجتمع التي تقدمها مؤسسة بنيان في التنمية المحلية، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## 7-1. مفاهيم الدراسة

يمكن التركيز هنا على المفاهيم الرئيسية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، وتتمثل في الآتي:

### 1-7-1. الدور

الدور لغويًا: يمكن فهم كلمة (الدور) بدلالة الحركة في محيط أو بيئة معينة من الفعل (دار)، دورًا ودورًا، بمعنى طاف حول الشيء ويقال دار حوله وعليه، وعاد إلى الموضوع الذي ابتدأ منه.<sup>(9)</sup>

والدور اصطلاحًا: يعرف بأنه موقف أو سلوك أو وظيفة لشخص داخل مجموعة.<sup>(10)</sup>

والدور في العلوم الاجتماعية يعرف بأنه: «السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه».<sup>(11)</sup>

والدور في مهنة الخدمة الاجتماعية يعرف بأنه: «سلوك يقوم به شاغل مركز اجتماعي معين يحدد



الأنماط السلوكية التي يجب عليه أن ينتهجها تجاه الآخرين؛ مما يضطر إلى التفاعل معهم واضحاً في اعتباره الحقوق والالتزامات التي يفرضها عليه مركزه» لذا يمكننا القول بأن الدور يشير إلى سلوك لا إلى مركز، بمعنى أن الفرد يمكنه أن يمارس دوراً، ولكنه لا يستطيع أن يشغل دوراً، فالدور إذاً مفهوم مجرد لا يعبر عن الشخص الذي يؤديه وإنما يعبر عن مجموعة الأنشطة التي يمارسها أي فرد يشغل مركزاً معيناً بغض النظر عن شخصية القائم بهذه الأنشطة.<sup>(12)</sup>

وبناءً على ما سبق يمكننا أن نعرف الدور تعريفاً إجرائياً بأنه ما تقوم به مؤسسة بنیان التنمية من تقديم خدمات تعليمية وصحية، وطرق ومياه، وتحفيز المجتمع على المشاركة المجتمعية من أجل تحقيق التنمية المحلية.

### 2-7-1. المنظمات

تعرف المنظمات اصطلاحاً: بأنها التي تعبر عن وجود اجتماعي طور من قبل أفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفراداً متنوعين، ومعرفة أولية وتضعهم في هيكل ونظام يعبر عن وحدة متكاملة، وهي كذلك مجموعة من الأفراد لهم هدف معين يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه.<sup>(13)</sup>

كما تعرف المنظمات بأنها «تنظيم مؤسسي اجتماعي يوطرها القانون، وتلتزم فيها فعاليات جماعية من أجل تحقيق مشروع مشترك، وتتميز بتنوعها وحركتها المتواصلة، وتباين انتشارها الجغرافي وتعدد قطاعات تدخلها».<sup>(14)</sup>

وبالتالي يمكن تقديم تعريف إجرائي للمنظمات بأنها تطلق على المؤسسات، ومنها مؤسسة بنیان غير الربحية التي تم إنشاؤها من قبل أشخاص بقوانين ولوائح رسمية، وتسعى إلى تحقيق مجالات التنمية المحلية بأمانة العاصمة.

### 3-7-1. المجتمع المدني

تعريف المجتمع المدني من الناحية اللغوية: تجدر الإشارة بداية إلى أن مصطلح المجتمع المدني هو مصطلح غربي، ويلفظ باللغة الفرنسية «Société civile»، لذا لا نجد له تعريفاً لغوياً دقيقاً في المعاجم السياسية والاجتماعية العربية، لأنه مصطلح مرگب دال على مفهوم نشأ وتطور بنشأته.<sup>(15)</sup>

ويعرف المجتمع المدني: بأنه المؤسسات والمنظمات الحديثة غير الحكومية التي تنشأ بالإرادة الحرة لأبناء أي مجتمع في استقلال نسبي عن المؤسسات الإريثة، مثل الأسرة والقبيلة والعشيرة من ناحية وعن الدولة من ناحية أخرى.<sup>(16)</sup>

وتعرف الخدمة الاجتماعية: بأنها هي التي تهدف إلى مساعدة الناس على اكتساب مقدرة متزايدة لحل ما يقابلهم من مشكلات، بالإضافة إلى إيصالهم بالأنظمة الاجتماعية التي تدمهم بالموارد والخدمات والفرص التي يحتاجون إليها، مع تقوية وتدعيم تلك الأنظمة حتى تتمكن من تأدية وظائفها بفاعلية

متزايدة، ثم الإسهام في وضع وتنفيذ سياسة اجتماعية سليمة.<sup>(17)</sup>

مما سبق يمكن تعريف المجتمع المدني تعريفاً إجرائياً بأنه: المجتمع الذي يستفيد من الخدمات التي تقدمها مؤسسة بنىان التنمية في تفعيل التنمية المحلية بأمانة العاصمة.

#### 4-7-1. التنمية المحلية

يقصد بمصطلح التنمية من الناحية اللغوية: الزيادة والكثرة والعمل على النماء.<sup>(18)</sup> أما من حيث الاصطلاح: فهي تعرف بأنها تشير إلى المتغيرات المستمرة في الهياكل والمؤسسات الاقتصادية للمجتمع.<sup>(19)</sup>

ويعرف آخرون التنمية بأنها «إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، يهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراده، وهذا يعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتجددة لأعضائه.»<sup>(20)</sup>

وهناك من عرّف التنمية بأنها «عملية ديناميكية يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من وضع سابق إلى وضع جديد عن طريق إحداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد.»<sup>(21)</sup>

وتعرف التنمية المحلية في مهنة الخدمة الاجتماعية بأنها مجموعة من العمليات والجهود التي تهدف إلى تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات.<sup>(22)</sup>

وتعرف التنمية المحلية في العلوم الأخرى، بأنها هي التي تهتم أساساً بالفضاء المحلي للسكان، وهي جزء لا يتجزأ من التنمية الشاملة التي تتظافر فيها الجهود الحكومية مع جهود الأهالي بهدف تحقيق المصلحة العامة للمجتمع المحلي؛ كون الجهود الحكومية غير كافية وحدها لتفعيل التنمية المحلية؛ مما يتطلب إشراك جميع الفواعل المجتمعية في التنمية؛ لذا غدت المشاركة المجتمعية خيارات استراتيجية لأنها تعد إحدى الركائز الأساسية للتنمية المحلية وذات ارتباط وثيق بينهما.<sup>(23)</sup>

وتعرف الخدمة الاجتماعية التنمية المحلية بأنها: «مجموعة المداخل والأساليب الفنية التي تعتمد عليها المجتمعات المحلية كوحدات للعمل والتي تحاول أن تجمع بين المساعدات الخارجية والجهود الذاتية المحلية، بشكل يوجّه محلياً لمحاولة استشارة المبادرة والقيادة في المجتمع المحلي باعتبارها الأداة الرئيسية لإحداث التغيير.»<sup>(24)</sup>

ويمكن تعريف التنمية المحلية تعريفاً إجرائياً بأنها: ما تقدمه مؤسسة بنىان التنمية من عملية مجتمعية تشاركية واعية لأفراد المجتمع بأمانة العاصمة لتحسين حياة المجتمع في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية؛ من أجل تحقيق التنمية المحلية بأمانة العاصمة صنعاء.

## 2. منظمات المجتمع المدني ودورها في التنمية المحلية

### 1-2. المجتمع المدني - النشأة

ظهر المجتمع المدني في اليمن في بداية القرن العشرين، حيث تأسست أولى المنظمات في مستعمرة<sup>(25)</sup> عدن في عام 1905، وتأسس نادي الاتحاد المحمدي كأول ناد رياضي في عدن، وفي عام 1906 تم تأسيس هيئة لرعاية المسنين التي تبنت حملة لجمع التبرعات لبناء دار للعجزة، وفي عام 1910، سمحت الإدارة الاستعمارية للمواطنين اليمنيين بالانضمام إلى المنظمات غير الحكومية، حيث تأسس نادي الترفيه الموحد في عدن في العشرينيات والثلاثينيات، واستمر تأسيس الأندية الأدبية والثقافية والجمعيات الخيرية والصحف التي تقدم المساعدات الاجتماعية وتنشر التعليم.

وفي عام 1942، صدر قانون النقابات والمنازعات العمالية في عدن، لكن النقابات لم تُشكّل إلا في عام 1952، وبحلول عام 1955 بلغ عدد النقابات في عدن 12 نقابة، ووصل العدد إلى نحو 25 نقابة عام 1956، وفي عام 1963 سمحت الجمهورية العربية اليمنية (الشمال) بتأسيس الجمعيات والنقابات وفقاً للقانون رقم (1). وبعد قيام الوحدة في 1990 وكفل الدستور الجديد حق تأسيس الأحزاب السياسية والجمعيات، مما أدى إلى نمو سريع للمجتمع المدني في المدن الرئيسية، مثل صنعاء وعدن وتعز، والحديدة، وتأسست العديد من المنظمات الأكاديمية وحقوق الإنسان والمنظمات البيئية، وبحلول نهاية 1994 وصل عدد المنظمات إلى حوالي 774 منظمة. ومع ذلك، فقد شهد المجتمع المدني بين عامي 1994 و2010 نمواً متعثراً، بفعل تطورات المناخ الدولي والأحداث الإقليمية.

### 2-2. خصائص منظمات المجتمع المدني

تتميز مؤسسات المجتمع المدني بعدة خصائص، أهمها:

- التنظيم الجماعي: تعتمد على الإدارة الجماعية وآلية الانتخابات لصياغة القرارات وتنفيذ السياسات.
- الشكل الرسمي: لها كيان قانوني دائم يميزها عن التجمعات المؤقتة، مع لوائح وتنظيمات مرنة لمعالجة مشكلات الواقع.
- الاستقلالية: تتمتع بحرية مالية وإدارية وتنظيمية عن الدولة، رغم إمكانية التعاون معها ومع جهات أخرى.
- الإدارة الذاتية: تدير أنشطتها دون تدخل خارجي، مع إمكانية الاستفادة من الدعم أو التدريب دون المساس باستقلالها.
- عدم الحزبية: لا تنخرط في نشاط حزبي مباشر، لكنها قد تمارس التوعية السياسية العامة لصالح المجتمع.<sup>(26)</sup>

### 3-2. أهداف منظمات المجتمع المدني

تسعى منظمات المجتمع المدني إلى تحقيق الأهداف الآتية:<sup>(27)</sup>

- دعم مشاريع وخطط التنمية الشاملة والمستدامة، بحيث تكون شريكاً للدولة في تنفيذها ومراقبة حسن أدائها ورصد الانتهاكات والخروقات التي تعترضها.
- اقتراح قوانين وأنظمة ولوائح، وتقديمها إلى البرلمانات والجهات التشريعية والحكومات.
- السعي من أجل بناء مواطنة متساوية وكاملة ودون تمييز بسبب الدين أو اللغة أو العرق أو المذهب أو الجنس أو المنحدر الاجتماعي أو غير ذلك.
- العمل على بناء قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وتدريبهم، ليسهموا في مجتمعاتهم وفي مؤسساتهم المهنية والنقابية للدفاع عن مصالح منتسبيها وعن مصالح المجتمع ككل.
- تشجيع الجهود التطوعية والمبادرات الفردية والجماعية، بما يعزز التضامن والتكافل والتعاون والمساندة بين جميع الفعاليات الاجتماعية.

#### 4-2. أهمية الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية

تكتسب المنظمات غير الحكومية أهميتها من ثلاثة عوامل مترابطة: أولها التصورات المجتمعية القائمة على القيم الدينية والثقافية والديمقراطية، ثانيها القوانين الحكومية التي تحد من حرية التعبير وتؤثر على مساحة عمل الأفراد والمنظمات، وثالثها بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات، والذي يشكل أساس تكوين الشبكات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي، وقد حظيت هذه المنظمات باهتمام عالمي لعدة أسباب، أبرزها: استجابتها للحاجات التنموية المحلية، مرونتها وحريتها النسبية من القيود الحكومية، قدرتها على التواصل الفعال مع الفئات المستهدفة، كسب ثقتها، ومساهمتها في خلق فرص عمل واستقطاب المتطوعين والتبرعات، مما يعزز دورها في التنمية والنشاط الاقتصادي.<sup>(28)</sup>

#### 5-2. تطور دور منظمات المجتمع المدني في عملية التنمية

يرى البعض أن تطور ونمو دور منظمات المجتمع المدني في عملية التنمية، يمر بمراحل متعددة، وهي كالآتي:<sup>(29)</sup>

- **المرحلة الأولى:** تقديم الخدمات الأساسية كالغذاء والكساء والعناية الصحية والإيواء، وفي هذه المرحلة تسعى منظمات المجتمع المدني إلى تقديم يد العون والمساعدة بصورة مستمرة ومباشرة لفئات من الناس تعرّضت لظروف قاسية في محاولة إخراجهم من أزمته التي وقعوا فيها عن طريق تقديم الخدمات الإنسانية للأفراد والعائلات المحتاجة مباشرة، وهذه الخدمات تتمثل في الغذاء والكساء والرعاية الصحية، وتقديم الدواء الضروري، وإنشاء الملاجئ ومخيمات الإيواء للمهاجرين المتضررين من حالات الكوارث الطبيعية، كانتشار الأمراض، والأوبئة، وانتشار الجفاف.<sup>(30)</sup>

- **المرحلة الثانية:** مرحلة تنمية وتمكين قدرات الأفراد على العمل وتنظيم التعاون، وتسعى منظمات المجتمع المدني في هذه المرحلة إلى التركيز على تقديم يد العون للناس المحتاجين ومساعدتهم من خلال أمرين، الأول: تدريب وتأهيل المحتاجين بغرض تحسين وتطوير مستوى قدراتهم الفنية والإدارية لإكسابهم مهارات وخبرات ومهن معينة يمكنهم من خلالها الاعتماد

على أنفسهم في الحصول على عمل، الأمر الثاني: يتمثل في تنمية المجتمع عن طريق إنشاء اللجان والجمعيات والاتحادات والتعاونيات المتخصصة لتطوير مختلف نواحي الحياة في المجتمع وخاصة في المجتمع الريفي، ومن ذلك على سبيل المثال إنشاء الجمعيات الزراعية المتخصصة في تحسين أساليب الزراعة والري وتدريب الفلاحين على الوسائل الزراعية.

– **المرحلة الثالثة:** التأثير على مجريات السياسة العامة، ويتمثل دور منظمات المجتمع المدني في هذه المرحلة بالطموح، حيث ينسحب إلى إحداث التغيير المطلوب في مجريات السياسة العامة في الدولة، وعلى كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية، ويتحقق ذلك عن طريق تعاون وعمل منظمات المجتمع المدني مع المنظمات الدولية في سبيل مساعدات المؤسسات والأجهزة الحكومية الرئيسية، وحثها على إعادة النظر في توجيه سياساتها وأسلوب عملها بشكل يقوي السيطرة المحلية على الموارد وإقامة مؤسسات ومنظمات كبيرة الحجم لتقديم خدمات أساسية على المستوى المحلي، وبشكل مستمر وممول ذاتيًا.

## 6-2. منظمات المجتمع المدني في اليمن

في السنوات الأخيرة، لعبت منظمات المجتمع المدني في اليمن دورًا محوريًا في التنمية وتقديم الخدمات بالتكامل مع مؤسسات الدولة، لكن الشراكة بينها وبين الحكومة لا تزال محدودة وغير مستغلة بالكامل. ووفق دراسة للبنك الدولي (2014)، يوجد رسميًا 1,207 منظمة مسجلة، بينما يُقدَّر عمل أكثر من 6,111 منظمة بدون تسجيل. كما تتركز غالبية هذه المنظمات في المدن الكبرى، مما يقلل تمثيلها للمناطق النائية والأكثر حرمانًا. وأشار التقييم إلى أن 44٪ من المنظمات تأسست بعد 2014 نتيجة التحولات السياسية وتراجع خدمات الحكومة وزيادة دعم المانحين. وقد تميّزت هذه المنظمات بخصائص جعلتها شركاء موثوقين في التنمية، من أبرزها:

1. الترابط القوي مع مجتمعاتها المحلية.
2. هيكل تنظيمي نشط يضم متطوعين وشبابًا بأعداد متزايدة.
3. تغطية الريف والحضر على حد سواء.
4. تلقي أعضائها تدريبات لبناء القدرات بدعم محلي ودولي.<sup>(31)</sup>

## 7-2. دور المنظمات التنموية في خدمة المجتمع في اليمن

تقوم المنظمات التنموية في اليمن بدور حيوي ومسؤول في المجتمع، ومع مرور الوقت ستكتسب خبرات من كوادرها وتستفيد من تجارب سابقة، مما يعزز قدرتها على تنفيذ برامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. لذا، من الضروري تمكينها ودعم جهودها لتأهيل المجتمع، وبناء قدراته وزيادة وعيه، باعتبار الإنسان أداة التنمية وهدفها النهائي.

نجاح التنمية الشاملة يتطلب مشاركة شعبية واسعة وجهود جماعية حقيقية، ولن تتحقق هذه المشاركة بفعالية إلا عبر دور منظمات المجتمع المدني، فهي الأقرب للمواطنين وتعبر عن احتياجاتهم وآمالهم. المشاركة المجتمعية بالمال أو الجهد أو الفكر، تعزز رأس المال الاجتماعي، وهو ما يحتاج

إلى تنمية حقيقية دون تهميش أي فرد، كما أن التمويل يمثل عنصرًا حاسمًا لاستدامة وتنوع أنشطة هذه المنظمات وتحقيق أثر ملموس في المجتمع.<sup>(32)</sup>

### 3. دور الخدمة الاجتماعية في التنمية المحلية

#### 1-3. تنمية المجتمع المحلي والتدخل المهني من منظور الخدمة الاجتماعية

تُعَدُّ تنمية المجتمع المحلي من الموضوعات المهمة لمواجهة احتياجات الأفراد وحل مشكلاتهم وفق خطط الدولة، فالمجتمع المحلي يضم أفرادًا يتفاعلون في بيئة واحدة لتحقيق أهداف مشتركة عبر عملية مقصودة ومخططة، وقد ظهرت الخدمة الاجتماعية استجابة لهذه الاحتياجات الإنسانية، وأسهمت في بناء معارف ونظريات ونماذج مهنية تساعد الممارس الاجتماعي على التدخل الفعال لتحديد احتياجات الأفراد وحل مشكلاتهم.

تستند هذه الجهود إلى القيم المجتمعية والمعارف العلمية، بمشاركة الهيئات الحكومية والأهلية والنقابات ومعاهد التدريب، وتوظيف المنهج الوصفي لتحليل الأوضاع وتفسير البحوث، وتؤكد النتائج أن تنمية المجتمع المحلي تحتاج إلى وعي وتعاون بين أفرادها وقياداته، نظرًا لتأثيرها بالتغيرات الاجتماعية وضرورة تشخيص المشكلات والاحتياجات بدقة وبشكل مستمر.<sup>(33)</sup>

#### 2-3. المدخل التنموي في الخدمة الاجتماعية

المدخل التنموي في الخدمة الاجتماعية هو إطار عمل يهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة عبر تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات، معتمدًا على مبادئ وأساليب لتحقيق التغيير الإيجابي. وأهم أهدافه الرئيسية هي:

1. تحسين مستوى المعيشة من خلال توفير الخدمات (مثل دور مؤسسة بنیان في التعليم والصحة والطرق والمياه).
2. تعزيز المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات.
3. تغيير الاتجاهات السلبية نحو التنمية لتسهيل تحقيق الأهداف.
4. تلبية الاحتياجات الأساسية مثل التعليم والرعاية الصحية.

أبرز جوانبه:

- التنموي: يركز على زيادة الأداء الاجتماعي والمهني للأفراد، ومساعدتهم في مواجهة مشكلاتهم.
- الواقعي: الاهتمام بالخبرات الجماعية والنظرة الواقعية لحياة المجتمع.
- الإنساني: تعزيز العلاقات بين الأخصائيين الاجتماعيين والمجتمع لتحسين الأداء الاجتماعي.<sup>(34)</sup>

#### 3-3. وظائف الخدمة الاجتماعية وفقًا للمدخل التنموي

- مساعدة المواطنين على اكتساب مهارات سلوكية تجعلهم أكثر اعتمادًا على أنفسهم.

- إقامة الصلات بين المواطنين والأنساق الاجتماعية التي تخدمهم.
- توجيه استراتيجيات التغيير لمواكبة الحاجات والمتطلبات.
- تحديد المعوقات الاجتماعية للتنمية الاقتصادية والعمل على التغلب عليها.

### 4-3. التنمية في المجتمع المحلي من منظور الخدمة الاجتماعية

تشير الخدمة الاجتماعية التنموية المحلية إلى توحيد جهود الأفراد ومؤسسات الدولة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، وتحقيق تماسك المجتمع واستغلال موارده بكفاءة. فهي تسعى لإحداث تغيير مؤسسي مخطط يوازن بين الاحتياجات الإنسانية والسياسات والبرامج الاجتماعية، إضافة إلى تهيئة عوامل التقدم من خلال مشاركة المجتمع المحلي في استثمار طاقاته.

وفي دراسة عن الريف الجزائري، تبين أن الخدمات التنموية ما تزال ناقصة في مختلف المجالات، مع ضعف مشاركة السكان المحليين في جهود التنمية، ما يستدعي تعزيز دور الخدمة الاجتماعية كأداة للنهوض بالمجتمعات الريفية وتحقيق التنمية الشاملة.<sup>(35)</sup>

### 5-3. دور الأخصائي الاجتماعي في التنمية

يقوم الأخصائيون الاجتماعيون بأدوار محورية لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، من خلال استراتيجيات تهدف لتحسين نوعية الحياة وتعزيز المشاركة المجتمعية، وأبرز هذه الأدوار:

1. التقييم والتشخيص: تحديد احتياجات الأفراد والمجتمعات عبر جمع البيانات، كما تفعل مؤسسة بنيان بأمانة العاصمة لتقييم الخدمات المطلوبة.
2. التدخل والدعم: تقديم المشورة ووضع خطط عمل لمساعدة الأفراد والعائلات على مواجهة التحديات.
3. التثقيف والتوعية: تنظيم ورش وبرامج تعليمية لرفع وعي المجتمع بقضايا مثل الصحة النفسية والعنف الأسري.
4. التنسيق والإحالة: ربط الأفراد بالمؤسسات المختلفة لضمان وصولهم إلى الدعم والخدمات بفاعلية.
5. المشاركة المجتمعية: تحفيز أفراد المجتمع على التعاون والمشاركة في أنشطة تنموية.
6. تطوير السياسات: المساهمة في صياغة سياسات اجتماعية لتحسين الخدمات ودعم المجتمعات المحلية.<sup>(36)</sup>

## 4. الإجراءات المنهجية

### 1-4. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع وطبيعة

الدراسة، وتسعى الدراسة إلى التعرف على طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال التعرف على أنشطتها ومشاريعها، حيث إن الدراسة الوصفية تتجه إلى تصنيف الحقائق والبيانات وتحليلها، ثم استخلاص النتائج وتعميمها.

## 2-4. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من (مؤسسة بنیان التنمية) نموذجًا، في أمانة العاصمة.

## 3-4. أداة الدراسة

حتى يسهل جمع البيانات المطلوبة للدراسة، تم إعداد استبانة دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء؛ وسيتضمن الجزء الأول بيانات شخصية عن أفراد العينة، وسيتضمن الجزء الثاني دور مؤسسة بنیان في التنمية المحلية في تقديم: (الخدمات التعليمية، الخدمات الصحية والبيئية، خدمات الطرق المجتمعية، خدمات المياه، خدمات توعية وتحفيز المجتمع).

وسيعتمد الباحث على الإطار النظري ودراسات وأبحاث سابقة عند صياغة فقرات الاستبانة.

## 1-3-4. حدود الدراسة

- الحدود البشرية: عينة 107 من العاملين في مؤسسة بنیان التنمية.
- الحدود المكانية: مؤسسة بنیان التنمية في أمانة العاصمة.
- الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة خلال الفترة (2023-2024).

## 2-3-4. تصميم أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم بناؤها في ضوء الإطار النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تكونت الاستبانة من محورين، وذلك على النحو الآتي:

- المحور الأول: اشتمل على البيانات الديموغرافية والعامية (النوع، المؤهل الدراسي، التخصص، العمر، عدد سنوات العمل بمؤسسة بنیان التنمية).
- المحور الثاني: تضمن أبعاد دور مؤسسة بنیان في التنمية المحلية من حيث: (الخدمات التعليمية، الخدمات الصحية والبيئية، خدمات الطرق المجتمعية، خدمات المياه، خدمات توعية وتحفيز المجتمع)، وقد بلغ عدد فقرات كل بُعد من هذه الأبعاد (7) فقرات بإجمالي (35) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الثلاثي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة، ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع



إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث خصص الوزن (3) للحالة نعم، (2) للحالة إلى حد ما، (1) للحالة لا. كما هو موضح بالجدول رقم (1).

جدول (1)  
درجات مقياس ليكرت

لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابة
1	2	3	الدرجة

#### 3-3-4. بناء أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة وكذلك الأبعاد التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بُعد من أبعاد الدراسة.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلها في ضوء تلك المقترحات.
- عرض الاستبانة على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على محورين و(5) أبعاد و(35) فقرة ينظر ملحق رقم (1).

#### 4-3-4. صدق الأداة

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المحكمين «الصدق الظاهري»: ويقصد بصدق المحكمين «هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة»، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة متخصصين ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، انظر الملحق رقم (1).
- صدق الاتساق الداخلي: الاتساق الداخلي يعني مدى توافق كل فقرة في الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه، وقد جرى حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الفقرات

والدرجة الكلية لكل بُعد لضمان التجانس الداخلي.

وفي إطار الدراسة المبدئية، وبعد تعديل الاستبانة وفق مقترحات الأساتذة المحكمين وصياغتها النهائية، تم توزيعها على عينة استطلاعية (35 فردًا) للتحقق من ثباتها وصدقها.

#### 5-3-4. ثبات الأداة

يشير إلى استقرار نتائجها عند إعادة تطبيقها على نفس العينة. وقد استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات، حيث تُعد القيمة: أقل من 60% ضعيفة، 60% - 70% مقبولة، 70% - 80% جيدة، وأكثر من 80% مرتفعة المصدقية.

#### 4-4. مصادر جمع البيانات

- المصادر الأولية: الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، صُممت خصيصًا للدراسة، مع اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي وسُلّم عشري لإعطاء الأوزان لفقرات الأبعاد والمحاور وفق دلالاتها المعنوية.
- المصادر الثانوية: كتب، مراجع عربية وأجنبية، دوريات، مقالات، تقارير، ودراسات سابقة، إضافة إلى الإنترنت.

3 - 2.34	2.33 - 1.67	1.66 - 1
مرتفع	متوسط	منخفض

#### 5-4. المقاييس والمعالجات الإحصائية لموضوع الدراسة

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتم استخدام الاختبارات والأساليب والمؤشرات الإحصائية المناسبة وهي كالاتي:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
2. اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لقياس درجة الارتباط، حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين.
4. اختبار Independent Samples للعينات المستقلة لمتغير النوع.
5. اختبارات تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA للكشف عن فروق معنوية ذات دلالة إحصائية للبيانات الديموغرافية.

جدول (2)  
يبين اختبار ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البُعد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
الخدمات التعليمية	7	0.896
الخدمات الصحية والبيئية	7	0.721
خدمات الطرق المجتمعية	7	0.901
خدمات المياه	7	0.901
توعية وتحفيز المجتمع	7	0.949
الإجمالي	35	0.924

من خلال الجدول (2) تظهر البيانات مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالخدمات المختلفة لأداة الدراسة، مع عدد الفقرات ودرجة الثبات (Alpha) لكل بُعد، حيث كان عدد الفقرات 35 فقرة بدرجة ثبات (0.924)، وتعكس هذه النتيجة الإجمالية موثوقية عالية لجميع الأبعاد مجتمعة لكافة المحاور، ويبدو أن معظم الأبعاد المقدمة تظهر ثباتاً جيداً، باستثناء الخدمات الصحية والبيئية التي قد تحتاج إلى تحسين بشكل عام، وتعكس البيانات موثوقية عالية في قياس الخدمات، مما يمكن أن يكون مفيداً في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة لتحسين هذه الخدمات.

جدول (3)  
يبين الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة بحسب معامل ارتباط (بيرسون)

البُعد	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون
الخدمات التعليمية	7	0.755
الخدمات الصحية والبيئية	7	0.768
خدمات الطرق المجتمعية	7	0.817
خدمات المياه	7	0.897
توعية وتحفيز المجتمع	7	0.759

من معطيات الجدول رقم (3) يلاحظ بأن هناك علاقة إيجابية قوية بين جميع الأبعاد؛ مما يعكس أهمية كل خدمة في تحسين النتائج، وتعد خدمات المياه عالية في نسبة الارتباط (0.897) وخدمات

الطرق المجتمعية (0.817) ذات تأثير أكبر، ويبدو أن تعزيز هذه الخدمات يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في جودة الحياة.

## 5. الدراسة الميدانية

تم اعتماد المقياس الثلاثي وفق معيار ليكرت، حيث تم إعطاء وزن متدرج لكل فقرة وفق سلم عشري لمقياس ليكرت الثلاثي، بحيث كانت الإجابات على كل فقرة تتضمن الدلالة المعنوية للمقياس.

3 - 2.34	2.33 - 1.67	1.66 - 1
مرتفع	متوسط	منخفض

## 1-5. تحليل البيانات الديموغرافية الخاصة بالاستبانة

### 1-1-5. متغير الجنس

جدول (4)

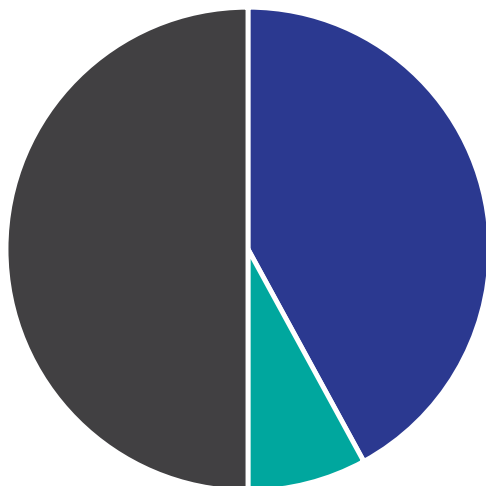
يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	90	84.1
أنثى	17	15.9
الإجمالي	107	100

من خلال الجدول (4) تظهر البيانات المتعلقة بتوزيع الجنس في العينة المدروسة تبايناً واضحاً بين الذكور والإناث، حيث يشكّل الذكور نسبة كبيرة تصل إلى 84.1% (90 فرداً)، بينما تمثل الإناث 15.9% (17 فرداً)، وهذا يدل على وجود فجوة بين الجنسين في السياقات التعليمية أو البحثية، وتفعيل استراتيجيات تعزز من مشاركة الإناث لتحقيق توازن أكبر؛ مما يساهم في تعزيز جودة البحث ونتائجه.

شكل (1)  
يوضح متغير الجنس

التكرار



■ ذكر ■ أنثى ■ إجمالي

#### 2-1-5. متغير العمر

جدول (5)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
27-18	30	28
37-28	56	52.4
47-38	17	15.9
48 فأكثر	4	3.7
الإجمالي	107	100

يوضح الجدول (5) المتعلق بتوزيع الأعمار في العينة المدروسة تبايناً ملحوظاً في الفئات العمرية، مما يعكس تنوعاً في الخلفيات العمرية للأفراد المشاركين، حيث تُظهر البيانات أن الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة هي الأكثر تمثيلاً، حيث تشكّل 52.4% (56 فرداً) من العينة، وهذا يشير إلى أن هذه الفئة قد تكون في مرحلة نضج أكاديمي أو مهني، مما قد يؤثر على آرائهم وتجاربهم، وتشكّل الفئة العمرية من 18 إلى 27 سنة نسبة 28% (30 فرداً)، مما يدل على وجود عدد جيد من الشباب المشاركين، والذين قد يمثلون الرؤية الجديدة والطموحات المستقبلية، والفئتان الأكبر سنّاً هما (38 إلى 47) و(48 فأكثر) وتعد نسباً أقل، حيث تصل إلى 15.9% و3.7% على التوالي، وهذا يشير إلى قلة مشاركة الأفراد الأكبر سنّاً؛ مما يمكن أن يؤثر على تنوع الأفكار والخبرات في العينة المدروسة.

### 3-1-5. متغير المؤهل الدراسي

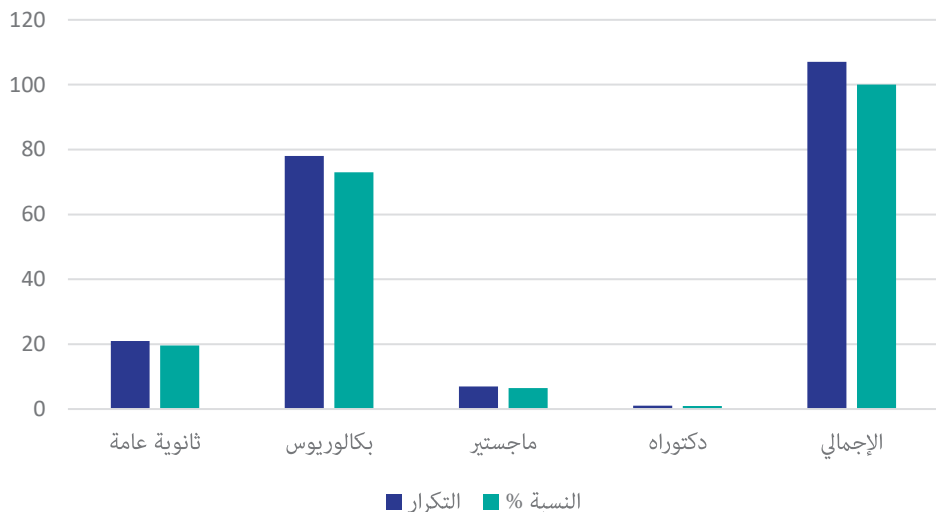
جدول (6)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة %
ثانوية عامة	21	19.6
بكالوريوس	78	73
ماجستير	7	6.5
دكتوراه	1	0.9
الإجمالي	107	100

من خلال الجدول (6) يتضح أن الأكثر تمثيلاً هم حاملو شهادة البكالوريوس، حيث يشكّلون 73% (78 فرداً) من إجمالي المشاركين؛ يُعزى ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس غالباً ما تكون الحد الأدنى المطلوب للعديد من الوظائف والبرامج الأكاديمية وتأتي الفئة الحاصلة على الثانوية العامة في المرتبة الثانية، حيث تمثل 19.6% (21 فرداً)، وهذا يشير إلى وجود عدد من المشاركين الذين لم يستكملوا تعليمهم العالي؛ مما يمكن أن يؤثر على تنوع الآراء والخبرات، كما تأتي فئتا الماجستير والدكتوراه بنسبة منخفضة، إذ تشكّلان 6.5% (7 أفراد) و0.9% (فرد واحد) على التوالي. وتشير هذه الأرقام إلى قلة عدد المشاركين من ذوي المؤهلات العليا، مما قد يؤثر على العمق الأكاديمي للنقاشات والآراء.

شكل (2)  
يوضح متغير المؤهل الدراسي



#### 4-1-5. متغير التخصص العلمي

جدول (7)  
يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير التخصص العلمي

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي	النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
0.9	1	بيطرة	18.7	20	ثانوية عامة
5.6	6	علوم صحية	35.5	38	علوم إدارية
5.6	6	علوم	2.8	3	إعلام
5.6	6	هندسة	4.7	5	تكنولوجيا المعلومات
1.9	2	لم يجب	9.3	10	علوم اجتماعية وإنسانية
—	—	—	9.3	10	زراعة
	100	النسبة	107	العدد	الإجمالي

تُظهر بيانات الجدول رقم (7) أن تخصص العلوم الإدارية هو الأكثر تمثيلاً لعينة الدراسة، حيث يشكّل 35.5% (38 فرداً) من العينة، وهذا يُشير إلى الاهتمام الكبير بالبرامج الإدارية، مما قد يعكس توجهات سوق العمل أو الرغبات الأكاديمية.

وتأتي في المرتبة الثانية تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية، والزراعة، حيث تمثل كل منهما 9.3% (10 أفراد). كما أن العلوم الصحية والهندسة والعلوم وتكنولوجيا المعلومات تحظى بتمثيل متساوٍ تقريباً، حيث تمثل كل منها بين 4.7% و5.6%، وتأتي التخصصات الأقل شيوعاً تخصص البيطرة والإعلام فإن لدهما تمثيلاً محدوداً، حيث يشكّلان 0.9% و2.8% على التوالي.

وتبلغ نسبة المشاركين الذين لم يحددوا تخصصهم 1.9% (2 من الأفراد)؛ مما قد يشير إلى عدم وضوح في التعبير عن التخصصات أو انتمائهم إلى مجالات غير محددة.

5. متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

#### جدول (8)

يبين توزيع عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة

عدد سنوات العمل بالمؤسسة	التكرار	النسبة %
3-1	49	45.8
5-4	30	28
7-6	22	20.6
8 سنوات فأكثر	6	5.6
الإجمالي	107	100

من خلال الجدول رقم (8) يتبين أن الفئة التي تضم 1 إلى 3 سنوات من العمل هي الأكثر تمثيلاً، حيث تشكّل 45.8% (49 فرداً) من العينة، وهذا يُشير إلى أن نصف العينة تقريباً تتكون من موظفين جدد أو من ذوي خبرة محدودة، مما قد يؤثر على آرائهم وتجاربهم، وتأتي الفئة التي تضم 4 إلى 5 سنوات في المرتبة الثانية، حيث تمثل 28% (30 فرداً)، وهذا يشير إلى وجود عدد جيد من الموظفين الذين لديهم خبرة متوسطة، مما يعزز من تنوع الآراء.

وتقل النسب بشكل ملحوظ في الفئات الأعلى، حيث تمثل 6 إلى 7 سنوات 20.6% (22 فرداً) و8 سنوات فأكثر 5.6% (6 أفراد)، وهذا يُظهر الانخفاض حيث إن هناك قلة في عدد الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة؛ مما قد يؤثر على التنوع في الخبرات والمعرفة.



## 2-5. النتائج التحليلية لمحاور الدراسة

## 1-2-5. دور مؤسسة بنيان في الخدمات التعليمية

جدول (9)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد دور مؤسسة بنيان في الخدمات التعليمية

الخدمات التعليمية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	الرتبة
كان للمؤسسة دور في تفعيل مجالس الآباء في بعض المدارس	1.79	0.801	60	متوسطة	6
ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على بناء المدارس	2.36	0.827	79	مرتفع	1
ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على إضافة فصول دراسية لبعض المدارس	2.22	0.883	74	متوسطة	3
شاركت المؤسسة بشكل غير مباشر في صيانة بعض المدارس	2.21	0.813	74	متوسطة	4
للمؤسسة دور في دعم التعليم مادياً	1.64	0.804	55	ضعيفة	7
ساهمت المؤسسة في تفعيل معلمين متطوعين في بعض المدارس	2.29	0.88	76.33	متوسطة	2
كان للمؤسسة دور في تحسين العملية التعليمية خلال الفترة السابقة	1.99	0.771	66	متوسطة	5

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (1.64-2.36). جاءت الفقرة «ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على بناء المدارس» أولاً بمتوسط (2.36) ودلالة معنوية مرتفعة، ما يعكس تأثيراً واضحاً للمؤسسة في هذا المجال. تلتها فقرة «ساهمت المؤسسة في تفعيل معلمين متطوعين» بمتوسط (2.29)، ثم «تشجيع إضافة فصول دراسية» بمتوسط (2.22).

في المراتب التالية، جاءت فقرات «الصيانة غير المباشرة للمدارس» (2.21)، «تحسين العملية التعليمية» (1.99)، «تفعيل مجالس الآباء» (1.79). أما المرتبة الأخيرة فكانت لفقرة «دعم التعليم مادياً» بمتوسط (1.64)، ما يشير إلى ضعف المساهمة المادية مقارنة بالمجالات الأخرى.

## 2-2-5. دور مؤسسة بنیان في الخدمات الصحية والبيئية

جدول (10)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد دور مؤسسة بنیان في الخدمات الصحية والبيئية

الخدمات الصحية والبيئية	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	الرتبة
ساهمت المؤسسة في دعم بعض المراكز الصحية	2.09	0.83	70	متوسطة	7
نفذت المؤسسة برامج توعوية بالأمراض التي تسببها تلوث البيئة	2.96	2.997	99	مرتفعة	1
شاركت المؤسسة في تشجيع المجتمع على ترميم بعض الوحدات الصحية	2.44	0.767	81	مرتفعة	5
قامت المؤسسة بإنشاء مخيمات طبية بالشراكة مع مبادرات طبية في المجتمع	2.21	0.847	74	متوسطة	6
للمؤسسة دور في عمل مبادرات للحفاظ على البيئة	2.73	0.576	91	مرتفعة	2
قامت المؤسسة في تحفيز المبادرات الخاصة بدم المستنقعات التي تسبب انتشار الأمراض	2.69	0.665	90	مرتفعة	3
تسهم المؤسسة في إنجاح حملات التوعية الصحية بين المواطنين	2.64	0.664	88	مرتفعة	4

يشير الجدول (10) إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.09-2.96). جاءت الفقرة «نفذت المؤسسة برامج توعوية بالأمراض الناتجة عن تلوث البيئة» في المرتبة الأولى بمتوسط (2.96) ودلالة معنوية مرتفعة، ما يعكس التزام المؤسسة بالوعي الصحي. تلتها فقرة «دور المؤسسة في مبادرات الحفاظ على البيئة» بمتوسط (2.73)، ثم «تحفيز مبادرات ردم المستنقعات» بمتوسط (2.69).

في المراتب التالية جاءت فقرات: «إنجاح حملات التوعية الصحية» (2.64)، «تشجيع المجتمع على ترميم وحدات صحية» (2.44)، «إنشاء مخيمات طبية بالشراكة المجتمعية» (2.21). أما المرتبة الأخيرة فكانت لفقرة «دعم بعض المراكز الصحية» بمتوسط (2.09)، ما يشير إلى أن مساهمة المؤسسة المادية في هذا الجانب كانت الأقل.

3-2-5. دور مؤسسة بنیان في خدمات الطرق المجتمعية

جدول (11)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد دور مؤسسة بنیان في خدمات الطرق المجتمعية

الرتبة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	خدمات الطرق المجتمعية
1	مرتفعة	94	0.485	2.83	قامت المؤسسة بتنفيذ برامج توعية لتحفيز المجتمع في شق الطرقات
2	مرتفعة	94	0.516	2.81	ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على تنفيذ مبادرات مجتمعية في مجال الطرقات
6	مرتفعة	85	0.717	2.55	المؤسسة لديها شراكة مع الدولة في مساندة وتقديم مشاريع طرق محلية
7	مرتفعة	81	0.802	2.43	شاركت المؤسسة مع منظمات المجتمع المدني في صيانة وشق الطرقات
3	مرتفعة	93	0.571	2.78	ساهمت المؤسسة في تحفيز تنفيذ مبادرات مجتمعية لصيانة الطرق في بعض القرى
5	مرتفعة	85	0.729	2.56	شاركت المؤسسة في صيانة الطرق بين بعض المديریات
4	مرتفعة	91	0.595	2.72	استطاعت المؤسسة أن تحشد الموارد المجتمعية لإنشاء وصيانة الطرق المجتمعية الريفية

يشير الجدول (11) إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.43-2.83)، حيث جاءت الفقرة «قامت المؤسسة بتنفيذ برامج توعية لتحفيز المجتمع في شق الطرقات في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وهذا يدل على أن المؤسسة ساهمت بتوعية وتحفيز المجتمع من خلال شق الطرقات المجتمعية.

بينما جاءت الفقرة «ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على تنفيذ مبادرات مجتمعية في مجال الطرقات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.81)، بينما جاءت فقرة «ساهمت المؤسسة في تحفيز تنفيذ مبادرات مجتمعية لصيانة الطرق في بعض القرى» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.78)، في حين جاءت فقرة «استطاعت المؤسسة أن تحشد الموارد المجتمعية لإنشاء وصيانة الطرق المجتمعية الريفية» في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط (2.72)، وجاءت فقرة «شاركت

المؤسسة في صيانة الطرق بين بعض المديريات» في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط للفقرة (2.56)، وجاءت فقرة «المؤسسة لديها شراكة مع الدولة في مساندة وتقديم مشاريع طرق محلية» في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2.55)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة «شاركت المؤسسة مع منظمات المجتمع المدني في صيانة وشق الطرقات» حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.43).

#### 4-2-5. دور مؤسسة بنيان في خدمات المياه

جدول (12)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد دور مؤسسة بنيان في خدمات المياه

الرتبة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	خدمات المياه
3	مرتفعة	88	0.633	2.63	ساهمت المؤسسة في تفعيل المجتمع للقيام بدوره في إنشاء مشاريع حصاد المياه
1	مرتفعة	89	0.643	2.66	حفزت المؤسسة المجتمع في عمل حواجز لتغذية مياه الآبار
4	مرتفعة	83	0.719	2.49	استفادت المؤسسة من الموارد المجتمعية في إنشاء الخزانات لتوفير المياه لوقت الحاجة
6	متوسطة	70	0.795	2.09	ساهمت المؤسسة في تشجيع شراء مضخات لرفع المياه من الغيول البعيدة للقرى من الموارد المجتمعية التي تم حشدتها
5	متوسطة	74	0.781	2.22	تم رفع المياه من الآبار بالطاقة الشمسية
7	متوسطة	58	0.805	1.74	شاركت المؤسسة في تقديم الدعم المادي لتوفير مياه الشرب
2	مرتفعة	88	0.704	2.64	تسهم المؤسسة في حملات التوعية للحفاظ على المياه

يشير الجدول (12) إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.47-2.66)، حيث جاءت الفقرة «حفزت المؤسسة المجتمع على عمل حواجز لتغذية مياه الآبار» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.66)، وهذا يشير إلى أن المؤسسة ساهمت بالعمل في إعداد حواجز لتغذية مياه

الآبار وبشكل عالٍ، بينما جاءت الفقرة «تسهل المؤسسة في حملات التوعية للحفاظ على المياه» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.64)، بينما جاءت فقرة «ساهمت المؤسسة في تفعيل المجتمع للقيام بدوره في إنشاء مشاريع حصاد المياه» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.63)، في حين جاءت فقرة «استفادت المؤسسة من الموارد المجتمعية في إنشاء الخزانات لتوفير المياه لوقت الحاجة» في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط (2.49)، وجاءت فقرة «تم رفع المياه من الآبار بالطاقة الشمسية» في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط للفقرة (2.22)، وجاءت فقرة «ساهمت المؤسسة في تشجيع شراء مضخات لرفع المياه من الغيول البعيدة للقرى من الموارد المجتمعية التي تم حشدتها» في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة (2.09)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة «شاركت المؤسسة في تقديم الدعم المادي لتوفير مياه الشرب» حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.74).

#### 5-2-5. دور مؤسسة بنيان في خدمات توعية وتحفيز المجتمع

جدول (13)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد دور مؤسسة بنيان في خدمات توعية وتحفيز المجتمع

الرتبة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	توعية وتحفيز المجتمع
1	مرتفعة	95	0.498	2.84	قامت المؤسسة بعمل برامج توعية لتحفيز المجتمع للمشاركة المجتمعية
2	مرتفعة	93	0.537	2.78	أدت التوعية إلى إحداث تغير إيجابي في المجتمع نحو المشاركة المجتمعية
3	مرتفعة	91	0.588	2.74	شارك أفراد المجتمع في حملات التوعية لتعزيز المشاركة المجتمعية
5	مرتفعة	86	0.658	2.59	اعتمد أفراد المجتمع على أنفسهم في تحقيق التنمية نتيجة برامج التوعية والتحفيز
7	مرتفعة	80	0.711	2.39	استطاع أفراد المجتمع استثمار الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق التنمية من تعليم وصحة وخدمات
6	مرتفعة	86	0.688	2.57	مشاركة المؤسسة المجتمع المحلي أدى إلى تحقق التنمية الاجتماعية
4	مرتفعة	91	0.638	2.73	لدى المؤسسة متطوعين يشاركون المجتمع في تنفيذ الأنشطة

يبين الجدول (13) أن متوسطات الفقرات المتعلقة بتحفيز المشاركة المجتمعية تراوحت بين (2.39-2.84)، حيث جاءت فقرة «قيام المؤسسة بعمل برامج توعية لتحفيز المجتمع» في المرتبة الأولى بمتوسط (2.84)، تلتها فقرة «توعية أدت إلى تغير إيجابي نحو المشاركة» بمتوسط (2.78)، ثم «مشاركة المجتمع في حملات التوعية» بمتوسط (2.74). أما أقل متوسط فكان لفقرة «استثمار الموارد المتاحة لتحقيق التنمية» بمتوسط (2.39). تعكس هذه النتائج فعالية برامج المؤسسة في تعزيز المشاركة والمساهمة المجتمعية.

#### جدول (14)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤسسة بنيان في التنمية المحلية

الأبعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	الرتبة
الخدمات التعليمية	2.07	0.61	69	متوسطة	5
الخدمات الصحية والبيئية	2.54	0.66	85	مرتفعة	3
خدمات الطرق المجتمعية	2.67	0.48	89	مرتفعة	1
خدمات المياه	2.36	0.54	79	مرتفعة	4
توعية وتحفيز المجتمع	2.66	0.52	89	مرتفعة	2

يشير الجدول (14) إلى أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.07-2.67) حيث جاء بُعد «خدمات الطرق المجتمعية» بمتوسط 2.67، وانحراف معياري 0.48، ووزن نسبي 89% في المرتبة الأولى مما يدل على أن هذه الخدمات هي الأكثر قبولا ورضا بين الناس، وهذا يشير إلى أن هذه الخدمات تعد فعالة جدًا، وتحظى بأهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المجتمعية، وجاء في المرتبة الثانية «توعية وتحفيز المجتمع» بمتوسط 2.66، وانحراف معياري 0.52، ووزن نسبي 89%، في حين جاء بُعد «الخدمات الصحية والبيئية» بمتوسط 2.54، وانحراف معياري 0.66، ووزن نسبي 85% في المرتبة الثالثة، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد «خدمات المياه» بمتوسط 2.36، وانحراف معياري 0.54، ووزن نسبي 79%، وجاء أخيرًا بُعد «الخدمات التعليمية» بمتوسط 2.07، وانحراف معياري 0.61، ووزن نسبي 69%.

ولمناقشة الفرضيات البحثية الخاصة بالدراسة نستنتج من الجداول السابقة الآتي:

1. أظهرت النتائج علاقة واضحة بين الخدمات التعليمية لمؤسسة بنيان وأهداف التنمية المحلية، بمتوسط حسابي (2.07) ودلالة معنوية متوسطة، مما يؤكد الفرضية البحثية.
2. تبين وجود علاقة قوية بين الخدمات الصحية والبيئية وتحقيق أهداف التنمية المحلية، بمتوسط

- (2.54) ودلالة معنوية مرتفعة، ما يدعم قبول الفرضية.
3. وُجدت علاقة ارتباطية قوية بين خدمات الطرق المجتمعية وأهداف التنمية، بمتوسط مرتفع (2.67) ودلالة معنوية عالية (89%)، مما يؤكد صحة الفرضية.
4. أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين خدمات المياه وتحقيق أهداف التنمية المحلية، بمتوسط (2.36) ودلالة معنوية مرتفعة، مما يثبت صحة الفرضية.
5. كشفت النتائج عن علاقة قوية بين جهود التوعية وتحفيز المجتمع وتحقيق أهداف التنمية، بمتوسط (2.66) ودلالة معنوية مرتفعة (89%)، مؤكدة الفرضية البحثية.

### 3-5. مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية تُعزى لمتغير الجنس.

جدول (15)

اختبار (Independent Samples Test) للعينات المستقلة لأبعاد الدراسة

مستوى الدلالة (.sig)	(F) درجة الحرية	الإناث		الذكور		عدد الفقرات	البُعد
		المتغير الأنثوي	المتغير الذكوري	المتغير الأنثوي	المتغير الذكوري		
0.000	0.140	0.557	1.54	0.569	2.17	7	الخدمات التعليمية
0.956	1.047	0.480	2.55	0.688	2.54	7	الخدمات الصحية والبيئية
0.023	2.053	0.558	2.43	0.452	2.71	7	خدمات الطرق المجتمعية
0.090	0.100	0.554	2.15	0.536	2.39	7	خدمات المياه
0.730	0.091	0.622	2.62	0.506	2.67	7	خدمات توعية وتحفيز المجتمع
0.042	0.005	0.457	2.26	0.439	2.50	35	الإجمالي

يتضح من الجدول رقم (15) وبعد إجراء اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) لقياس الفروق عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني وفقاً لمتغير الجنس، ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور في بُعدي «الخدمات التعليمية» مستوى الدلالة (0.000) و«خدمات الطرق المجتمعية» (0.023)، ويُعزى ذلك إلى اختلاف تجارب الذكور التعليمية ومشاركتهم الأكبر في الأنشطة المجتمعية.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد الأخرى «الخدمات الصحية والبيئية، خدمات المياه، خدمات توعية وتحفيز المجتمع»، حيث تجاوزت مستويات الدلالة (0.05)، ما يشير إلى تشابه تقييم الجنسين لهذه الخدمات.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي الأبعاد لصالح الذكور، بمستوى دلالة (0.042).
- بناءً عليه، تُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير الجنس.

#### جدول (16)

اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية وعلاقتها بالمؤهل التعليمي لأفراد العينة

البُعد	ف (f) درجة الحرية	مستوى الدلالة (sig.)
الخدمات التعليمية	2.204	0.092
الخدمات الصحية والبيئية	1.398	0.248
خدمات الطرق المجتمعية	7.740	0.000
خدمات المياه	3.326	0.023
خدمات توعية وتحفيز المجتمع	1.279	0.286
الإجمالي	3.817	0.012

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (16) لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي. وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعدي «خدمات الطرق المجتمعية» و«خدمات المياه»، حيث سجل الأول مستوى دلالة (0.000) والثاني (0.023)، وكلاهما أقل من (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأبعاد، حيث جاءت مستويات الدلالة أعلى من (0.05).



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجمالي الأبعاد، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.012)، وهو أقل من (0.05).
- وبناءً عليه، تُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

جدول (17)

اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية وعلاقتها بالتخصص العلمي لأفراد العينة

البُعد	ف (f) درجة الحرية	مستوى الدلالة (sig.)
الخدمات الصحية والبيئية	0.858	0.565
خدمات الطرق المجتمعية	0.419	0.922
خدمات المياه	0.748	0.664
خدمات توعية وتحفيز المجتمع	1.977	0.050
الإجمالي	0.673	0.731

يتضح من الجدول رقم (17) وبعد إجراء اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لبيان وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني وفقاً لمتغير التخصص العلمي، النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد، باستثناء بُعد «خدمات توعية وتحفيز المجتمع»، حيث سجل مستوى دلالة (0.050) مساوٍ لمستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى وجود تباين في إجابات المبحوثين لهذا البُعد.
- غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجمالي الأبعاد، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.731) وهو أعلى من (0.05).

بناءً على ذلك، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين تُعزى لمتغير التخصص العلمي.

جدول (18)

اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية وعلاقتها بسنوات الخبرة لأفراد العينة

البُعد	ف (f) درجة الحرية	مستوى الدلالة (.sig)
الخدمات التعليمية	1.944	0.127
الخدمات الصحية والبيئية	2.229	0.089
خدمات الطرق المجتمعية	4.389	0.006
خدمات المياه	3.349	0.022
خدمات توعية وتحفيز المجتمع	0.503	0.681
الإجمالي	3.219	0.026

لتحقيق اختبار الفرضية الخامسة، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وفقاً للجدول رقم (18) لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. وأظهرت النتائج ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع أبعاد الدراسة، إذ جاءت مستويات الدلالة أعلى من (0.05).

- كذلك لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي الأبعاد، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.745)، وهو أعلى من (0.05)، مما يشير إلى غياب التباين بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة.

بناءً عليه، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المبحوثين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (19)

اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية وعلاقتها بسنوات الخبرة لأفراد العينة

البُعد	ف (f) درجة الحرية	مستوى الدلالة (.sig)
الخدمات التعليمية	0.978	0.406
الخدمات الصحية والبيئية	0.445	0.722
خدمات الطرق المجتمعية	1.499	0.219
خدمات المياه	0.904	0.442
خدمات توعية وتحفيز المجتمع	0.253	0.859
الإجمالي	0.411	0.745

أظهر تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للجدول رقم (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت جميع مستويات الدلالة أعلى من (0.05)، بما فيها إجمالي الأبعاد الذي سجل (0.745).

بناءً على ذلك، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين تُعزى لعدد سنوات الخبرة.

## 6. النتائج

1. بلغت نسبة الذكور في العينة 84.1% (90 فردًا) مقابل 15.9% للإناث (17 فردًا)، مما يعكس فجوة بين الجنسين تتطلب معالجة.
2. معظم المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 73%، مع قلة حملة المؤهلات العليا.
3. جاء تقييم دور المؤسسة في تحسين الخدمات التعليمية مرتفعًا بمتوسط (2.63).
4. حققت خدمات الطرق المجتمعية والصحية والبيئية أعلى مستويات الرضا بنسبة 89%.
5. أظهرت الخدمات التعليمية وخدمات المياه رضا جيدًا لكنها تحتاج إلى تحسين.
6. سجلت برامج التوعية بالأمراض البيئية أعلى متوسط (2.96) ضمن الأنشطة المؤثرة.
7. أظهرت برامج تحفيز المجتمع على المشاركة المجتمعية فعالية كبيرة بمتوسط (2.84).
8. استثمار الموارد المتاحة بشكل أمثل جاء بمتوسط مرتفع (2.39).
9. أظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية وفق المؤهل التعليمي، التخصص العلمي، والعمر في بعض الأبعاد (مثل خدمات الطرق والمياه).
10. ظهرت فروق لصالح الذكور في الخدمات التعليمية وخدمات الطرق، بينما لم تسجل فروق بين الجنسين في باقي الخدمات.
11. أكدت النتائج وجود علاقة قوية بين الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف التنمية المحلية.
12. خلصت الدراسة إلى مساهمة المؤسسة الفاعلة في تعزيز المشاركة المجتمعية ودعم التنمية.

## 7. التوصيات

من خلال تحليل النتائج الخاصة بالدراسة أوصى الباحث بالآتي:

1. تحسين خدمات الطرق المجتمعية عبر تطوير البنية التحتية والصيانة الدورية لضمان الاستدامة.
2. رفع جودة الخدمات التعليمية والمياه من خلال تقييم الاحتياجات وتطوير برامج مخصصة.
3. توسيع المبادرات البيئية وتحفيز المشاركة المجتمعية ببرامج توعوية عن التلوث.
4. استمرار وتوسيع برامج التوعية بالأمراض البيئية لتشمل موضوعات صحية أخرى.
5. تعزيز برامج تحفيز المجتمع مثل حواجز تغذية الآبار والمشاركة المجتمعية.
6. دعم المتطوعين وزيادة مشاركتهم لتحقيق أثر أكبر في الأنشطة المجتمعية.
7. إجراء تقييم دوري للبرامج لضمان فعاليتها وتوافقها مع احتياجات المجتمع.
8. توسيع التوعية الصحية وتفعيل مشاركة المجتمع فيها بشكل أكبر.
9. تنفيذ استطلاعات رضا المجتمع لتحديد أولويات تحسين الخدمات.
10. تطوير استراتيجيات للاستثمار الأمثل للموارد لتحقيق التنمية المحلية.
11. دراسة الفروق بين آراء المبحوثين حسب المؤهل، العمر، والجنس لتوجيه البرامج بدقة.
12. تصميم برامج تستهدف فئات محددة حسب النتائج لتعزيز فعالية الخدمات.
13. تعزيز الشراكات مع المنظمات والجهات المحلية لتلبية احتياجات المجتمع بشكل شامل.

## قائمة المراجع

- (1) ابن جمعان، محمد (2015)، دور منظمات المجتمع المدني في تنمية المجتمعات المحلية: دراسة ميدانية على عينة من منظمات المجتمع المدني التنموية بمحافظة حضرموت. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، المجلد 9 (5)، ص 173.
- (2) عريبي، رياض (2020)، دور المجتمع المدني في التنمية المحلية: دراسة ميدانية لجمعية مدينة جامعة نموذجًا. رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ص 71.
- (3) إدريس، فتحي (2021)، دور المنظمات التطوعية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية في تنمية المجتمعات المحلية. مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية والتطبيقية، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 19، ليبيا، ص 330.
- (4) القيب، إبراهيم وآخرون (2021)، دور منظمات المجتمع المدني في تنمية المجتمع المحلي: دراسة ميدانية للمؤسسات والمنظمات الأهلية. مجلة كلية التربية، دار الكتب الوطنية، العدد 24، ليبيا، ص 213.
- (5) فيصل، توتو (2021)، دور المشاركة المجتمعية في تحقيق التنمية المحلية. مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، جامعة المسيلة، المجلد 6 (1)، الجزائر، ص 22.
- (6) الزعبي، عيبر (2022)، دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية. مجلة البحوث والدراسات، مركز رماح للبحث، المجلد 6 (74)، الأردن، ص 47.
- (7) غباري، أمل (2020)، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية. المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 21.
- (8) غباري، أمل. مرجع سابق، ص 192.
- (9) إبراهيم، مصطفى وآخرون (1972)، المعجم الوسيط. المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، القاهرة، ص 302.
- (10) إدريس، فتحي (2021)، دور المنظمات التطوعية ومؤسسات الخدمة الاجتماعية في تنمية المجتمعات المحلية. مجلة القرطاس، العدد 19، البحر المتوسط للطباعة والنشر، ليبيا، ص 330.
- (11) بدوي، أحمد (1982)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ص 37.
- (12) غباري، أمل. مرجع سبق ذكره، ص 191.
- (13) عمار، محمد (2020)، دور المنظمات غير الحكومية في التنمية الاجتماعية: دراسة تحليلية وصفية - ولاية الخرطوم، أم درمان، قرية الفتح. جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والخدمة الاجتماعية، ص 9.
- (14) إسماعيل، نويرة، والعبوبي، شيما. (2021)، دور جمعيات المجتمع المحلي في التنمية المحلية. مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، المجلد 1 (3)، المغرب، ص 7.
- (15) بالحفيان، إيمان (2020)، دور جمعيات المجتمع المدني في تطوير مستوى أداء الجماعات المحلية في الجزائر. جامعة أحمد دراية، ص 13.
- (16) القيب، إبراهيم وآخرون. مرجع سابق، ص 216.
- (17) الهرميل، نها ممدوح مصطفى (2018)، إسهامات منظمات المجتمع المدني لتنمية المجتمع المحلي. مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، المجلد 3 (60)، ص 10.

- (18) كامل، عبد الملك (2008). ثقافة التنمية: دراسة في أثر الرواسب الثقافية على التنمية المستدامة. دار مصر المحروسة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 20.
- (19) بلقاسم، غربي (2003). تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة. دار الفجر للنشر، القاهرة، ص 3.
- (20) عبد اللطيف، رشاد (2011). التنمية المحلية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص 10.
- (21) مؤسسة تكامل لاستدامة التنمية (2015). الدليل الإرشادي للتنمية بالمشاركة: مفاهيم عامة وإطار تنفيذي - المبادرات المحلية كنموذج. مؤسسة هانس زايدل الألمانية، ميونخ، ص 9.
- (22) السكري، أحمد شفيق (2015). تنمية المجتمع في الخدمة الاجتماعية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ص 45.
- (23) عبنون، فرحات. وبلعيفة، أمين. (2022). دور المشاركة المجتمعية في تفعيل التنمية المحلية في الجزائر: دراسة في مشروع كابدال. مجلة أبحاث قانونية وسياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، كلية الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 7 (1)، الجزائر، ص 454.
- (24) عبد الفتاح، محمد (2006). تنمية المجتمعات المحلية من منظور الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ص 33.
- (25) شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية (2000). الفضاء المدني. دار النشر، بيروت، ص 7.
- (26) المجلة السياسية والدولية (2024). المجتمع المدني في الوطن العربي. مؤسسة الأهرام، العدد 30، مصر، ص 24.
- (27) عبد الوهاب، ليلي. منظمات المجتمع المدني. برنامج دراسة المجتمع، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، القاهرة، ص 49.
- (28) الهيتي، نوزاد (2011). الدور التنموي للمنظمات غير الحكومية. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، العدد 163، ص 22.
- (29) العقبي، خالد (2016). دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية في اليمن (2001-2011). رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن، ص 24.
- (30) المرجع السابق.
- (31) مؤتمر الشراكة من أجل معارف التنمية (2014). دعم المشاركة البناءة بين الحكومة اليمنية ومنظمات المجتمع المدني. مجموعة البنك الدولي، صنعاء، ص 2.
- (32) ناجي، مراد (2020). دور المنظمات المحلية والدولية في التنمية: دراسة ميدانية لدور المنظمات في اليمن. مجلة الأندلس، جامعة الأندلس، صنعاء، المجلد 7 (37)، ص 259.
- (33) أبو عجيلة، المديني (2023). تنمية المجتمع المحلي والتدخل المهني للخدمة الاجتماعية. مجلة الأصالة، الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية العدد 7، ص 323.
- (34) أحمد، إبراهيم حمزة (2020). المدخل إلى الخدمة الاجتماعية. دار المسيرة للطباعة والنشر، ص 48.
- (35) بوساق، هجيرة (2019). الخدمة الاجتماعية التنموية في المجتمع الريفي. جامعة محمد لمين دباغين، مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص 11.
- (36) السكري، أحمد شفيق (2015). تنمية المجتمع في الخدمة الاجتماعية. مرجع سابق، ص 48.

# أي دور للتعليم العالي بالمغرب في التنمية الاقتصادية

(ورقة بحثية)

## What is the role of Moroccan higher education in economic development?

(Research Paper)

د. فاطمة لمحرر

أستاذة محاضرة بكلية الحقوق  
عين الشق - الدار البيضاء - المغرب

**Dr. Fatima Lamharhar**

Lecturer at the Faculty of Law  
Ain Chock, Casablanca, Morocco





## ملخص

نظرًا لأهمية الدور الذي يلعبه التعليم العالي في عملية التنمية الاقتصادية، فإن موضوع السياسات العمومية الموجهة للتعليم العالي بالمغرب أصبح محور اهتمام الباحثين وصناع القرار كونه يهدف إلى معالجة مشكلات وتحديات تحقيق التنمية الاقتصادية، وأمام الوضع المتدهور وغير المستقر لقطاع التعليم العالي بالمغرب من حيث النوعية وعدم الاستثمار الأمثل في الفرص التي يتيحها هذا القطاع الاستراتيجي، تسعى هذه الورقة إلى الوقوف على واقع علاقة التعليم العالي بالتنمية الاقتصادية بالمغرب، من خلال محاولة قياس مدى تأثير منظومة التعليم العالي ومخرجات البحث العلمي على مختلف أوجه التنمية الاقتصادية في بلادنا، إضافة إلى اقتراح رؤية مستقبلية لمتطلبات جعل الجامعة ومن خلالها التعليم العالي والبحث العلمي قاطرة للإقلاع الاقتصادي ودعامة للتنمية المستدامة.

**كلمات مفتاحية:** التعليم العالي، التنمية الاقتصادية، السياسات العامة، البحث العلمي.

## Abstract

Given the importance of the role that higher education plays in the economic development process, the issue of public policies directed at higher education in Morocco has become the focus of researchers and decision-makers attention. It aims to address the problems and challenges of achieving economic development, especially in light of the deteriorating and unstable situation of the higher education sector in Morocco in terms of quality and the lack of optimal investment in the opportunities offered by this strategic sector.

This paper seeks to examine the reality of the relationship between higher education and economic development in Morocco by measuring the impact of the higher education system and the outputs of scientific research on the various aspects of economic development in the country. In addition, it proposes a future vision for the requirements of making the university - and through its higher education and scientific research - a driving force for economic take-off and a pillar of sustainable development.

**Keywords:** higher education, economic development, public policies, scientific research.

## 1. مقدمة

يشهد عالم اليوم حركية وتطورات هائلة في شتى المجالات، بفضل التدفق العلمي والمعلوماتي السريع، حيث أصبح العلم أداة حاسمة لدى الدول لتحقيق رقيها وازدهارها، وبلوغها مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات، وأن الدول أصبحت تركز أكثر على رأس المال البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ خاصة في ظل اتجاه النظريات الحديثة للتنمية إلى التركيز على محورية الفرد واعتبار الإنسان هو المحرك للعملية التنموية.

وضمن هذا السياق، فإن المؤسسات الجامعية ومن خلالها الأبحاث العلمية، ومراكز البحث، أضحت تلعب دورًا مهمًا في الدفع بعجلة الاقتصاد الوطني، فضلًا عن أن الدول أصبحت تخصص ميزانيات معتبرة لتمويل الأبحاث العلمية ودعم المشاريع الأكاديمية لما تمثله هذه الأخيرة من أهمية بالغة في الرفع من الكفاءة والفعالية وتحسين الأداء، زيادةً على دورها في البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة.

إذ يعد التعليم العالي في الدول النامية من أهم العوامل المؤثرة في التنمية، ولذا فهو يتطلب أن تتبنى الحكومات في هذه الدول سياسة عمومية تعترف بأن التعليم العالي مطلب حيوي وأساسي من أجل التنمية الاقتصادية.

وفي هذا الإطار، يشكل التعليم العالي أحد أهم المداخل التي يراهن عليها المغرب من أجل الدفع بقاطرة التنمية الاقتصادية، بالنظر إلى إسهامه بشكل مباشر في الاستجابة للحاجات المتنامية للكفاءات القادرة على مواكبة الإقلاع الاقتصادي.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن البحث العلمي المتميز، هو الذي يصنع النهضة والتقدم كما يعتبر أحد الركائز التي تعتمد عليها الشعوب لاحتلال مكانة مرموقة وتقدير بين مختلف دول العالم.

وتبرز أهمية التعليم العالي في الخطب الملكية التي أكدت ضرورة بناء مجتمع المعرفة، وجعل تكوين العنصر البشري وتأهيله سبيلًا لا غنى عنه في تعزيز مسار التنمية الاقتصادية في المغرب. كما شدد البرنامج الحكومي على أهمية البحث العلمي في ترسيخ اقتصاد المعرفة، من خلال استعادة ريادة الجامعة المغربية في التكوين والإشعاع العلمي، فضلًا عن ملاءمة التكوين لرفع قابلية خريجي الجامعات وتطوير منظومة التعليم العالي.

وعلى الرغم من ذلك، لا يزال التعليم العالي في المغرب لا يواكب التقدم السريع والمضطرد الذي يعرفه المجتمع، ولا يرقى إلى مستوى الأهداف والطموحات التنموية، بسبب المشاكل التي تعاني منها مؤسسات البحث العلمي، مثل غياب الاستقلالية في التسيير، وضعف الميزانيات المرسدة لها.

ونظرًا لأهمية الدور الذي يلعبه التعليم العالي في عملية التنمية الاقتصادية، فإن موضوع السياسات العمومية الموجهة للتعليم العالي بالمغرب، أصبح محور اهتمام الباحثين وصناع القرار كونه يهدف إلى معالجة مشكلات وتحديات تحقيق التنمية الاقتصادية، وأمام الوضع المتدهور وغير المستقر

لقطاع التعليم العالي بالمغرب من حيث النوعية وعدم الاستثمار الأمثل في الفرص التي يتيحها هذا القطاع الاستراتيجي؛ تسعى هذه الورقة إلى الوقوف على واقع علاقة التعليم العالي بالتنمية الاقتصادية بالمغرب، من خلال محاولة قياس مدى تأثير منظومة التعليم العالي ومخرجات البحث العلمي في مختلف أوجه التنمية الاقتصادية في بلادنا، إضافة إلى اقتراح رؤية مستقبلية لمتطلبات جعل الجامعة ومن خلالها التعليم العالي والبحث العلمي قاطرة للإقلاع الاقتصادي ودعامة للتنمية المستدامة؛ من خلال المحاور التالية:

- التعليم العالي بالمغرب.
- مدى مساهمة التعليم العالي في النهوض بالتنمية الاقتصادية.
- مستقبل التعليم العالي في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

## 2. واقع التعليم العالي بالمغرب

إن للتعليم العالي دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية لأي بلد، وفي أيامنا هذه ازدادت أهميته في بناء مجتمع العلم والمعرفة؛ وإيماناً بهذا الدور الحيوي والاستراتيجي، فقد انخرط المغرب في العديد من الأوراش قصد تطوير التعليم العالي وتحسين جودته؛<sup>(1)</sup> عبر مسلسل من الإصلاحات داخل منظومة التربية والتكوين، بدءاً بالميثاق الوطني المنظم للتعليم العالي، مروراً بالمخطط الاستعجالي وانتهاءً بالرؤية الاستراتيجية (2015-2030).

وهكذا، فمنذ الاستقلال بدأ المغرب في عملية بناء نظام حديث للتعليم لتنمية البلاد، ومباشرة بعد الاستقلال تم تعيين أربعة مبادئ أساسية للنظام التعليمي وهي: التعميم، والتوحيد ومغربة الأطر، والتعريب، ومنذ ذلك الوقت اعتمدت العديد من الاختيارات والتوجهات للسياسة التعليمية، وذلك بتبني سلسلة من الإصلاحات، من أبرزها: تنظيم التعليم العالي الحديث من خلال إنشاء الجامعات، وإصلاح سنة 1975 حول مهام وتنظيم الجامعات، وكذلك النظام الأساسي لأعضاء هيئة التدريس، وإصلاح سنة 1997 بشأن وضع النظام الأساسي للمدرسين الباحثين ونظام الدراسات العليا والدكتوراه، ومقتضيات القانون «00-01» بما في ذلك اعتماد الهندسة البيداغوجية «LMD» والتي تركز على ثلاث دبلومات أساسية: الإجازة ثلاث سنوات والماستر يلجه الطالب بعد الحصول على الإجازة وتستمر الدراسة فيه لمدة سنتين، وأخيراً الدكتوراه حيث يتطلب التسجيل فيها الحصول على درجة الماستر ثم يحصل الطالب على شهادة الدكتوراه في مدة أقصاها ست سنوات.

وفي نفس السياق، نشير إلى أن المغرب يتوفر حالياً (56) مؤسسة جامعية للاستقطاب المفتوح و(68) مؤسسة للاستقطاب المحدود، إلى جانب (70) مؤسسة لتكوين الأطر و(1,937) مؤسسة للتكوين المهني بعد البكالوريا؛<sup>(2)</sup> بالإضافة إلى (1,348) بُنية للبحث العلمي معتمدة من طرف مجالس الجامعات، منها (58) مركزاً للدراسات بسلك الدكتوراه.<sup>(3)</sup>

إلى جانب ذلك، يضم المغرب الجامعات الخاصة والتي وصل عددها حسب معطيات الموقع الرسمي

لوزارة التعليم العالي إلى حوالي خمس جامعات في إطار شراكة وخمس جامعات خاصة، بالإضافة إلى 30 مؤسسة للتعليم العالي غير تابعة للجامعات، و184 مؤسسة للتعليم العالي الخاص.<sup>(4)</sup>

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن سعي المجتمعات عبر العالم للاهتمام بمؤسسات التعليم العالي واستحداثها ومدّها بأسباب القوة والتطور، أصبح خياراً يتصدر الأولويات الأساسية للحكومات، ويتخذ أسبقية ترقى إلى مفهوم الأمن الوطني، كما وتسعى مؤسسات التعليم العالي في الوقت نفسه لتبرير دواعي وجودها من خلال تحقيق الاتساق والموائمة بين رسالتها ورؤيتها وأهدافها مع أهداف وثوابت مجتمعاتها.<sup>(5)</sup>

ومن هذا المنظور، يمثل التعليم العالي قمة المنظومة التعليمية ونهاية المطاف التعليمي النظامي بالنسبة للطلاب والباحثين، كما يشكل حجر الزاوية للعملية التنموية للمجتمع والمؤشر الرئيسي لتقدم الشعوب وازدهارها، وما فتئت أهميته تزداد وبخاصة في العقود الأخيرة.<sup>(6)</sup>

ومن هذا المنطلق، أصبحت في الدول المتقدمة مؤسسات التعليم العالي موطناً لرسم التوجهات الاستراتيجية، فضلاً عن مساهمة هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وفي هذا الإطار، يندرج التعليم العالي في المغرب تحت مسؤولية الدولة التي تتولى التخطيط له وتنظيمه وتطويره وتوجيهه حسب المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبصفة عامة، يهدف التعليم العالي بالمغرب إلى:<sup>(7)</sup>

- تكوين الكفاءات وتطويرها وتنمية المعلومات ونشرها في جميع ميادين المعرفة.
- الإسهام في التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة للتنمية الاقتصادية.
- التمكن من العلوم والتقنيات والمهارات وتنميتها بواسطة البحث العلمي.
- الرفع من قيمة التراث الثقافي المغربي والعمل على إشعاع قيمه.

إلا أنه وعلى الرغم من البنية التحتية التي يتوفر عليها المغرب، فالتعليم العالي يعاني من مشاكل كبيرة لعل أهمها، غياب التواصل بين مؤسسات التعليم العالي ومحيطها الاقتصادي في سبيل إقامة علاقات تعاون وشراكة خاصة مع المقاولات، مشكلة تسويق مختلف الخدمات التي تقدمها الجامعة مما يعيق تنافسيتها، إضافة إلى ضعف تثمين الأنشطة الجامعية، فالجامعة تكاد تكون بعيدة عن انشغالات المقاولات لحل المشاكل التقنية والتكنولوجية؛<sup>(8)</sup> إلى جانب ذلك فالجامعات تغيب عنها سياسة التنسيق مع باقي القطاعات الوزارية من أجل فتح آفاق وظيفية للخريجين.

هذا، إلى جانب انعدام أقطاب تنافسية تضم مراكز البحث والتطوير والشركات وهياكل تثمين البحث والابتكار وحاضنات المقاولات المبتكرة والخدمات المشتركة، هذه التجمعات ستتيح للاقتصاد المغربي الاستفادة من مجموعة من المزايا التنافسية وذلك بفضل وجود مختلف الفاعلين.<sup>(9)</sup>

ومن جانب آخر، كرّس مشروع الإصلاح البيداغوجي الذي طبق مع بداية السنة الجامعية (2003-2004) توجهات إقرار تعليم نخبوي وآخر شعبي، من خلال تثبيت وإقرار نظام المؤسسات الجامعية ذات الاستقطاب المحدود والمؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، وهو إقرار يضرب في العمق مبدأ توحيد التعليم العالي ومبدأ تكافؤ الفرص، والتضييق على مجال التعلم أمام فئات واسعة من الطلاب.<sup>(10)</sup>

هذا، وتكشف الأرقام الرسمية بالمغرب عن وضع مؤسف ومخزي في مجال نفقات الدولة على التعليم العالي والتي لا تتجاوز 0.73% من الناتج الداخلي الخام، وعند قراءة برامج دعم البحث العلمي في المغرب ما بين (2012-2016)، يتبين أن الحصيلة غير كافية، فالنفقات الإجمالية الخاصة بالبحث العلمي على المستوى الوطني لم تتجاوز (5,0460,000) درهم.<sup>(11)</sup>

ومن المهم جدًا الإشارة إلى أن النجاح الكبير الذي حققه مجال البحث العلمي والتكنولوجي في العالم المتقدم، مرتبط بقدرة المؤسسات البحثية على التعاون في إطار البرامج والمشاريع التي تعمل معًا على تحقيقها في معظم الأحيان، وبعبارة أخرى فإن التعددية المؤسسية المصحوبة بشراكة قوية بين مجموعة مؤسسات لا يمكن أن يكون إلا نموذجًا مثيرًا يمكن للعديد من البلدان تطويره بنجاح.<sup>(12)</sup>

وفي خضم هذا السياق، يُبرز تطور التعليم العالي بالمغرب أن الجوانب الكمية قد أحرزت تقدمًا ملحوظًا من سنة إلى أخرى (زيادة عدد الطلاب وأعداد المدرسين الباحثين، وتمديد جغرافي للجامعات والمؤسسات، وخلق أنواع جديدة من المدارس العليا، ووضع مسالك مهنية وتخصصات جديدة، وهيكلية البحث العلمي، ووضع ترسانة قانونية مهمة...؛ غير أن جوانب النوعية ما زالت مؤشرات ضعيفة.<sup>(13)</sup>

وعلى العموم يمكن القول إن أسباب تردي التعليم العالي وعدم مواكبته للسياسات التنموية، يرتبط بالعديد من الإكراهات والمعوقات، كغياب التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات في مجالات التكوين والبحث العلمي، وعدم استكمال الاستقلالية الشاملة لدى المؤسسات، وضعف الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي.<sup>(14)</sup>

### 3. مدى مساهمة التعليم العالي في النهوض بالتنمية الاقتصادية

لقد تعاضم دور مؤسسات التعليم العالي بشكل ملحوظ أكثر من ذي قبل في خدمة المجتمع والارتقاء به حضاريًا لتصبح هذه المؤسسات موطئًا للفكر الإنساني ومصدرًا للتنمية الاقتصادية، وذلك من خلال إعدادها للقوى البشرية ونقلها للتكنولوجيا وتحويل النظريات العلمية إلى تطبيق عملي يهدف إلى حل المشكلات والتغلب على العقبات والصعوبات التي تواجه المجتمع وتغوق نهضته، لأن العصر الحديث تعددت فيه الاهتمامات ويواجه تغيرات وتحديات مستمرة اقتصادية وسياسية وعسكرية ومعرفية وتكنولوجية مما يجعل وظائف مؤسسات التعليم العالي متعددة الجوانب.<sup>(15)</sup>

وفي هذا الإطار، يتفق كثير من المتخصصين أنه منذ أمد بعيد على أن مؤسسات التعليم العالي لها

دور مهم في خدمة المجتمع وتنميته، عن طريق ربط البحث العلمي باحتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات.<sup>(16)</sup>

ويرجع الاهتمام بموضوع اقتصاديات التعليم إلى الثلاثين عامًا الأخيرة، فقد بدأ الاقتصاديون يربطون بين الإنفاق على التعليم ومعدل النمو الاقتصادي في المجتمع، ويعتبر الإنفاق على التعليم نوعاً من الإنفاق الاستثماري، حيث يترتب على هذا الإنفاق زيادة مهارات وقدرات الأفراد، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاج الوطني.<sup>(17)</sup>

وهناك اتفاق عام بين الاقتصاديين على أهمية التعليم العالي بالنسبة إلى الاقتصاد الوطني، لما له من دور في زيادة معدلات النمو والتنمية الاقتصادية، وكذلك لما يشكله الإنفاق على التعليم العالي من ضغط على ميزانية الدول؛ وقد قامت عدة أبحاث لإبراز إسهامات التعليم العالي في معدلات التنمية الاقتصادية وحساب العائد الاقتصادي سواء على الفرد أو على مستوى المجتمع، ومن بين أهم هذه الأبحاث ما قام به الاقتصاديان Denison و Shultz بإثبات أن التعليم العالي يساهم بشكل مباشر في زيادة الدخل الوطني، وذلك عن طريق رفع كفاءة وإنتاجية العنصر البشري، كما أبدى البنك الدولي اهتماماً كبيراً بقضية التعليم وأثر ذلك في رفع مستوى العنصر البشري في البلدان النامية.<sup>(18)</sup>

وتأسيساً على ما سبق، ساهم التعليم العالي في نهوض اقتصادي كبير في دول كانت تعد نامية في منتصف القرن العشرين، بينما اليوم هي من الدول الصناعية المتقدمة، وتبرز تجربة كوريا الجنوبية مثال في ذلك الاتجاه ودول جنوب وشرق آسيا، إذ ساهمت التنمية التي ارتكزت على زيادة الإنفاق على التعليم العالي المرافقة لبناء اقتصاد صناعي في إحداث زيادة متسارعة في الدخل القومي ونصيب الفرد من الدخل؛<sup>(19)</sup> وقد شكل كل ذلك عاملاً مهماً في إحداث تنمية متسارعة في كل المجالات وإحداث تحولات في المجتمع.

وهنا تجب الإشارة إلى أن علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية لم تكن حديثة بل هي قديمة، فقد تناول «آدم سميث» أهمية التعليم في كتابه ثروة الأمم، إذ يقول «إن اكتساب الفرد للمواهب أثناء تعليمه ودراسته هي تكلفة حقيقية، لكنها تعد بمثابة رأس مال ثابتاً ومتحققاً في شخصه وهي ثروة شخصية والتي تعد بدورها جزءاً من ثروة المجتمع».<sup>(20)</sup>

وعليه يمكن القول إن التعليم العالي يساعد المجتمعات على التقدم والارتقاء لتصبح مؤسسات التعليم العالي موطناً للفكر والإبداع والتقدم والتطوير في كل متطلبات الحياة الاقتصادية.<sup>(21)</sup>

وإنَّ المتمعَّن في واقع القوى الاقتصادية العالمية يتبين له بجلاء كبير مدى أهمية تأهيل الموارد البشرية في تقوية قطاعاتها الإنتاجية وتطوير وسائل الإنتاج وأدواته، وهكذا يُقدَّر أن تكون مؤسسات التعليم العالي أداة معتبرة وحاسمة في تكوين وتوجيه الأطر الخيرة اللازمة لدعم القدرات التنموية للبلاد، ونقول بأسف إن العلاقة بين هيئات التعليم العالي والمؤسسات الوطنية الفاعلة في النسيج الاقتصادي ما زالت بعيدة عن المستوى المطلوب فهما يشبهان خطين متوازيين لا يلتقيان.<sup>(22)</sup>

ومن هذا المنطلق، تأتي ضرورة خلق روابط ملائمة بين ثلاثة شركاء رئيسيين لتحقيق التنمية الاقتصادية، الدولة باعتبارها المخطط والمشرع، ومؤسسات التعليم العالي بوصفها مراكز للبحث ومصدرًا للخبرات وقطاعات الإنتاج، باعتبارها الممول المستفيد، وذلك وفق استراتيجية محكمة.<sup>(23)</sup>

وعموماً، فإننا نلاحظ اليوم أن الدول الأكثر تقدماً هي تلك التي استطاعت توثيق الصلة بين مؤسسات التعليم العالي والفاعلين الاقتصاديين، حيث إن مؤسسات التعليم العالي بتعليمها التقني التطبيقي تكون قد منحت التنمية الاقتصادية كفاءات ماهرة ومؤهلة تشكل أحد أهم مرتكزاتها، والتي تسهم بالتأكيد في تحقيق متطلبات عملية الإنتاج والنمو الاقتصادي وتكون قادرة على تقديم قيمة مضافة وفرص جديدة للدفع بالحركة الاقتصادية.<sup>(24)</sup>

وأخيراً يمكن القول إن درجة نجاح ومصادقية التعليم العالي، تتوقف على مدى قدرته على الاستجابة لما يتطلبه اقتصاد بلد ما من يد عاملة على مختلف المستويات والتخصصات، كما ينجح تأثير الاقتصاد في النظام التعليمي التقليدي من خلال ما يخصصه له من موارد مالية، مما يساعد هذا النظام على أداء مهامه بكفاءة ونجاح، وذلك بوجود سياسة تعليمية مناسبة.<sup>(25)</sup>

#### 4. مستقبل التعليم العالي في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة

يتسم العصر الحالي بالتطور السريع والمستمر في تزايد كم المعلومات وتنوعها وتعدد أشكالها واختلاف مصادرها والتي سميت بالثورة المعلوماتية، وفي ظل التطور المذهل في إنتاج الوسائل والتقنيات الحديثة للاتصالات ونقل المعلومات أصبحت هناك ضرورة لمواكبة كل هذه التغيرات والتعامل مع الثورة المعلوماتية التي أثرت بشكل واضح على مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية.<sup>(26)</sup>

وفي هذا السياق، يواجه قطاع التعليم العالي عدة تحديات تفرضها التطورات التي شهدتها الساحة الدولية في ظل الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال وبهذا أصبح سوق العمل يحتاج إلى إطارات تتسم بالفكر المبدع والقدرة على التكيف مع سرعة الاختراعات والمستجدات، فأصبحت مؤسسات التعليم العالي ملزمة بتبني سياسة تعليمية فعالة تواكب هذا التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحاق ركب التنمية.<sup>(27)</sup>

وتماشياً مع هذا المنطق، اهتم المغرب في النصف الثاني من القرن العشرين بالتعليم بصورة عامة وبالتعليم العالي بصورة خاصة الأمر الذي أدى إلى انتشار الجامعات، وأصبح التعليم العالي في المغرب يتكون من تشكيلة واسعة من المؤسسات التعليمية مثل الجامعات والمعاهد والمؤسسات التعليمية المهنية، وكذلك مراكز البحث العلمي ومراكز التدريب.<sup>(28)</sup>

وعلى هذا الأساس، فإن للتعليم العالي دوراً أساسياً في بناء الإنسان وتنميته إذ إنه يمثل الركيزة الأساسية للتقدم والتطور في مختلف مجالات التنمية، لذا أصبح من الضروري أن يسعى التعليم



العالي إلى تزويد الإنسان بالكفاءات والمهارات المناسبة حتى يقوم بدوره الكامل في إحداث التنمية الاقتصادية في ظل التوجهات العالمية وقضايا العصر المتجددة التي تتسم بالسرعة في الاختراعات والتطور المعلوماتي.<sup>(29)</sup>

وجدير بالذكر هنا أن المنظومة الوطنية للبحث والابتكار خضعت لتغييرات كبيرة ذات طابع سياسي واقتصادي، ونتجت هذه التغييرات عن مجموعة من العوامل ترتبط أساساً بالانتقال من مجتمع يحتل فيه الطلب الاجتماعي المرتبة الثانية إلى مجتمع أضحى فيه هذا الطلب يحتل مكانة محورية.<sup>(30)</sup>

إضافة إلى ذلك، ولإنجاح رهان التعليم العالي والبحث العلمي بالمغرب يجب تنفيذ خطوات عملية تندرج ضمن مقاربة شاملة للتميز، ونيل الاعتراف الوطني والدولي وفي مقدمتها خلق تفاعل بين مؤسسات التعليم ومختلف الفاعلين في المجال الاقتصادي.

وفي هذا الإطار، يجب العمل على ملائمة العرض التكويني لمؤسسات التعليم العالي مع احتياجات الاقتصاد المغربي، مثل إدخال هندسة المعلومات التي تتضمن مضامين إبداعية، ضمن وحدات متقدمة مثل Big Data وObjets de l'Internet،<sup>(31)</sup> وهو ما تم بالفعل مؤخراً في بعض التخصصات.

ومن منظور آخر، فإن عملية البحث والتطوير عملية أساسية في التعليم العالي وقد تطورت هذه العملية نتيجة التقدم الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولا بد لهذه المؤسسات من أخذ في الاعتبار التغير الحاصل في طرق البحث العلمي، فقد تغيرت طريقة تحصيل المعلومات وطرق معالجتها وعرض نتائج البحوث.<sup>(32)</sup>

وأخيراً يمكن القول إن التحديات التي تواجه العالم اليوم خاصة منه العالم النامي، لا تكمن في الحاجة إلى المشاركة في مجتمع المعرفة، وإنما تكمن في كيفية التطبيق الفعّال والناجح لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحكم في كيفية استخدامها من أجل تضييق الفجوة التنموية بين الدول المتقدمة والدول النامية، إن هذه التطلعات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً.<sup>(33)</sup>

وبالنسبة للمغرب ولضمان أداء جيد لمؤسسات التعليم العالي، لا بد من خلق آليات داخل مؤسسات التعليم العالي تستجيب لمتطلبات المقاولات الوطنية والشركاء الاقتصاديين والمؤسساتيتين، وكذا نشر ثقافة المقولة في صفوف الشباب، وفي هذا الإطار ينبغي وضع تسهيلات إدارية وإجرائية للمقاول الشاب، وانفتاح المقولة المغربية على الطالب المغربي ومرافقته ميدانياً،<sup>(34)</sup> دون إغفال الاستثمار في البعد الإنساني داخل مؤسسات التعليم العالي في التعامل مع طلبتها.



## المراجع

- (1) كعواشي، عبد العالي. التعليم العالي بالمغرب: عدم تحسّن النوعية رغم الإصلاحات. أوراق مرجعية ضمن: قضايا النوعية في التعليم العالي في البلدان العربية. الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، لبنان، 2014، ص 756.
- (2) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار. «الموقع الرسمي». <www.enssup.gov.ma/ar> (تاريخ الاطلاع: سبتمبر 2020).
- (3) الحسنواي، رشيد. «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية». مجلة الفضاء الجغرافي والمجتمع المغربي، العدد 22، يونيو 2018، ص 156.
- (4) الحسنواي، رشيد. «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية». مرجع سابق.
- (5) سعيد، عتيق. «الدخول الجامعي بالمغرب: أي دور للجامعات في تنمية المجتمع وتطوّره». هسبريس، سبتمبر 2018. <https://www.hespress.com> (تاريخ الاطلاع: مارس 2019).
- (6) سعيد، عتيق. «الدخول الجامعي بالمغرب: أي دور للجامعات في تنمية المجتمع وتطوّره». مرجع سابق.
- (7) الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي. التعليم العالي بالمغرب: فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعي ذي الولوج المفتوح. المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، التقرير القطاعي، 2018، ص 5-6.
- (8) الحسنواي، رشيد. «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية». مرجع سابق، ص 156.
- (9) المصدر نفسه. الصفحة نفسها.
- (10) الوسولي، عبد الحق. «التعليم العالي المغربي بين مشاريع الإصلاح وواقع الأزمة». النهج الديمقراطي. [annahjaddimocratie.org](http://annahjaddimocratie.org) (تاريخ الاطلاع: مارس 2019).
- (11) الحسنواي، رشيد. مرجع سابق، ص 157.
- (12) المصدر نفسه. الصفحة نفسها.
- (13) كعواشي، عبد العالي. مرجع سابق، ص 774.
- (14) المصدر نفسه. الصفحة نفسها.
- (15) دهيمي، زينب. مدى مساهمة البحوث العلمية الجامعية في النهوض بالتنمية المحلية. يوم دراسي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 2.
- (16) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- (17) بن العارية، حسين. «دور التعليم في النمو الاقتصادي مع الإشارة إلى حالة الجزائر». المستقبل العربي، د.ت، ص 77.
- (18) المصدر نفسه. الصفحة نفسها.
- (19) العادلي، عادل مجيد. «مساهمة التعليم في عملية الإنماء الاقتصادي في البلدان العربية». مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35، 2013، ص 49.
- (20) المصدر نفسه. ص 52.
- (21) السطري، مصطفى أحمد سليمان. دور التعليم العالي في التنمية الاقتصادية في فلسطين. رسالة ماجستير،

- جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 14.
- (22) الشنوفي، إدريس. «الجامعة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية». المركز المغربي للدراسات والأبحاث المعاصرة، سبتمبر 2016. <https://cemerc.ma> (تاريخ الاطلاع: مارس 2019)، ص 5
- (23) المصدر نفسه. الصفحة نفسها.
- (24) المصدر نفسه. ص 7.
- (25) بن العارية، حسين. مرجع سابق، ص 84.
- (26) بن زعموش، نادية بوضياف، وفاطمة مخلوفي. «التعليم العالي والبحث العلمي في ظل الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال». الملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مارس 2014، ص 588-589.
- (27) المصدر نفسه. ص 589.
- (28) أحمد، يوسف سعيد. «تمويل التعليم العالي ومواجهة تحديات العولمة». المؤتمر العربي الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية، 9-13 ديسمبر 2007، الرباط، ص 2.
- (29) بن زعموش، نادية بوضياف، وفاطمة مخلوفي. مرجع سابق، ص 590.
- (30) الحسنوي، رشيد. مرجع سابق، ص 161.
- (31) المصدر نفسه. ص 162.
- (32) بن زعموش، نادية بوضياف، وفاطمة مخلوفي. مرجع سابق، ص 606.
- (33) المصدر نفسه. ص 607.
- (34) الحسنوي، رشيد. مرجع سابق، ص 162.

## أخلاقيات ومعايير النشر في دورية (أسس)

### مسؤولية الباحث

1. أن يكون البحث أصيلاً، وألا يكون قد نشر جزئياً أو كلياً في أي وسيلة نشر إلكترونية أو ورقية، أو قدّم في أحد المؤتمرات أو الندوات العلمية، كما لم يتم تقديمه لدورية أخرى في الوقت نفسه.
2. كتابة الدراسة بلغة علمية أكاديمية مرموقة خالية من الحشو والعبارات الإنشائية، ولتكون كافة أقسام البحث منسجمة مع العنوان العام بشكل دقيق، ذلك مع الالتزام الكامل بالمعايير الشكلية المذكورة في هذا الدليل.
3. تحديد الإشكالية المركزية للبحث أو الدراسة بشكل دقيق، والحرص على أن تسعى العناوين والفقرات التالية للمستند، وآلية السرد فيها، لمعالجة تلك الإشكالية. مع مراعاة أن يعتمد الباحث على التحليل أكثر من الوصف المجرد، وأن تنعكس شخصيته وآرائه في ثنايا البحث بتجرد وموضوعية بما يخدم هذا الهدف.
4. تحديد المنهج البحثي المستخدم ومبررات استخدامه، وكيف تم توظيفه في خدمة موضوع البحث العام.
5. الإشارة بشكل دقيق إلى المراجع والمصادر التي اقتبست منها الأبحاث وفقاً للمعايير المذكورة في هذا الدليل، كما يراعى الباحث حداثة تلك المصادر، وفي حالة المصادر الإلكترونية يراعى الباحث أن يستمد معلوماته من مواقع متخصصة ومرموقة وتمت بالصلة لموضوع البحث أو الدراسة، والفحص الدوري لتلك الروابط لاختبار صلاحيتها.
6. في حال اكتشاف الباحث لأي أخطاء جوهرية بعد نشر البحث، يجب إبلاغ هيئة تحرير الدورية فوراً لإصدار تصحيح رسمي أو سحب البحث إذا لزم الأمر.
7. عند استخدام بيانات شخصية أو إجراء تجارب تشمل مشاركين بشريين، يجب الحصول على الموافقات الأخلاقية اللازمة من الجهات المختصة، بما يضمن الحفاظ على خصوصية المشاركين في الدراسة، كما لا يجوز نشر معلومات حساسة دون إذن رسمي.

### مسؤولية المركز

1. تتحمل هيئة التحرير في المركز التأسيسي للدراسات والبحوث المسؤولية النهائية في جميع عمليات التقديم للنشر، ويستند قرار نشر البحث أو رفضه إلى التقارير العلمية المقدمة من المحكمين، والتي تأخذ بعين الاعتبار: أصالة البحث، وقيّمته العلمية، ومدى ارتباطه بتخصص الدورية، كما ونجاح الباحث بتعديل البحث بموجب ملاحظات التحكيم، أو تقديم مبررات علمية واضحة ومقنعة لعدم قيامه بذلك، كما تستقبل الهيئة مسودات الكتب ورسائل الدكتوراه المحرّرة المعدة للنشر ويتم معاملتها بنفس الطريقة.

2. تتعامل هيئة التحرير مع جميع البحوث الواردة وفقاً للمعايير المعتمدة والمعلنة، مع الالتزام بالمساواة والعدل، دون أي تمييز على أساس الجنس، الجنسية، الخلفية الفكرية، الدرجة العلمية أو أي سبب آخر، كما يحق لهيئة التحرير الاعتذار عن قبول البحث مبدئياً في حالتين: إذا كان موضوع البحث غير منسجم مع توجهات الدورية، أو إذا افتقر للمعايير المنهجية والعلمية المطلوبة، أو للمعايير الشكلية المنصوص عليها في هذا الدليل، وهو ما يستوجب رفضه وعدم إحالته للتحكيم، وفي كل الحالات يتوجب إعلام الباحث بسبب رفض البحث في رسالة مستقلة، كما تلتزم الدورية بسحب أي بحث يتم اكتشاف مخالفات علمية فيه مع نشر توضيح للأسباب.

3. يقع على المحررين مسؤولية الحفاظ على سرية المعلومات الواردة في عملية التحكيم، والتأكد من أن جميع الأبحاث المقدمة للتحكيم تتماشى مع أخلاقيات النشر العلمي. كما تلتزم الدورية بحفظ أي مستندات ذات صلة بشكاوى المؤلفين والتعامل معها بجدية وشفافية وفقاً لمعايير النشر الأخلاقي.

ويشير المركز إلى التالي:

1. يحتفظ المركز التأسيسي للدراسات والبحوث بحقوق الملكية الفكرية للدراسات المنشورة في دورية أسس، ولا يجوز إعادة نشرها جزئياً أو كلياً، سواء باللغة العربية أو ترجمتها إلى لغات أجنبية، من دون إذن خطي صريح من المركز.
2. تلتزم دورية أسس بمجانية النشر، وتُعفي الباحثين والمؤلفين من جميع رسوم النشر، كما أنها لا تقدم مكافآت مالية للباحثين مقابل نشر دراساتهم.

### المتطلبات والمعايير الشكلية

1. أن يكون البحث المقدم إلى الدورية أصيلاً، ومعدّاً خصيصاً للنشر فيها، ولم يسبق نشره جزئياً أو كلياً في أي وسيلة نشر ورقية أو إلكترونية.
2. إرسال البحث عبر البريد الإلكتروني [scresearchyemen@gmail.com](mailto:scresearchyemen@gmail.com) ويرفق به سيرة ذاتية (C.V) للباحث.
3. أن يشمل البحث على العناصر التالية:

- عنوان البحث، اسم الباحث وصفته العلمية باللغتين العربية والإنجليزية.
- ملخص تنفيذي في حدود 100 كلمة باللغتين العربية والإنجليزية، يليه (6-7) كلمات مفتاحية بالعربية والإنجليزية.
- الإطار النظري للدراسة والذي يشمل:
  - مقدمة.
  - مشكلة الدراسة.
  - فرضيات الدراسة.

- منهجية الدراسة.
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها.
- الخلفية والدراسات السابقة.

– النتائج المستخلصة والتوصيات في نهاية البحث.

4. أن يراوح عدد كلمات البحث، شاملاً الجداول والمراجع والهوامش الإيضاحية والملاحق، بين (6000-12000) كلمة كحد أقصى، وللدورية أن تنشر بحسب تقديراتها، وبصورة استثنائية، بعض الأبحاث والدراسات التي تتجاوز هذا الحد.
5. أن يتقيد البحث بمواصفات التوثيق وفقاً لنظام الإحالات المرجعية الذي يعتمده المركز.
6. في حال استخدام الباحث مقتطفات من رسائل جامعية سبق إقرارها، يجب الإشارة إلى ذلك بوضوح، مع تقديم بيانات وافية عن عنوان الأطروحة، تاريخ مناقشتها، والمؤسسة التي جرت فيها المناقشة.
7. ترحب دورية أسس بالمراجعات النقدية للكتب المنشورة، بحدود لا تتجاوز (2000-2500 كلمة) ويجب أن تشمل المراجعة المعلومات التالية: اسم الكتاب، عنوانه، اسم المؤلف، مكان النشر، تاريخ النشر، عدد الصفحات، مع تقديم عرض وصفي لمحتوى الكتاب، ونقد علمي مدعوم بالبراهين. ويطلب من المراجع إرسال صورة لغلاف الكتاب الأصلي مع المراجعة.
8. في حال وجود جداول، مخططات، أشكال، معادلات، أو رسوم بيانية، يجب إرسالها وفق الطريقة الأصلية التي استُخدمت بها في برامج Excel أو Word كما يجب إرفاقها كصور ذات جودة عالية في ملف مستقل.
9. ضمان وضوح الإحالات المرجعية للمخططات والجداول والرسوم، وكتابة جميع التعليقات والشروحات باللغة العربية.

## معايير كتابة المصادر والمراجع

### السياسات العامة

- في نهاية البحث أو الدراسة، يجب أن يشمل المستند قسم (المراجع)، وفيه يتم إدراج قائمة كاملة لكل المصادر التي اقتبست منها الدراسة دون ترقيم، بعد تصنيفها كالتالي (مراجع باللغة العربية - مراجع اللغة الإنجليزية - المراجع الإلكترونية).
- يتم الإشارة لكل مرجع أو هامش أو إحالة أسفل كل صفحة عبر استخدام خاصية تنسيق الحواشي السفلية (Footnote).
- عند الإحالة إلى مصدر للمرة الأولى، تُدرج المعلومات الكاملة المتعلقة بذلك المصدر وفق السياسات التفصيلية الواردة أدناه.
- عند تكرار المصدر مباشرة توضع العبارة التالية: «المرجع السابق»، أما الكتب الأجنبية فتوضع عبارة «Ibid» مع ذكر رقم الصفحة.
- عند تكرار المصدر، بعد ورود مصادر أخرى، يُذكر الاسم العائلي للمؤلف (دون الاسم الأول) متبوعاً بعنوان المصدر بصيغة مختصرة (دون العنوان الفرعي)، ورقم الصفحة.
- مثال: كروزي. رونالد، أندريه فيتوريا، جي. غيلتير: مكافحة الفساد عبر التاريخ - من العصور القديمة إلى العصر الحديث (الجزء 2)، ترجمة: إيهاب عبد الرحيم، سلسلة عالم المعرفة 491، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ط1، 2022، ص157. وتكتب كالتالي: كروزي، فيتوريا، غيلتير: مكافحة الفساد، ص157.
- في حال عدم معرفة الناشر يُكتب (د.ن) وتعني دون ناشر، وفي حال عدم معرفة تاريخ النشر يُكتب (د.ت) وتعني دون تاريخ.

### السياسات التفصيلية

#### 1. الكتب

- اللقب أو الاسم الأخير، الاسم الأول للمؤلف: عنوان الكتاب، اسم المترجم أو المحرّر (في حال كان الكتاب مترجماً أو له محرراً)، الطبعة، الناشر، مكان النشر، تاريخ النشر، رقم الصفحة، مثال: عبد الله فيصل علام، العلاقات المدنية-العسكرية والتحول الديمقراطي في مصر: يوليو/تموز - 1952 يوليو/تموز 2013، ط1 (بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2018)، ص5.
- إذا كان الاقتباس يشمل أكثر من صفحة، يُكتب الهامش كآلاتي:

صالح النعامي، العلاقات المصرية-الإسرائيلية بعد ثورة 25 يناير، ط1 (بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2017)، ص5-7.

George Graham, *Philosophy of Mind: An Introduction*, 2nd ed. (Malden, MA: Blackwell, 1998), 87.

– إذا لم توجد إشارة للطبعة، تُوثَّق بيانات الكتاب كالآتي:

محمد السعيد إدريس، النظام الإقليمي للخليج العربي، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000)، ص24.

Wendy Doniger, *Splitting the Difference: Gender and Myth in Ancient Greece and India* (Chicago: University of Chicago Press, 1999), 23.

– الكتاب الذي اشترك في تأليفه أكثر من ثلاثة مؤلفين، يُكتب اسم المؤلف الرئيس أو المحرر أو المشرف على تجميع المادة مع عبارة «وآخرون». مثال:

البراج، إلياس. وآخرون: الإعلام العربي ورهانات التغيير في ظل التحولات، تحرير: نهوند القادري، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1720، ص13.

وعند تكرار المصدر، بعد ورود مصادر أخرى، يكتب كالتالي:

البراج وآخرون، الإعلام العربي، ص109.

## 2. الدوريات والأبحاث

– اللقب أو الاسم الأخير، الاسم الأول للمؤلف: عنوان الدراسة أو المقالة العلمية، اسم الدورية/ المجلة، اسم المؤسسة (إن وجد)، رقم المجلد (إن وجد)، رقم العدد، المدينة، سنة النشر، رقم الصفحة. مثال:

عبد المنعم، علاء: أبحاث الإدارة العامة وعلاقتها بالسياسات العامة في الوطن العربي- رؤية نقدية، مجلة سياسات عربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد 42، بيروت، 2020، ص9.

## 3. الصفحات الإلكترونية

– اسم الكاتب إن وجد، أو استبداله بعنوان المقال، التقرير، ... ثم اسم السلسلة (إن وُجد)، يليه اسم الموقع الإلكتروني وتاريخ النشر (تاريخ التسجيل، الدخول، ...)، الرابط.

## 4. المقالات الصحفية

– يتم إضافتها في الهوامش فقط، دون ذكرها في قائمة المراجع، وتكتب كالتالي:

بلاك، إيان، «الأسد يحث الولايات المتحدة لإعادة فتح الطرق الدبلوماسية مع دمشق»، الغارديان، 2009/2/17.









الأعداد السابقة  
من دورية أسس الفصلية  
متاحة عبر موقع المركز الإلكتروني