

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

OSUS

المرصد

دورية فصلية محكّمة تعنى بالإدارة والسياسات العامة  
تصدر عن المركز التأسيسي للدراسات والبحوث

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



# ال ISSN

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 العمامد

هيئة التحرير  
أ. د. مشعل أحمد الريفي  
أ. د. نصر محمد الحجيلي  
أ. د. عادل مجاهد الشرجي  
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)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# أَسْس

## افتتاحية العدد

يسر «المركز التأسيسي للدراسات والبحوث» أن يضع بين يدي قرائه الكرام، من باحثين وصانع قرار ومهتمين، العدد الثالث من دورته 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 نظام هو «بناء المؤسسات الفعالة». يبدأ من قمة الهرم الإداري مع بحث الدكتور خالد القيداني حول أثر الإزدواج 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 الترشيق الحكومي. ولأن العدل أساس الملك، يعرض القاضي الدكتور يحيى الخزان رؤية شاملة لإصلاح المنظومة العدلية عبر العدالة الانتقالية والأئمة وتعزيز استقلال القضاء.

كما تناول الأبحاث محركات التنمية البشرية والمجتمعية، فالدكتورة لينا محمد العبيسي ترصد واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن والتجويف مع سوق العمل، فيما تطرح الدكتورة فاطمة لمحمر من المغرب دور التعليم العالي كقاطرة للتنمية الاقتصادية. أما الباحث 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 لمحمر 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 بتخليص الواقع، بل تتجاوزه لتقدم مقتراحات عملية ورؤى مستقبلية. إنها لبنات جديدة نضعها في أساس صرح المعرفة الذي ننشده، آملين أن تجد فيها العقول المتسائلة ضالتها، وأن تكون نبراً يضيء الطريق أمام صناع السياسات نحو بناء مؤسسات قوية ومجتمعات مزدهرة.

رئيس التحرير

# فهرس الدراسات

أثر الازدواج الوظيفي للقيادة الإدارية على جودة اتخاذ القرار والعمل المؤسسي	11
د. خالد أحمد القيداني أستاذ الإدارة والسياسة العامة المساعد مركز الإدارة العامة - جامعة صنعاء	
التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن	53
د. لينا محمد العبسي أستاذ علم الاجتماع المساعد جامعة العلوم والتكنولوجيا	
التدخل والتجاوز في المهام وال اختصاصات في الإدارة العامة باليمن	93
د. عبدالوهاب عبد القدس الوشلي الأستاذ المشارك في القانون الإداري مدير مركز الدراسات والاستشارات القانونية والتحكيم - جامعة صنعاء المستشار القانوني لرئيس جامعة صنعاء ومحامي الدولة أمام المحكمة العليا	
المنظومة العدلية	127
القاضي الدكتور يحيى أحمد الخزان نائب عميد المعهد العالي للقضاء أستاذ الفقه المقارن المساعد كلية الشريعة والقانون - جامعة صنعاء	
دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية	153
أ. حمزة يحيى العماد باحث في المركز التأسيسي للدراسات والبحوث	
أي دور للتعليم العالي بالمغرب في التنمية الاقتصادية (ورقة بحثية)	191
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 الإزدواج الوظيفي للقيادة الإدارية على جودة اتخاذ القرار والعمل المؤسسي، ومن خلال استخدام نهج النظرية المجددة تم مراجعة مجموعة من الدراسات والأدبيات والنظريات العلمية ذات الصلة للخروج برؤية تحليلية نقديّة حول الموضوع قيد الدراسة. وقد خرجت الدراسة بأن الإزدواج الوظيفي، سواءً كان إزدواج تعدد المهام، أو غموض الأدوار، أو إزدواجية في الأداء، يُولد عبئاً معرفياً كبيراً يستنزف الموارد العقلية للقادة، مما يُجبرهم على اللجوء إلى التفكير السريع والحدسي بدلاً من التفكير التحليلي، مما يزيد من الأخطاء ويُقلل 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 سلبيات الإزدواج الوظيفي مثل إعادة تصميم الوظيفة، والتدريب على القيادة، وتوفير مناخ مُشجع، وأيضاً تُسهم سمات القائد الشخصية، مثل الخبرة، وتقدير الغموض، والمرونة المعرفية، والتدريب الفني، بشكل كبير في إدارة الضغوط الناجمة عن الإزدواج الوظيفي.

**كلمات مفتاحية:** القيادة الإدارية، الإزدواج 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 لا 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 إنَّ تبُوَّه القيادات الإدارية لأكثر من وظيفة قيادية أو إدارية أضحى رمزاً تباهى به، وسمة تميّز جهاز الإدارة العامة المعاصرة في اليمن.

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

إن تطور التنظيمات، وحدوث التغييرات في بيئة العمل الإدارية، قد سهل من التواصل والإشراف والرقابة وييسر القدرة على الاطلاع على الواقع العمل عن بُعد، هذا الأمر أصبح للكثير من القيادات الإدارية مبرراً مناسباً في تبرير قيامها بأنشطة قيادية مزدوجة، لقد ساق لهم حُجة قوية للاضطلاع بمهام ومسؤوليات في تنظيمات متعددة. وبغض النظر عن الدوافع والأسباب التي تساق غالباً 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 لمسعي بعض القيادات الإدارية لتبوء 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 علمياً ترتبط بجميع المجالات السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والإدارية، وهي أيضًا ظاهرة ديناميكية تعامل مع مصطلحات حيوية تتفاعل مع مجموعة كبيرة ومتعددة من الاعتبارات الفردية (مثل الخبرة ونوع الشخصية، بما في ذلك العصبية، والانفتاح، والمرؤنة 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 تنظمها، 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 تؤكّد 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 للتكييف 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 وفسيولوجية تؤثر على قراراتهم وأداء منظماتهم.

وأخيراً، يجب فهم الشبكة المعقدة من التفاعلات التي يؤدي إليها الازدواج الوظيفي سلباً وإنجاحاً 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 عوممية 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 يتقطع 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 عموماً والقيادة خاصةً، حيث قدرت مراكز بحثية بارزة، مثل معهد ماكينزي، أن نسبة القرارات الاستراتيجية التي لا تُنفذ على النحو المنشود، قد تصل إلى 60%， بسبب أخطاء التحليل أو الأحكام المتسرعة أو بنسبة تُقدر 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 والفكريّة للقادة والناجمة عن الازدواج الوظيفي، فإن الحاجة اليوم ملحة إلى القيام بمثل هذه الدراسة، كونها تسعى إلى سد 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 وتتنوع المهام والوظائف للقادة له تأثير سلبي على صحة القادة النفسية والفكريّة، حيث يُجبر القادة على مواجهة مشكلة كيفية توزيع الموارد النفسية المحدودة، كالانتباه والتراكيز والذاكرة العاملة، بين الاحتياجات المتضاربة مما يفضي إلى أن الإرهاق النفسي والتوتر من الأمور النفسية والجسدية يعد بمثابة متلازمة للازدواج 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 متسرعة أو غير محسوبة، أو لا تلبّي حجم مسؤولياتهم، أو حتى يجعلهم ينسحبون تماماً عن بعض القرارات المصيرية، هنا تتضح حجم المشكلة ومدى خطورتها لأن العبء على التنظيمات حال حدوث ذلك سيكون أعلى وأكثر تكلفة.

ركرت غالبية الدراسات السابقة على بحث ظاهرة الازدواج الوظيفي وتأثيراتها السلبية بشكل عام، بينما تركز هذه الدراسة وتسلط الضوء على بحث التفاعل الديناميكي لأسباب هذه الظاهرة مع المتغيرات المختلفة التي تؤدي إليها وتلك التي تتمحض عنها، أي أن هذه الدراسة ستتناول الإجابة على تساؤل جدلّي مركّب 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؟
- 1-2-2. هل يؤثر الازدواج الوظيفي للقادة على اتجاههم نحو سلوك التحيزات عند اتخاذ القرار؟
- 1-2-3. هل للازدواج الوظيفي للقادة عبء نفسي يؤثر على اتخاذهم للقرارات؟
- 1-2-4. ما أثر عدم اليقين المرتبط بالازدواج الوظيفي على جودة اتخاذ القرارات؟

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

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

1-2-7. هل توجد عوامل مُعدّلة تخفف آثار الازدواج الوظيفي للقادة؟

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

### 1-3. 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 تعانى منه البيئة التنظيمية إلى تكدس المهام والمسؤوليات لدى مجموعة كبيرة من القيادات الإدارية مستغلة الوضع السياسية المضطرب ذو الخصوصية الإدارية الطارئة.

### 1-4. أهداف الدراسة

للدراسة هدف رئيسي واحد وهو إيضاح تأثير الازدواج الوظيفي للقادة على جودة اتخاذ القرار لديهم.

### 1-5. منهج الدراسة

هذه الدراسة كيفية «نوعية» تنتهي المنهج الاستقرائي وفق نهج النظرية المجددة لذا فهي تهدف للوصول إلى النظرية من البيانات مباشرة بشكل استقرائي منتظم، تعتمد الدراسة على تحديد العناصر الأساسية للظاهرة محل الدراسة للوصول إلى بؤرة محور 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 وبشكل دقيق و مباشر، بعرض استخدامها في توليد نظرية (افتراضات نظرية) جديدة أو اكتشافها في الموضوع قيد الدراسة.<sup>(2)</sup>

## 2. الإطار النظري الموجه

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

يظل مسعى الفرد العامل أيًّا كانت درجة الوظيفية مخصوصًا 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 تنوع مصادر الرزق المتعددة، وهو إن استطاع تحقيقها سيسعى إلى الإيفاء بمتطلبات حاجاته الأخرى النفسية والمعنوية لتحقيق ذاته، هذه بديهيات بشرية يتشارك فيها الجميع المهنيون وال العامة، 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 الإداريون نحو الازدواج الوظيفي:

### ٢-١-١. نظرية تدرج الحاجات (Hierarchy of Needs) <sup>(٣)</sup>

في نظريته الشهيرة، قدم عالم النفس إبراهام 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 يُشبّع المستوى الأعلى إلا بعد إشباع المستوى الذي قبله، وبالتالي فإن الحاجات الغير مشبّعة هي التي تؤثر في السلوك أما المشبّعة فلا تصبح دافعاً للسلوك، وبهذا فإن ترتيب أهمية الحاجات الإنسانية لدى الفرد يبدأ من البساطة 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 الفلسفه والعلماء، وهذا ييز 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 تعليمها على كل الناس.

### ٢-١-٢. نظرية الحاجة للإنجاز: (Achievement Need) <sup>(٤)</sup>

قام ديفيد ماكليلاند (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 معًا، 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، ويشعرن 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.

### (Two Factor Theory) نظرية ذات العاملين

درس هيرزبيرج وزملاءه (Herzberg et all,1959) تأثير الدافع على إشباع الحاجات باستخدام أسلوب الحادث الحرج (Critical Incident) عن طريق توجيه سؤالين، الأول: متى شعرت بأعلى مستوى من الرضى والقناعة في عملك؟، والثانى: متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضى 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 تلبي احتياجات النمو وتحقيق الذات.<sup>(6)</sup>

وأكَدت دراسة هيرزبيرج وزملاءه (Herzberg et all,1959) وجود نوعين من العوامل:

1. عوامل صحية (صيانة/وقاية): وهي الظروف الخارجية التي ترتبط بمحيط العمل وببيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضى عن عمله ويؤدي عدم توافرها أو عدم جودها في بيئه العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضى لدى الموظف ولكنها إن توفرت فإنها لا تؤدي بالضرورة إلى دافعية قوية للعمل حيث يتم فقط اعتبارها ضرورية لضمان أعلى درجة إشباع للحاجات، وقد تم تحديدها في عشرة عوامل هي: سياسات الشركة وإدارتها، نوعية العلاقات مع المرؤوسيين، 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 وتعلق بمحتوى العمل نفسه أو الوظيفة وتعمل إذا توفرت على رفع درجة الدافعية وتحقق مستوى عالي من الرضى إلا أن فقدانها لا يؤدي إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضى أي أنها إذا لم تتوفر فلن ينتج عن ذلك شعور بعدم الرضى وتشمل: الإنجاز في العمل، التقدير والاعتراف بالإنجاز، مهام العمل وطبيعته ومحفوأه، التقدم والترقي في الوظيفة أو العمل، إمكانية النمو والتطور الذاتي (الشخصي)، المسؤولية (الشعور بالمسؤولية). وتم خوض 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.

### (ERG) Existence, Relatedness and Growth نظرية الوجود والارتباط والنمو

قسم كلaiton 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 وترتکز في تنمية الفرد وتطوره ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي ينبع عن توقي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل بل قد تتطلب أيضًا 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 والنكس (الارتداد) عكس ماسلو الذي أعتمد مدخل الرضا والتقدم فقط، بمعنى أن الفرد عندما يصاب بالإحباط في محاولته إشباع حاجات معينة في المستويات العليا فإنه يتوجه بالنكس 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.

## شکل (1)

يُبيّن التشابه والفرق بين نظريات الحاجات عند هيرزبرج وناسلو وألديرفر وماكيلاند  
(الشكل من إعداد الباحث)

ذات العاملين (هيرزبرج)	التقاطع	ننظرية (الديرف)	التقاطع	تدرج الحاجات (ماسلو)	التقاطع	الحاجة للإنجاز (ماكليلاند)
العامل الدافعة		الحاجة إلى تحقيق الذات		الحاجة للإنجاز		الحاجة للإنجاز (ماكليلاند)
◦ الإنجاز في العمل.		◦ التقدير والاعتراف بالإنجاز.		◦ الحاجة إلى الاحترام والتقدیر		
◦ مهام العمل وطبيعته						
◦ ومحتواه.						
◦ التقدم والترقي في العمل.						
◦ إمكانية النمو والتطور						
◦ الشعور بالمسؤولية.						
◦ العوامل الصحية						
◦ سياسات الشركة وإدارتها.						
◦ العلاقات مع المرؤوسين.						
◦ ظروف العمل.						
◦ العلاقات مع الزملاء.						
◦ الحياة الشخصية.						
◦ العلاقات مع المشرف.						
◦ الاستقرار في العمل.						
◦ نوعية الإشراف الفني.						
◦ الراتب.						
◦ نوعية المركز والمكانة.						

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

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

صراع الدور (Role Conflict) يحدث عندما تكون هناك مطالب غير متواقة 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 لجدور 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 all, 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 صراع 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 بجد 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، ويدأب 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 بيئه 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 وجذب الباحثين والممارسين إلى أهمية التصميم التنظيمي وال الحاجة إلى توفير وظائف واضحة وتوقعات مستقرة من أجل تحقيق بيئه 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 مرنة، 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 جريح أولدهام وريتشارد هاكمان (Hackman & Oldham, 1976) نظريتهم 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 شُكِّلت هذه النظرية نقلة نوعية في فهم الدافعية، التي لم تعد تُفسَّر من خلال دوافع خارجية بحثة كالمكافأة أو الأجر، بل أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتجربة العمل نفسها.

ترى 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 بترتبط 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 يضفي على الجهد بعدها 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). الخمس خصائص هذه لها آثار مباشرة على التجارب النفسية للعاملين في مكان العمل من خلال ثلاث حالات نفسية (المعنى المُكتسب، والمُؤهلية المُكتسبة، ومعرفة النتائج). وهذه التجارب عندما تكون إيجابية تُولد خمس نتائج إيجابية متعلقة بالعمل (مستويات أعلى من الرضا، دافعية ذاتية، انتماء، أداء، وانخفاضاً في معدلات التغييب والانقطاع).<sup>(11)</sup>

لاحقاً، أضاف هاكمان وأولدهام متغييرًا شرطياً إلى هذه العلاقة هو الاستعداد للنمو، أي رغبة الفرد في التطوير المهني. وجادلاً بأن الأثر الإيجابي لتصميم الوظائف لا يتحقق إلا عندما يمتلك الموظف دافعاً داخلياً للنمو والتعلم. وبالتالي، تُشكّل هذه النظرية نموذجاً عملياً وحكيمًا 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 تطلبًا ومكافأةً 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 معدلين جديدين هما: المعرفة والمهارة والرضا عن السياق، وإلغاء متغير نتائج العمل المتعلقة بالتغيير والانقطاع الوظيفي، وزيادة التركيز على الدافع الداخلي للعمل. كما أُزيلت أو أُعيدت تسمية العديد من متغيرات النتائج.<sup>(12)</sup>

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

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

وفقاً لهذه النظرية، الانتماء إلى جماعة يغرس لدى الفرد شعوراً 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 يتجلّى الميل الطبيعي لمحاولة الأفراد في تمييز الهوية بين داخل الجماعة وخارجها، مع تفضيل تلقائي - وأحياناً 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 بيئة العمل. وفي المؤسسات، غالباً 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 الجماعية من أداة لتوليد الولاء إلى أداة قد تعيق العدالة التنظيمية وتؤثر سلباً على تماسك فريق العمل ككل. لذلك، فإن الإمام بنظرية الهوية الاجتماعية يُعد مطلباً عملياً للمديرين والقادة الراغبين في تطوير بيئة عمل تقدّر التنوع وتُحجب التشرذم والتفكك غير المنظور في جماعة العمل الواحدة. إن فهم مثل هذه الديناميكيات الاجتماعية يمكن أن يساعد في بناء سياسات تُعزز الشمول التنظيمي والتماسك المؤسسي، وتُقلل من التحيز، وتُشجع على تعاون أكثر أصالة وفعالية بين أعضاء التنظيم أو المؤسسة.

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

فكرة الإرهاق المعرفي قد تبدو جديدة، إلا أنها في الواقع تُشير أسلمةً عتيقة ومستمرة حول مدى قدرتنا على التحكم في النفس واتخاذ القرارات. وفي عام 2000 تم طرح نظرية رائدة من قبل عالم النفس روبي اواميستر وزملاءه (Baumeister, Bratslavsk, Muraven & Tice, 2000) مفادها أن قوة الإرادة ليست مورداً لا ينضب؛ بل هي أشبه بعطلة عقلية، كلما استخدمناها بكثرة ازداد إرهاقها وكلما احتاجت وقتاً أطول لاستعادة عافيتها.

وفقاً 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 لاحقاً. هذه الظاهرة المعروفة باسم «استنزاف الأنّا»، تلقي الضوء على

العديد من السلوكيات اليومية مثل: صعوبة التركيز بعد يوم عمل مضن طويل، واتخاذ قرارات متسرعة، 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 أمر شاق 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 تُشكل إطاراً أساسياً لفهم كيفية تأثير الطاقة الذهنية على سلوكنا. كما أنها ألمت مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين إدارة الوقت، وتسهيل عملية اتخاذ القرار، وخلق بيئات عمل أكثر دعمًا.

#### (١٥) 5-2. عقلية النمو (growth mindset)

أحدثت كارول دويك (Dweck,2006) ثورة في جوهر نظرتنا للموهاب والقدرات البشرية، عندما جاءت في كتابها (العقلية: علم النفس الجديد للنجاح) برؤية جديدة لتنمية القدرات وتحفيز النجاح في بيئه العمل. إن ما قدمته في نظريتها «عقلية النمو» يتعارض تماماً مع كان سائد في العالم بأن العقلية ثابتة تجاه الموهبة والقدرات ثابتة، وأنه لا يمكن تطويرها أو تغييرها. فيبينما 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 والتجرب والتخذية الراجعة. هذا التحول في فهم العقلية له تأثير قوي على كيفية تعامل الأفراد مع الفشل والانتكاسات. وفي مكان العمل، تُعد هذه العقلية أداة فعالة 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 تكيفية تتطلب التعلم المستمر والتكييف مع التغيير، مما يعزز من نمو الموظفين ونجاح الشركة.

#### 2-6. نموذج المتطلبات والموارد الوظيفية (The Job Demands-Resources model) («JD-R» Model)

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 بيئه العمل، ينص هذا النموذج الذي وضعه باكر وديمروتي (Bakker & Demerouti,2007) على أن الأداء الوظيفي والضغط يعتمدان على مدى وجود توازن بين ما يُفرض على الموظف (المتطلبات) والموارد والدعم المقدم 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 تترافق هذه الضغوط في غياب الموارد التي تحقق الدعم الكافي، فإنها تُسبب الإرهاق، وفقدان الحافز، وحتى الانفصال عن العمل. هذا النموذج يفترض أيضًا أن الموارد المتاحة للموظفين يمكن 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 يمكنها أيضًا تحويل المشكلات إلى تحديات للنمو المهني والشخصي. فالوضع الذي يشعر فيه الموظفون بامتلاكهم الموارد الالزمة لتلبية مطالبهم، تُحرّز لديهم تطوير المهارات والنمو الوظيفي والرضا الوظيفي. وبالتالي، فهذا النموذج ليس ثابتاً بل تفاعلياً وдинاميكياً. ويُقدم نموذجاً واقعياً وممكناً لأصحاب العمل والمديرين لبناء بيئات عمل صحية تحقق نتائج إيجابية لموظفيهم، وتُخفف من مستويات التوتر، وتحسن الأداء والإنتاجية بشكل عام.

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

نظرية المعالجة (العملية) المزدوجة لها بعد عميق في التاريخ العلمي حيث ميز سبينوزا (1632-1677) بين العواطف والعقل. وأيضاً اعتقد ويليام جيمس (1842-1910) أن هناك نوعين مختلفين من التفكير: التفكير الترابط والتفكير الحقيقي. والنظرية بشكل عام تقدم شرحاً لكيفية نشوء الفكر بطريقتين مختلفتين، أو كنتيجة لعمليتين مختلفتين. غالباً ما تكون العمليتان من عملية ضمنية (آلية) لا واعية، وعملية صريحة (مُتحكم 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.

مؤخرًا، وفي مرحلة متقدمة من طروحات النظرية قدم 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 (سريري، وبطيء) على النحو التالي: النظام ١ (System1) سريعة وغريزي وعاطفي، يتضمن تفكير سريع وبديهي وتلقائي دون الحاجة إلى جهد واع، 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 وسريعة ولكنه عرضة للخطأ لأنه يستجيب بناءً على الخبرة السابقة والاستجابة اللحظية ولا يستند على تحليل دقيق. والنظام ٢ (System2) بطيء وأكثر تدبرًا ومنطقية، ويطلب المزيد من التركيز والجهد الذهني، ويُستخدم عادةً للتفكير المنطقي، وتحليل البيانات، وحل المشكلات المعقّدة، واتخاذ القرارات الوعائية. على الرغم من أنه أكثر دقة، إلا أن الأفراد لا ينخرطون فيه عادةً لأنه يُهدّر الموارد والطاقة العقلية. ولهذا

السبب، ترك عادةً للنظام ١ السيطرة، خاصةً في الظروف التي لا تبدو مُهددة أو مُعقدة ظاهريًا. مع ذلك، يُحذر كائينان من ذلك، موضحًا أن الاعتماد المفرط على النظام ١ يمكن أن يؤدي إلى انحيازيات معرفية ومباغة في التقديرات دون أن ندرك 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 كأدلة لتفكير المُتقدم، بل أيضًا كأدلة لتصحيح أخطاء النظام ١، شريطة أن ندرك مواقعها ونمطك الشجاعة لمعالجتها.

ما يجعل هذا النموذج مهمًا للغاية، هو أنه لا يفسر طريقة تفكيرنا فحسب، بل يكشف أيضًا عن مصدر الانحيازيات المعرفية التي توجه 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 إطاراً يسمح للأفراد والمؤسسات بالتحكم في أنماط التفكير والافتراضات وتحسين جودة القرارات التي يتخذونها.

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

عندما نُقييم قرارات الآخرين، نجد أن عقولنا تحيز 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 اُتخذ 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 اُتخاذ بناءً على أفضل المعلومات المتاحة.

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

وفقاً لهذا التحيز يُحاسب الأفراد على نتائج خارجة عن سيطرتهم أو على أحداث عشوائية، مما يؤثر سلباً على مفهوم العدالة التنظيمية ويُضعف قدرة الأفراد والمنظمات على التعلم من أخطاء وتجارب الماضي. وبما أن التركيز يصبح على «ما حدث لاحقًا» بدلاً من المعلومات والظروف المتاحة وقت أو أثناء القرار، فإن من أهم الدراسات المهمة التي أثبتت إطارات لفهم هذا التحيز هي دراسة بارون وهيرشي (Baron & Hershey, 1988)<sup>(18)</sup> التي تتعرض لكيفية تأثير الانحياز الإدراكي على تقييم القرارات والعدالة التنظيمية، وأيضاً 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.

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

مع تزايد المطالبات بالتغيير الجذري، يصبح البقاء والنمو أمراً ضرورياً 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 إطاراً واضحاً لقيادة التغيير بنجاح واستمرارية. وكما يؤكد كوتر، لا يمكن تطبيق التغيير عشوائياً 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 التحفيز وبناء الثقة. ثم تُستخدم هذه النجاحات لحفظها على استمرارية العملية حتى يصبح التغيير مستداماً ذاتياً وجزءاً 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.

## 2-2-10. 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 شيوعاً هو مصفوفة RACI حيث أن المسؤول Responsible, Accountable, Consulted, Informed الشخص أو الجهة التي تقوم بتنفيذ المهمة أو العملية. والمحاسب Accountable هو الشخص المسؤول عن نجاح المهمة أو العملية بشكل عام، ويتخذ القرارات النهائية، والمستشار Consulted الشخص أو الجهة التي يتم استشارتها للحصول على رأيها أو خبرتها قبل اتخاذ القرارات (تواصل ثانوي الاتجاه) بينما المطلع Informed هو الشخص أو الجهة التي يتم إبلاغها بتقدم العمل أو القرارات المتخذة (تواصل أحدى الاتجاه). والعمل وفق هذه المصفوفة يساعد في تجنب الالتباس وتضارب المسؤوليات، وعمل على تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، تضمن فهماً واضحاً لأدوار ومسؤوليات كل فرد، تساهم في إنجاز المشاريع بنجاح.

### 3. منهجية الدراسة

هذه الدراسة، مراجعة منهجية نقديّة للإطار النظري (Systematic review & Theoretical framework) بهدف تحليل العلاقة بين الازدواج الوظيفي وجودة اتخاذ القرار لدى القادة الإداريون، 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 تصنیف وتصفیة المقالات العلمیة بناءً على معايیر محددة، مثل الموضواعات الرئیسیة والكلمات الرئیسیة)، مع الأخذ في الاعتبار استخدام انحیاز مخاطر التماسک (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:

#### 1-3. 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 إلقاء 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 والضغط المرتبط 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»)

### 3-2. معايير التضمين والاستبعاد

#### 3-2-1. معايير التضمين:

- 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 بـ اللغة الإنجليزية أو العربية، مع مراعاة الترجمة الاحترافية عند الضرورة.

#### 3-2-2. معايير الاستبعاد:

- الدراسات التي تناولت موظفي المستويات الدنيا دون التركيز على الأدوار القيادية.
- الأبحاث التي اعتمدت على بيانات ذاتية بحثة دون مقاييس موضوعية.
- التقارير غير المحكمة أو المنشورة في مجالات غير مفهرسة.
- 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:

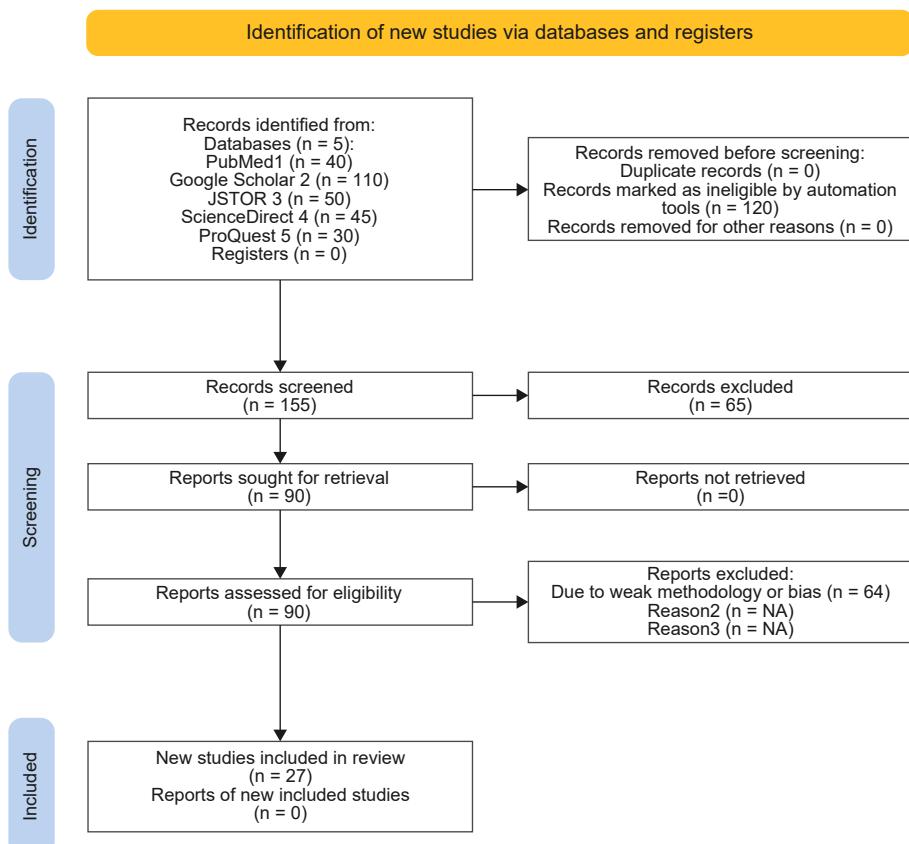
- **الفرز الأولي:** استبعاد 120 دراسة لعدم تلبيتها معايير التضمين الأساسية (مثل التركيز على

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 (Prisma) لتحليل وتصفية المصادر



### 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- 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- الاعتبارات الأخلاقية والتحيزات

- **التحيز في النشر:** لتجنب تضمين الدراسات التي تبالغ في النتائج الإيجابية، تم البحث في قواعد البيانات الرمادية (مثل الأطروحتات 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 لتبني التطور التاريخي.

### 6- 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- ضمان الصدق والثبات

- **الصدق الداخلي:** تم استخدام طريقة المراجعة الثانية، حيث قام مكمان مستقلان بفرز وتقدير 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 الأدب، 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 وسيطة ومعدلة متعددة 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 متعددة لتغطية النفقات واستجلاب الأموال)، وهي كذلك أحد الميكانيزميات (وسائل دفاع) النفسية التي ينتهيونها لتلبية حاجات الأمان والسلامة لديهم، أما في بخصوص مسألة انتشار ظاهرة الازدواج الوظيفي بين القيادات الإدارية على وجه التحديد فستحتاج 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 (ال الحاجات الفسيولوجية الأساسية، واحتياجات الأمان، والاحتياجات الاجتماعية) فإنها تركز على الاحتياجات التي في أعلى هرم ماسلو فهي من المفترض أنها تبحث عن تقدير الذات وتحقيق الذات، وأن 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 تبوؤ أكثر من منصب وأكثر من عمل. وفي ذات السياق قد تكون رؤية الديرفير (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 توسيع القيادات لمهام لا تتطلب فقط استخدام قدراتها بالكامل، بل يحتم عليها أيضاً تطوير مقاسات مهنية ووظيفية جديدة تبرز ما تعتقد أنه يواكب قدراتها الخارجية وإمكاناتها العظيمة، معنى أن الاتجاه نحو وظيفة قيادية إضافية جديدة يعني تحقيقهم للنمو والتطور المهني، فيصبح النجاح (نفسياً) لديهم مفسر 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 مكتوب ترتفع عندها الحاجة للإنجاز، مما يصبح لديها رغبة جامحة وملحة لتحقيق النجاح، وبلغ 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 والتثبت بها بحثاً عن تحقيق حاجة امتلاك النفوذ الشخصي الذاتي، من خلال ممارسة النفوذ المؤسسي. أضف إلى ذلك أن بعض القادة لديهم نزوع إنساني وشعور أبيوي يحاولون من خلاله احتضان أكبر قدر من المسؤولين في المنظمات المختلفة لغرض تلبية احتياجهم للاندماج، لأن رغبتهم الجامحة نحو أن يكونون محبوبين لدى مجموعات أكثر من الناس تجعلهم يتوجهون نحو أي عمل تتاح لهم فيه فرصة بناء علاقات شخصية قوية في أكثر من جهة مؤسسة.

ووفق نظرية الدافعة لهيربرج (Herzberg) فإن ممارسة القيادات للازدواج الوظيفي ترتبط بشكل مباشر بمحاولة الوصول إلى أعلى درجة إشباع الرضى 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»، المسؤلية «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 المعمقة، 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 وسرريع التغير وشديد التنافسية، أن الضغط الشديد والتوتر المزمن الناتج عن تضارب الأدوار، وعدم توافق المتطلبات، وتعدد الجهات التي يتعين تلبيتها، 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 يُقدر 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 يرخصون لمنظور الأغلبية أو لتأثير مجموعة الأقران عند اتخاذ قراراتهم أو يجعلهم يفضلون القرارات الشعبوية، دون تحليل كافي أو دراسة نقدية موضوعية لملاءمتها لسياقهم التنظيمي. إضافةً إلى ذلك، لوحظ تورط بعض القادة فيما يسمى بتحيز الترسيخ «Anchoring Bias»، الذي يعني فيه الأشخاص قراراتهم بشكل كبير على

أول معلومة يتلقونها، حتى لو كانت ناقصة أو خاطئة. وفي إحدى الدراسات اعترف ما يقرب من ٧٥٪ 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 لشركتهم.<sup>(21)</sup>

النتائج السابقة تتوافق تماماً مع افتراضات «نظرية النظام المزدوج» لـ (Kahneman) المتعلقة بالعمليات العقلية، وتؤكدتها تماماً، حيث أن الضغوط المعرفية وضغط الوقت الناجمة عن العمل، تدفع الأفراد، حتى القادة المخضرمين، إلى الاعتماد المفرط والأحادي على النظام الأول (System1) (التلقائي، السريع، العاطفي، الحديسي) على حساب النظام الثاني (System2) (المنطقي، البطيء)، التأملي، التحليلي)، مما يزيد من احتمالية الوقوع في أخطاء التفكير المنهجي والانحرافات في تحيزات فكرية متكاملة كما أن التوجه نحو النظام الأول يُضعف القدرة على التفكير الأخلاقي التأملي، لأن الأحكام تصبح أقل تاماً 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 وتتنوع المهام وازدواجية الوظائف لها تأثير سلبي على الصحة النفسية والفكرية للقادة، فالإرهاق النفسي والتوتر المرتبط على ذلك يُجبرهم على مواجهة مشاكل عديدة مثل ضعف الانتباه والتركيز، مع الذاكرة المهنية المشتبة بين الاحتياجات المهنية المختلفة. إن ذلك يؤدي إلى استنزاف الأنماط لدى الأفراد الذي يرتبط بمواردهم المعرفية المحدودة التي تتشتت بين أمور متعددة يصعب الإلمام بها، هذا الاستنزاف يتحول إلى مشاكل صحية وعضوية تتعلق بوظائف الجسم ذاته.<sup>(22)</sup> ونجد أيضاً 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 بدلاً من التفكير الجاد والمنطق المدروس وبالتالي اتخاذ قرارات دون المستوى الأمثل. وهذه العوامل تؤثر على القدرة على معالجة المعلومات بكفاءة ومقارنة البديل بشكل مباشر، إن ذلك يؤكد على أن ازدواجية الوظيفة لن يكون إلا على حساب جودة القرارات المستخدمة، والتي تكون باللغة الأهمية لمستقبل المنظمة.

في الواقع، بعض الأبحاث أثبتت الدراسات والمراجعات الطبية أن (الإرهاق، والازدواج الوظيفي) تُسبب اضطراباً نفسياً وسلوكياً حاداً يُطلق عليه «شلل التحليل». في هذه المرحلة المزمنة من التعب، يُوجّل القادة المُنهكين اتخاذ قرارات باللغة الأهمية حتى مع امتلاكهم معلومات كافية لاتخاذها، أو يُحيلونها بشكل غير مناسب إلى مرؤوسين أقل كفاءة وخبرة. لا يُعزى هذا إلى جهلهم أو اختيارهم،

بل لتجنب العباء النفسي والمسؤولية الأخلاقية والقانونية المترتبة على اتخاذ قرار قد يكون خاطئاً في حاليهم النفسية المُنهاكة.<sup>(24)</sup> إن التأخير المستمر والتقويض غير الفعال لا يعيق 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 للقيادة 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 تستنزف طاقة الفرد العقلية والنفسية. هذا الاستنزاف يؤثر بشكل مباشر على الحد من قدرة القيادة على ممارسة التفكير النقدي والتحليلي ويُجبرهم على استخدام ردود فعل تلقائية منخفضة.<sup>(25)</sup> فالعقل البشري، أشبه بحumble ذهنية محدودة القدرة. ويؤدي الاستخدام المستمر دون راحة مناسبة إلى إرهاق ذهني، مما يقلل من جودة الأداء الإداري.<sup>(26)</sup>

وتنظر 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 توترةً مستمراً. يفرض هذا الواقع على المؤسسات وجهاً أخلاقياً واستراتيجياً لإعادة النظر في استراتيجياتها لإدارة المواهب وتطوير القيادات، واتخاذ تدابير أكثر استباقية وتكاملًا لحماية الصحة النفسية والفكرية لقادتها، التي تعدّ أفضل «رأس مال فكري» للمؤسسة، ومفتاح النجاح المستدام، هذه الظاهرة المعقدة تتحمّلنا الاعتراف بالقيادة كبشر ذوي قدرات محدودة وهذه خطوة نحو تطوير بيئة عمل أكثر صحةً وإنجازيةً، حيث يمكن للقيادة اتخاذ قرارات مستنيرة تقود المنظمات إلى نجاح طويل الأمد، وقد أوصت الدراسة بآليات دعم تنظيمي لتعزيز المرونة العقلية لدى القيادة وتقليل المخاطر النفسية التي تؤثر على جودة القرارات.<sup>(27)</sup>

وهذه النتائج تتوافق بشكل كبير مع نموذج (Bakker & Demerout) 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 كالدعم والوضوح، فإنها تستنزف الموارد الذهنية والفكرية للقائد وهي تأثر بالتأكيد على جودة قراراته ونوعها.

هذا النضوب الفكري والذهني للقائد، هو ما أشارت إليه دراسة (Baumeister et al) تحت مسمى «استنزاف الأنّا»، وهو ما يعيق التفكير البطيء، أو التفكير المدروس للنظام 2 كما وصفه (Kahneman)، والذي يعدّ ضرورة ملحة لمعالجة المعلومات المعقدة واتخاذ القرارات الاستراتيجية العفوية، وبدلًا من ذلك، يعتمد القادة المُرْهَقون على نمط التفكير السريع، أو النظام 1، وهو نظام بدائي وتلقيائي 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 مدير وبنوك أن ضغط صراع الأدوار المزمن دفعهم إلى اتباع طرق مختصرة ذهنياً في كثير من الأحيان، غالباً دون وعي منهم.

ومن أمثلة هذه الاستدلالات: استدلال التوازن، حيث تقييم أهمية المعلومات بناءً على مدى سهولة استرجاعها من الذاكرة؛ وتأثير القطيع، حيث يُؤخذ رأي الأغلبية دون تدقيق نceği كافٍ؛ وتحيز الترسير، حيث يكون الاعتماد على المعلومات الأولى الواردة كبيراً جدًا. 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 ملازماً للأشخاص الذين يجدون في أنفسهم رغبة عارمة أمام اتجاهات مختلفة عندما يكون مطلوبًا منهم الاستجابة للعديد من الحالات التي يشغلوها.<sup>(29)</sup> وبهذا فإن صراع الدور يصبح متلازماً لعدم اليقين عند تحديد المهام، أو غموض وتضارب الأدوار، أو تعدد المسؤوليات، ويؤدي إلى تناقض وتضارب بين ما يتوقعه القائد وما يفترض وجوده، مما يسبب لديه الإحباط، ويُضعف لديه الثقة، ويؤثر سلباً على أداء المُحتمل.<sup>(30)</sup>

وعندما يبدأ الصراع بين الأدوار بسبب الرغبة في تحقيق النجاح، ويسبب الضغط الواقع على الفرد نتيجة مطالبتين ضخمتين 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 محصلة النهاية 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 الأكademية، إلى أن اتخاذ القرار مع عدم اليقين عند القادة الأكاديميين مثل العمداء ورؤساء الأقسام الذين يُؤدون مهام تدريسية مكثفة، وتوقعاتٌ ضخمةٌ من الأبحاث والنشر، وتقديم المشورة لأعدادٍ كبيرةٍ من الطلاب، ومتطلباتٍ إداريةٍ وماليةٍ مُلحةٍ بشكل متزايد يرتبط ارتباطاً إحصائياً مباشراً وهاماً بانخفاض عامٍ في معدلات عدم رضا الطلاب، والذي وصل إلى 25% في بعض المؤسسات، هذا التراجع الحاد في رضا الطلاب يعزى إلى انخفاض جودة قرارات تطوير المناهج الدراسية لتلبية متطلبات سوق العمل، والتوزيع الفعال لموارد التعليم (مثل المختبرات والمكتبات وتقنولوجيا التعليم)، والتوفير الفعال للمشورة الأكademية الكافية والمناسبة والإرشاد الطلابي،<sup>(34)</sup>

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

#### **4-5. تداعيات الإزدواج 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 آخرين يعتقد بهم في إطار العمل الواحد،<sup>(35)</sup> فوجود قائد تتوزع جهوده وموارده الذهنية والجسدية على أكثر من جهة يجعله يركن إلى أشخاص كوكلاء يحلون مكانه وهم بدورهم يعتبرون المسؤولة خارج صلحياتهم مما يعني انخفاض مسؤولية الفعل التي يشعر بها كل عضو في المجموعة عندما يكون جزءاً 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 التأثر 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 أسباب عولهم 60 ساعة نتيجة لتراكم نوبتي عمل قد ارتكبوا أخطاء تشخيصية (أي خطأ في التشخيص أو تأخر التشخيص أو إغفال التشخيصات التفاضلية الرئيسية) وعلاجيّة (أي جرعة غير مناسبة أو إغفال تفاعلات دوائية محتملة) أكثر بنسبة 18% من زملائهم الذين عملوا لساعات عمل قياسية ومعقولة ومحبولة مهنياً. 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 عالمياً. 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 والдинاميكي وُجد أن المديرين الذين يتعرضون لضغوط من متطلبات وظائفهم أو هيكلهم التنظيمي للتعامل مع عدة مشاريع متزامنة، والتي تتنافس عادةً على نفس الموارد المحدودة (المالية والبشرية والزمنية)، ارتكبوا أخطاء جسيمة بنسبة 35% أكثر في قرارات العواقب النهائية، مثل توزيع الموارد، أو دخول الأسواق، أو تطوير منتجات رائدة. لم تتشغل طبيعة الاختيار النهائي من خلال طبيعة الاختيار فحسب، بل أيضاً من خلال كيفية اتخاذهم للقرار. أمضى هؤلاء القادة وقتاً أطول بنسبة 20% في التفكير، لمعرفة المزيد، وزن 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 المعقّدة 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 والفكريّة 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 يعيق بشدة القدرة على التفكير الهادئ والمدروس وفق ما فسرته نظرية النموذج الثنائي للمعالجة الإدراكية (System1, System2) وهو النظام الذي يتطلب جهداً عقلياً دوّوباً ومكثفاً وتحليلياً، والذي يعد ضرورياً لاتخاذ القرارات المعقّدة غير التلقائية والاستراتيجية. في المقابل، القادة متعددو المهام يعملون في ظل قيود الوقت نتيجة تشتت مهامهم وأعمالهم فيستخدمون التفكير السريع التلقائي والبدائي الذي يعتمد على الخبرة والانطباعات الأولى، فتصبح قراراتهم عرضة للأخطاء النمطية والتحيز المنهجي في التفكير، لا سيما القرارات في الظروف الجديدة أو المعقّدة.

#### 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 أساس 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 توفر أولويات واضحة ومتوازنة مع موارد القادة مما تقلل من الضغوط عليهم.<sup>(40)</sup>

لقد أثبتت أبحاث متعددة المستويات أن التأثير السلبي للإزدواج الوظيفي يشمل أيضاً فرق العمل والمنظمات بشكل عام، ويؤدي إلى تشويه واسع لдинاميكيات العمل، وأيضاً يؤدي بشكل كبير معنويات الموظفين، مما يضعف عموماً من أداء المنظمة. ففي دراسة (Edmondson, 2018) لحالة شركة 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 والتوجيهات 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 ارتباك التواصل وقنوات التعليمات، وهذا لم يؤدّ فقط إلى إحباط الموظفين وانخفاض معنوياتهم، بل أدى أيضاً إلى تأخير كبير في إصدار منتج جديد بالغ الأهمية كان من الممكن أن يعزز تنافسية الشركة بشكلٍ 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) قدرت 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 معنهم حقهم من تسيير أنشطتهم وأعمالهم بشكل طبيعي وسلس، ذلك لا يمنع المرؤوسين من التمكين الإداري فقط، بل إنه أيضًا يعد تهرباً من القائد تجاه المسؤولية، واتهام مباشر له بعدم القدرة على التركيز، وهذا في نهاية المطاف يعني ثقافة من عدم اليقين والارتباك في مكان العمل، ويفترع ثقة المرؤوسين بقادتهم<sup>(42)</sup>.

وقد ثبت إن 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 تنظيماً وقابلية للتنبؤ.<sup>(43)</sup> وقد تم التأكيد من أن الغموض المتعلق بأدوار القادة الأكاديميين ارتبط بانخفاض رضا الطلاب، وانخفاض جودة تطوير المناهج الدراسية.<sup>(44)</sup>

#### **4-7. العوامل المعدّلة في تخفيض آثار الازدواج الوظيفي**

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

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

الموضوعية والإنصاف العلمي، تحتمان 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 مفيداً نوعاً ما، وفي حالات يكون تأثيره السلبي منخفض، بل أنه في ظل ظروف وملابسات معينة لبعض الحالات قد يصبح إيجابياً. 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 تمعن 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 صناعة التكنولوجيا الحيوية وهي وحدة أعمال تتمتع بمرمونة عالية، وروح ابتكار مستمرة 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 مرمونة وقدرة أكبر على إدارة المهام المتعددة، والمسؤوليات المتراكبة، بشكل بناء وإيجابي. ومن الجدير بالذكر أن القادة المذكورون لم يقللوا فقط من الآثار غير المرغوب فيها لثنائية الأدوار، بل ساواها، إن لم يتتجاوزوها، فعالية اتخاذ القرارات لدى نظرائهم ذوي الأدوار المتمايزة بوضوح، وربما يكون ذلك نتيجةً لغنى الأدوار المتعددة التي تزودهم 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، والتواافق 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، تُلغى 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 محتمل في الموارد الشخصية (المعرفية، والزمنية، والعاطفية)، واكتساب وجهات نظر متعددة ومتتنوعة تُثري عملية صنع القرار وتُثري جودتها النهائية. وقد أُشير إلى ذلك بسمى «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 الباهضة، لا سيما فيما يتعلق بجودة الخيارات الاستراتيجية عالية الأهمية، وانخفاض دقة الاهتمام، والقدرة على معالجة المعلومات المعقدة والغامضة.

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

تُظهر النتائج أن المتغيرات الديموغرافية تُعدّ وسيطاً أو منظماً فعالاً في العلاقة المعقّدة 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 ومتعددة (أكثر من 15 عاماً في سلسلة كاملة من المناصب القيادية) كانوا أكثر تأهيلًا وقوّةً لمعالجة قضايا الازدواجية بوسائل فعالة وكفوءة. فهؤلاء القادة أصبحوا ناضجون عندما اكتسبوا خبراتٍ من النجاح والفشل على مر الزمن، وطوروا خلال فترات عملهم الطويلة مجموعةً من المهارات التكيفية المتقدمة والفعالة، مثل مهارة تفويض المهام الإضافية أو الروتينية بثقة ونجاح إلى مرؤوسيهن أكفاءً وموثوق بهم، والتواصل بوضوح وثقة حول الأولويات الاستراتيجية بناءً على رؤية تنظيمية شاملة لما ترغب المنظمة في تحقيقه، والاستفادة من شبكاتها المهنية الراسخة والمتنوعة لتأمين المساعدة والمشورة والموارد اللازمة في الوقت المناسب.<sup>(50)</sup>

كما أن القادة عادةً ما يتمتعون بقدراتٍ معرفية مناسبة تُمكّنهم من تحديد نقاط قوتهم وضعفهم عند مواجهة الضغوط، وبالتالي اتخاذ تدابير استباقية للتعامل مع عيوبهم المعرفي، وقد أجريت دراسة مقارنة بين الثقافات، واكتشفت اختلافات مذهبة 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 والتمنkin، 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 وتدخل طلبات العمل، مقارنةً بالمديرين السويديين الذين يتمتعون بمعدلات استخدام أعلى لبرامج الشركة متعددة الاستخدامات والداعمة، مثل خيارات العمل عن بعد، وأسابيع العمل القصيرة، والدعم المؤسسي الأفضل لتكييف 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 المحرّكات النفسيّة التي تدفع القادة نحو الازدواج الوظيفي ترتبط بالحاجات النفسيّة 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 عموماً، 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 رسمياً، أو تداخل غير منظم بين المهام والصلاحيات في وظيفة واحدة، أو غموض بشأن المهام والأهداف المتوقعة يتخدون قرارات أقل دقة وفعالية، بل وتمثل قراراتهم أكثر ضرراً للشركة، من المديرين الذين لديهم أدوار وظيفية محورية محددة بدقة.
- ثبت أن القائد الإداري المزدوج وظيفياً يتحمل عبئاً ذهنياً كأحد العوائق السلبية للازدواج الوظيفي، حيث تؤكد الأدلة تأثر 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 دقةً وكفاءةً.
- تؤكد الدراسات على أن الازدواج الوظيفي لدى القادة يؤدي إلى الاستنزاف المنهجي لمواردهم العقلية مما يعيق بشدة القدرة على التفكير الهادئ والمدروس الذي يتطلب جهداً عقلياً دؤوباً ومكثفاً وتحليلياً، والذي يعد ضرورياً لاتخاذ القرارات المعقّدة والاستراتيجية. في المقابل فإن القادة متعددو 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 المعقّدة.
- 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 وقلق في جودة قراراتهم المهمة والمصيرية.
- أثبتت الأبحاث وجود آليات نفسية وسلوكية أكثر تعقيداً ودقة، تتدخل بين ضغوط الازدواج الوظيفي وتثير مجموعة من التحizيات المعرفية المنهجية لدى القادة.
- ثبت أن التأثير السلبي للازدواج الوظيفي لا يقتصر على القادة كأفراد، بل يشمل تأثيرها السلبي أيضاً فرق العمل والمنظمات بشكل عام، ويؤدي إلى تشويهه واسع لдинاميكيات العمل، وأيضاً يؤدي بشكل كبير لمعنىوات الموظفين، مما يضعف عموماً من أداء المنظمة.
- تم التأكيد من أن الازدواج الوظيفي للقيادة يؤدي إلى عدم اليقين بشأن دور القادة الذي يرتبط ارتباطاً إحصائياً مباشراً وهاماً بانخفاض عام في معدلات عدم رضا المعينين الذين يقعون تحت مسؤوليتهم وإشرافهم.
- لم تسجل سوى استثناءات قليلة، وإن اقتصرت على بعض السياسات التنظيمية والفردية، حيث تعمل بعض المتغيرات كعوامل مُعتدلة أو حتى معاكسة لهذا الارتباط، فعلى الرغم من الأدلة القوية على العواقب الوخيمة للازدواج الوظيفي، إلا أن تأثيراته ليست سلبية دوماً. فهناك أدلة

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

وُجد أيضًا أن المديرين المدربين تدرّبوا خاصًا على إدارة الضغوط، وتحمل الغموض، وتحديد الأولويات، يتمتعون بالمرؤنة والمهارة في التعامل مع مهام متعددة، بل ويتنافسون بنجاح مع زملائهم الأقل وضوحاً في أدوارهم بفضل الرؤية الأفضل التي طوروها. وبهذا يتأنّك أن قبول التحدّي كقوّة يتطلّب بناء عقلية النمو، كما أن الخبرة العملية للقادة التي تزيد عن خمسة عشر عاماً يجعلهم يطورون مهارات تكيفية معقدة، مثل التفوّض الفعال، والتواصل الشفاف للأولويات، والاستفادة من شبكاتهم المهنية، كما يتمتعون عادةً بمهارات فوق معرفية تُمكّنهم من التحكّم 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، وتبالين 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 والمواصفات 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 يُرجح أن يؤثّر 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، شكلت نموذج وظيفي متكملاً لدعم القيادة، وهذا مثل نقطة محورية في تسهيل أداء أعمالها، وهذا بدوره سهّل من اتجاه القيادات الإدارية نحو الازدواج الوظيفي، ولم يتم إيلاء تأثيرات ذلك السلبية أهمية تذكر، هذه الخيارات غير الموقعة أو غير المتوقعة لم تؤثر على فعالية المشاريع الفردية أو الفرق الصغيرة فحسب، بل تتسبب أيضاً في خسائر مالية فادحة، أو تضر بسمعة الشركة أو المنظمة، أو قد تؤدي إلى فشل استراتيجي كامل.

كما اتضح أن هذا التأثير يمثل عيناً نفسياً ومعرفياً متصلًا نتائجهً لتعدد المهام المتزامن، وتضارب الأدوار، وغموض الوظيفة. يُستنزف هذا العبء القدرة المعرفية للقادة بطريق تجعلهم يستخدمون التفكير السريع والحدسي (النظام 1) بدلاً من التفكير التحليلي البطيء (النظام 2). وهذا يزيد من احتمالية الخطأ والتحيز، ويُضعف جودة القرار، حتى في المجالات عالية المخاطر كالطبع.

تؤكد الدراسة بشكل عام على أن الازدواج الوظيفي يرتبط بانخفاض جودة القرار، وفي ذات الوقت تُتبئ بدور الدعم التنظيمي والقدرات الفردية في الحد من بعض هذه الآثار، حيث خلصت نتائجها إلى أن وضوح الأدوار، والموارد الكافية، والبيئة التنظيمية الممكّنة (مثل التواصل المفتوح والتعاون) تُخفف من وطأة العواقب السلبية. وتُمكّن 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 والتباطؤ في تطبيق جودة القرار والمسارين المهنيين المزدوجين. وهذا يوفر مجالاً 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 خياراً بل حقيقة واقعة لضمان اتخاذ قرارات عقلانية في مواجهة حقائق العمل المعقدة في عصرنا هذا. إن زيادة الوعي بأسباب وتأثير هذه ظاهرة الازدواج الوظيفي، بالإضافة إلى العوامل التي تخففها آثارها، تعمل على تمكين القيادة من قيادة مؤسساتهم نحو الازدهار في عالم متغير.

## (1) ملحق

## جدول يوضح البيانات التفصيلية لكل دراسة

النتائج الرئيسية	مجالات التدخل	معايير الجودة / تقييم التحيز	حجم العينة / مصدر البيانات	تصميم الدراسة	السنة	المؤلفون / المصدر	الدراسة
أظهرت الدراسة دعماً لنموذج العوامل الجوهرية للعمل (Core Job Dimensions) لتعزيز الدافع والجودة في الأداء الوظيفي، وتقليل الأخطاء، الناتجة عن غموض المهام.	تصميم الوظائف وتأثيره على الدافع وجودة القرار	منهجية طولية قوية، لكن متصرفة على مجموعة مشاركة واحدة وظيفية	16(2): 250-279 بيانات أداء	Longitudinal quantitative	1976	Hackman & Oldham	Motivation through the design of work: Test of a theory
توصلوا إلى أن تحسين جودة الصورة البصرية يعزز وضوح المعلومات ويقلل من الحمل المعرفي على متغيري القرار في بيئة نظم المعلومات.	جودة الصورة في نظم دعم القرار وواجهات المعلومات	مقارنة بين إطارات عمل مختلفة، مع مخاطر تحيز الاختيار لعدم توحيد مصادر البيانات	Journal of Visual Communication and Image Representation, 63	Comparative field study	2019	Huang, Huang & Chu	Research on image quality in decision management systems framework
بيّنت الدراسة أنَّ غموض الأدوار يرفع مستويات التوتر و يؤدي إلى بطء وتخاذل قرارات نقاشة أو خطأ في المناشآت المعقّدة.	صراع الأدوار وغموضها وتأثيرها على الإجهاد واتخاذ القرارات	دراسة نوعية عميقه، وقد تعانى من تحيز الباحث في تفسير المقابلات	غير محدّد	Qualitative case study	1964	Kahn et al.	Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity
حدد الكاتب اختلاف النظم المعرفية السريعة والبطيئة وكيف يؤدي العمل المعرفي المرتفع إلى اعتماد على التفكير السريع المعروض للتحيزات.	نظريّة النّظام المزدوج (System 1 / System 2) في عملية اتخاذ القرار	مراجعة شاملة للمختبرات النفسية والحقائق التجريبية؛ مخاطر تعميم النظريّات خارج سياقات الاختبار	غير محدّد	Theoretical / Review	2011	Kahneman	Thinking, Fast and Slow
أظهرت المراجعة أنَّ المرونة في عقود العمل يمكن أن تخفف من الإرهاق الوظيفي لكن قد تزيد الإرهاق الإداري للمديرين الذين يتلقّون بين أدوار متعددة.	علاقة أشكال التوظيف غير القائمة ضغوط القرارات القيادة وجودة القرارات	مراجعة منهجية للبيانات الإحصائية عبر قطاعات متعددة؛ مخاطر تحيز النشر	غير محدّد	Review / Annual review	2000	Kalleberg	Nonstandard employment relations: Parttime, temporary and contract...
قدّموا نموذجاً لفهم كيفية تفاعل العوامل الاجتماعية والتقطيعية مع المفهوم الفردي التي تعيق جودة اتخاذ القرارات.	ديناميكيات المنظمات وتأثيرها على سلوك وصحة القيادة	إطار نظري شامل يستند إلى دراسات متعددة؛ قد يفتقر إلى بيانات تجريبية حديثة	غير محدّد	Theoretical / Review	1978	Katz & Kahn	The social psychology of organizations
جادلوا بأن إدراج مبادئ علم النفس السلوكي في التخطيط الاستراتيجي يقلل من التحيزات ويعزز موثوقية قرارات القيادة.	تطبيق الاستراتيجيات السلوكية لتعزيز جودة القرار	مقالة مفاهيمية قائمة على دراسات حالة وما يليها؛ لا تقييم رسمي للمخاطر	غير محدّد	Conceptual / McKinsey Quarterly article	2010	Lovallo & Sibony	The case for behavioral strategy
وجدوا علاقة إيجابية قوية بين مستويات التكفين الممنوع للفرق وكفاءة قراراتهم التنظيمية وتقليل المصراعات الداخلية.	التمكين والأداء الجماعي وتأثيره على جودة القرارات	تصميم كمي صارم، لكنه يقياس الفرق لا القرارات القيادية بشكل مباشر	91 participants journal of applied psychology	Empirical quantitative	2006	Mathieu, Gilson & Ruddy	Empowerment and team effectiveness: An empirical test...

النتائج الرئيسية	مجالات التدخل	معايير الجودة / تقييم التحييز	حجم العينة / مصدر البيانات	تصميم الدراسة	سنة	المؤلفون / المصدر	الدراسة
دُعموا نموذج "العضلة النفسية" الذي يشرح كيف يؤدي تعاقب المهام إلى استنفاف القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة عند وصول حد التعب المعرفي.	استنزاف موارد السيطرة الذاتية وعلاقته بضعف جودة القرار	مراجعة نقديّة للتجارب التجريبية حول الإدراك المعرفي واستهلاك الموارد؛ موثوقة لكن تعتمد على تجارب مختبرية قد لا تعكس الواقع الكامل	Psychological Bulletin 126(2): 247	Metaanalysis / Theoretical review	2000	Muraven & Baumeister	Selfregulation and depletion of limited resources
بيتوا أن الموظفين ذوي الأدوار غير الواضحة يميلون إلى اتخاذ قرارات أقل انسجاماً وتعرضاتهم للأخطاء الإدارية أكبر.	غموض الأدوار وصراحت المسؤولية وتأثيرها على الأداء الإداري	منهجية مختلطة (كمي/كمي)، مع مخاطر تحييز التقارير الذاتية	Administrative Science Quarterly, 150-163	Mixedmethods field study	1970	Rizzo, House & Lirtzman	Role conflict and ambiguity in complex organizations
أثروا أن التركيز على النوايا (وليس النتائج فقط) يقلل من التحييز في تقييم القرارات، ومحسن عملية صنع القرار.	تأثير التحيزات المعرفية (Bias على جودة القرار)	تصميم تجربى دقيق، لكن صغر تحييز العينات يؤثر على الصلاحية الخارجية	تجارب مخبرية (عدد غير محدد)	Experimental behavioral	2016	Sezer, Zhang, Gino & Bazerman	Overcoming the outcome bias: Making intentions matter
قدم إطار RACI وآليات المحاسبة الواضحة لتفعيل غموض الأدوار وزيادة وضوح المسؤوليات مما يعزّز جودة القرارات.	استراتيجيات الابتكار وكيفية دمجها في عملية اتخاذ القرار	تحليل دراسات حالة، مع مخاطر تحييز اختيار الحالات وعدم الأفكار المقترنة	McGraw Hill مصادر حالات (متعددة)	Case studies / Conceptual	2015	Smith	Exploring Innovation (EBOOK)
فسّروا كيف يؤثر الانتماء الجماعي والتنافس بين المجموعات على انخفاض دقة القرارات وارتفاع التحيزات الجماعية.	نظرية البوية الاجتماعية وتأثيرها على اتخاذ القرار في سياق الفرق المتنافرة	إطار نظري مستند إلى تجارب بين جماعية؛ قد يتضمن بيانات تطبيقية كافية	Organizational Identity Reader, 56-65	Theoretical review	1979	Tajfel, Turner, Austin & Worchel	An integrative theory of intergroup conflict
الأطباء الذين تجاوزت ساعات أخطاء تشخيصية وعلاجيّة أكثر بنسبة 118٪، وزاد اعتمادهم على الحدس الشخصي بدل البيانات.	ساعات العمل الطويلة والإرهاق المعرفي لدى الأطباء	تمثيل جيد للعينات وبيانات ملاحظة مباشرة، لكن قد يتاثر التوفيق بتحيز الإبلاغ الذاتي	200 physicians across specialties	Crosssectional field study	2016	West, Dyrbye, Erwin & Shanafelt	Interventions to prevent and reduce physician burnout
أوضحت بآليات دعم تنظيمي لتعزيز المرونة العقلية لدى القادة وتقليل المخاطر النفسية التي تؤثر على جودة القرارات.	إرشادات الصحة النفسية في موقع العمل	مراجعة منهجية للأدلة، مع معايير GRADE الجودة؛ عالية الموثوقية لكن قد لا تترك على قرار القادة فقط	الدراسات العالمية المنشورة	Guideline / Systematic review	2021	World Health Organization	WHO guidelines on mental health at work
استعراض نماذج قيادية متعددة وبين كل نمط على فعالية القرارات وسرعة التنفيذ المؤسسي.	أساليب القيادة وتأثيرها على ديناميكيات صنع القرار	مراجعة شاملة للآدبيات؛ قوية لكن عامة جداً	Pearson Essex	Theoretical / Textbook	2013	Yukl	Leadership in organizations (8th ed.)

النتائج الرئيسية	مجالات التدخل	معايير الجودة / تقييم التحيز	حجم العينة / مصدر البيانات	تصميم الدراسة	سنة	المؤلفون / المصدر	الدراسة
وضع خريطة ذات ثمانى خطوات لإدارة التغيير بنجاح، مع التركيز على تحسين اتخاذ القرار من خلال مشاركة أصحاب المصلحة وتمكن القادة.	عملية إدارة التغيير وأثرها على اتخاذ قرارات استراتيجية	تحليل مبني على حالات حقيقة؛ مخاطر تحيز بحاج القصص المختارة	Harvard Business Press	Conceptual / Case studies	2012	Kotter	Leading change
وجدت أن النساء تواجه إرهافاً بنسبة 44% مقابل 30% للرجال نتيجة المزدوجة بين العمل والأسرة، مما يؤثر سلباً على جودة قراراتهن.	ازدواج الأدوار وعوائق التقدم القيادي للنساء	مسح واسع بمقاييس معيارية، وقد يتضمن تحيز الاستجابة الذاتية	1,000 managers across sectors	National survey	2007	Eagly & Carli	Through the labyrinth
أبرزوا كيفية توازن الموارد الشخصية والتنظيمية لمواجهة ضغوط الأدوار المتعددة وضمان جودة القرار.	نموذج مطالب العمل والموارد وتأثيره على الإجهاد والجودة في صنع القرار	مراجعة نقدية شاملة؛ عالية الصدق الداخلي لكن محدودة بنطاق الدراسات المدرجة	Journal of Managerial Psychology 22(3): 309-328	Review article	2007	Bakker & Demerouti	The job demands-resources model: State of the art
أوضحت أهمية تبني "عقلية النمو" لتعزيز المرونة المعرفية عند التعامل مع الأعباء الوظيفية المزدوجة.	تأثير "عقلية النمو" على قدرات القيادة في مواجهة التحديات	إطار نظري مستند إلى تجارب تعليمية وتنموية؛ مخاطر تعميم المفهوم غير سياقات الأعمال	Random House	Theoretical / Review	2006	Dweck	Mindset: The new psychology of success
أشارت إلى أن بيئة العمل الآمنة تنسقى تمكن القادة من مقاومة الأخطاء وتعلم الدروس، مما يقلل من التحيزات ويعزز جودة القرارات.	السلامة النفسية وتأثيرها على جودة اتخاذ القرار	مقابلات نوعية محققة؛ محدودة بالتعتمد على قطاع الخدمات المصرفي فقط	30 senior managers (open interviews)	Qualitative case study	1999	Edmondson	Psychological safety and learning behavior in work teams
وجد أن المناقشات المقتوحة وأدوات المحاسبة الواضحة مثل (RACI) خففت من تأثير غموض الأدوار على قرارات القادة ومكتفهم من الابتكار الآمن.	بناء ثقافة السلامة النفسية والتواصل المفتوح	دراسة حالة غنية بالبيانات النوعية؛ لا يمكن تعليمها خارج السياق ذاته	Multinational manufacturing 740 آراء من الموظفين	Qualitative field study	2018	Edmondson	The fearless organization
أظهرت العلاقة الإيجابية بين البيئات التنظيمية الداعمة والتقليل من مخاطر الازدواج الوظيفي وتحسين جودة اتخاذ القرار.	سياسات التوازن بين العمل والحياة والمرور الوظيفية	مراجعة سياسات مؤسسية؛ موقف أطر التوازن بين العمل والحياة في الاتحاد الأوروبي	European Journal of Workplace Innovation 6(1): 67-83	Framework / Policy review	2021	Eiffe	Eurobond's reference framework: sustainable work over the life...
أكملوا أن ارتفاع مستوى التسامح مع الغموض يرتبط بقدرة أكبر على اتخاذ قرارات سلية تحت ضغوط الأدوار المتعددة.	التسامح مع الغموض وعلقته بفاعلية القرار	مراجعة نقدية للمفاهيم وقياساتها؛ معتبرة لكن قديمة بعض الشيء	Current Psychology 14: 179	Literature review	1995	Furnham & Ribchester	Tolerance of ambiguity: A review...

## 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. [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. see: [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 all. 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 all, op. cit.
- (27) World Health Organization (WHO). (2021). guidelines on mental health at work.
- (28) Tversky & Kahneman, op. cit.
- (29) Gerber, Linda M.; Macdonald, John J. (2010). *Sociology* (7th Canadian ed.). Pearson Canada. p. 129.
- (30) Katz & Kahn, op. cit.
- (31) Kahn, et all, 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, Fein; Markus, Burke (2013). *Social Psychology*. Toronto: Nelson Education.
- (36) Ciccarelli, S. K. & White, J. N. (2009). *Psychology* (2nd ed.) New Jersey: Pearson Education.
- (37) West, et all, 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., & 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 system and information system framework. *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 all, op. cit.



# التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن

في ضوء التجارب العالمية

## Technical Education & Vocational Training in Yemen

Light of Global Experiences

د. لينا محمد العبسى  
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 تراجعاً واضحاً في أعداد الملتحقين أو المتخرجين من هذا التعليم في ظل غياب عنصر التطوير والتحديث الذي يتاسب مع متطلبات سوق العمل، وأن هناك قصوراً في آلية التنسيق والعمل المشترك بين المؤسسات الحكومية والخاصة في تمويل التعليم الفني والتدريب المهني، إضافة على ذلك عدم الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

**الكلمات المفتاحية:** 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, 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. ويعزى 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 تنمية 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.

وتكمّن أهمية هذا التعليم في كونه يوفر مساراً عملياً للالتحاق المباشر بسوق العمل، من خلال برامج تدريبية تخصصية تركز على الجانب التطبيقي والمهني، وتمكن المتدربين من ممارسة ما تعلموه في بيئات عمل حقيقة. 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 تنمية مدرورة تتکامل فيها جهود مؤسسات التعليم، وسوق العمل، والقطاعين العام والخاص.

### 1-2. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

يواجه قطاع التعليم في اليمن بشكل عام مشكلات حقيقة 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 والنھوض به يُسهم بشكل كبير في خلق نھضة مجتمعية كبيرة نحو التقدّم والتطور، ويساعد على تظافر الجهود الشعبية والوطنية؛ تكريساً 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 اقتصادياً واجتماعياً، ورفع الإنتاجية وتحسين جودتها، وعليه يُعول إحداث نھضة اقتصادية بحيث تتمكن قطاعات الإنتاج المختلفة من مواجهة التطورات السريعة في مجال سوق العمل والتقدّم الفني والمهني؛ فالتعليم الفني والمهني يعُد 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 حقيقة أثرت في دوره الذي يؤديه وفي أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، لا سيما بعد التدهور الاقتصادي الذي شهدته البلاد، وتعرض العديد من المعاهد والمراكز لإضرار جسمية نتيجة 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 احتجاجاً أساسياً وعاجلاً لتوفير الأمن والغذاء والخدمات الأساسية، ما جعل من مسألة الاهتمام بقطاع التعليم أمراً ثانوياً بعد أن كان من القضايا الرئيسة التي تُشرف على دعمها الحكومة بشكل مباشر أو غير مباشر.

وانطلاقاً من كل ذلك فإن حل مثل هذه القضايا التنموية لا يكون إلا من خلال تكريس الجهود وتظافرها، وتوجيهها، وبالأخص الجهود البحثية والعلمية التي تدرس الواقع، وتحدد الأسباب، وتحل المعطيات، وتطرح الحلول والمعالجات العملية لمثل هذه القضايا المهمة والمحلحة. 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- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها ستsem في تحليل واقع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن بصورة منهجية، وتتيح فهماً دقيقاً لطبيعة هذا القطاع الحيوي وأبرز التحديات والمعوقات التي تعرّض سبل تطوره وتقديره. 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 مواهمتها مع السياق اليمني، بما يضمن تقديم جملة من التوصيات العملية لمعالجة أوجه القصور وتجاوز العقبات. ومن المؤمل أن تُsem مخرجات هذه الدراسة في تعزيز الدور التنموي للتعليم الفني والتدريب المهني، من خلال رفد سوق العمل بكوادر مؤهلة و Maher، 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، المخرجات، 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.

## 4-2. منهجية الدراسة

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

- **المنهج التاريخي:** تم استخدام هذا المنهج لتبني 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 يسهم في دعم نتائج الدراسة وتوجهاتها.

## 2. مفهوم التعليم الفني والتدريب المهني ومستوياته

### 2-1. 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 وتوسيع من نطاقها، ويُعبر عنه بالقول إنه يمكن أن يلعب دوراً مهماً في إعداد الشباب لعالم العمل،

وتزويدهم بالمهارات الالزمة للعثور على عمل مناسب.<sup>(3)</sup>

- «نوع من التعليم الذي يركز على تعلم الحرف والمهن اليدوية أو التطبيقية التي تُشكل خطأً متوازيًا مع التخصصات الأكاديمية التي تقدم خدماتها للمجتمع ككل.»<sup>(4)</sup>
- «هو 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، وتحمّل الدارسين شهادات إكمال الدراسة بحسب النوع والمستوى الملتحق فيه كل طالب.»<sup>(6)</sup>
- «هو أسلوب تعليمي متخصص يهدف إلى تزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة الالزمة لمختلف القطاعات مثل: التصنيع والزراعة والتجارة.»<sup>(7)</sup>
- «هو ذلك العلم الذي يفضي إلى اكتساب المهارات العملية والتطبيقية، بالإضافة إلى المعرفة العلمية الأساسية، ويشكّل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التنمية الوطنية في العديد من المجتمعات؛ نظراً لتأثيره في تنمية الموارد البشرية والإنتاجية والنمو الاقتصادي.»<sup>(8)</sup>

وبعد استعراضنا للتعريفات السابقة يمكن أن نعرف التعليم الفني والتدريب المهني إجرائياً بأنه: إكساب طلاب الجمهورية اليمنية الملتحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني عدداً من المهارات والمعارف والقدرات العلمية والعملية والتطبيقية التي تُمكنهم من ممارسة الحرف والمهن والخدمات المختلفة، وتلبّي احتياجات سوق العمل.

## 2-2. مستويات التعليم الفني والتدريب المهني

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

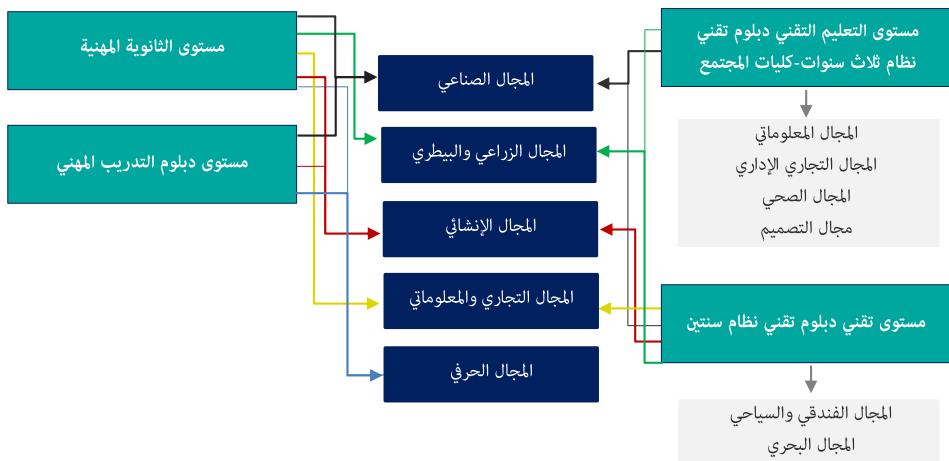
- مستوى التعليم التقني دبلوم تقني نظام ثلاث سنوات-كليات المجتمع: تعليم متخصص لمدة ثلاثة سنوات بعد التعليم التقني نظام سنتين، وبهدف إلى تنمية المهارات العلمية الإشرافية والقدرة على نقل أفكار الاختصاصيين إلى العاملين في فئات المستويات المهنية الأدنى في إحدى تخصصات التصميم والحاسوب، الإدارة والتجارة، الفندقة والسياحة، الصحة، الإلكترونيات الهندسية 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.

- ويحق لمن أنهى متطلبات التخرج الالتحاق بالتعليم التقني نظام ثلات سنوات.
- مستوى الثانوية المهنية: تعليم متخصص لمدة ثلاثة 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 تربية المهارات النظرية والعملية المتكاملة في مهنة محددة؛ بغض إعداد العاملين لفئة المستوى المهني في إحدى التخصصات الهندسية والإلكترونيات، أو الميكانيكا، أو الفنون الجميلة، أو الزراعة، أو البيطرية، أو حرف 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 ثلاثة مجالات رئيسية هي: صناعي، زراعي، تجاري، وغيرها توزع 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)



وتجدر بالذكر هنا أن هذه المؤسسات التعليمية تمنح منتسبيها شهادات مزاولة الخدمات والمهن التي تعلموا أو تدرّبوا 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 التي تحول دون أدائه لأدواره المطلوبة منه في عملية التقدم والتنمية، كل هذه الموضوعات نوردها بتفصيل موجز على النحو الآتي:

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

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

#### 1-1-3. مرحلة ما قبل ثوري 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 العدناني 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 ICC.

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 والحدادة والنجرارة، 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 وببداية السبعينيات في عدن ظهور التعليم الصحي لإعداد الممرضين والممرضات، وافتتح في مدينة عدن أيضاً في العام 1951 المعهد الفني بالمعلا الذي كان يسمى بالكلية الفنية. وفي العام 1961 بدأ العمل في المعهد في مستوى الدبلوم الفني لتخرجه كوادر متوسطة، وفتح قسم تجاري في المعهد بنظام سنتين يتقدم الطلاب بعدها لامتحان الجمعية الملكية البريطانية للأداب (R.S.A).

#### 1-1-3. مرحلة ما بعد ثوري 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 السبعينيات، إلا أن التعليم والتدريب المهني

والتقني لم يأخذ المكانة التي يستحقها؛ بسبب غياب الوعي الاجتماعي، بالإضافة لعوامل كثيرة سياسية واقتصادية وغيرها، وقد شهدت مرحلة السبعينيات والثمانينيات نمواً جيداً لمعاهد ومراكز التعليم والتدريب المهني والتقني، إذ افتتح خلال تلك المدة (47) معهداً ومركزاً على مستويات مختلفة في البلاد.

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

تحقق 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 ألغى 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 بـ القرار الجمهوري رقم (64)؛ نتيجة لضرورة تجميع مراكز ومعاهد التعليم والتدريب المهني والتقني تحت مظلة واحدة؛ توفيرياً للإمكانيات وحشداً للطاقات والكوادر، وتوحيداً 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 أيضاً (1995) والخاص بتشكيل المجلس الوطني للتدريب المهني والتقني ليضم في تركيبته مختلف أطراف الإنتاج والجهات المستفيدة ذات العلاقة، ويتمثل فيه أصحاب العمل نسبة كبيرة، ويتولى المجلس اقتراح السياسات الموحدة للتدريب المهني والتقني في مختلف مستويات العمل المهني ما دون المستوى الاختصاصي، وذلك بما يليبي 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، وأبقى على الهيئة العامة للتدريب المهني والتقني لتتولى مسؤولية تنفيذ الخطة 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 تنشأ وزارة تسمى وزارة التعليم الفني والتدريب المهني لتنفيذ 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 دمجت 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 نفسها في المحافظات الجنوبية.

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

بعد قيام الوحدة اليمنية تزايدت الحاجة إلى مهن عصرية جديدة وأيادٍ ماهرة تغطي حاجات سوق العمل ومتطلباته، حيث ازداد التوسيع في أعداد المعاهد من (22) معهداً في عام 1996 في (11) محافظة، لتتضاعف في العام 2001 إلى عدد (44) معهداً مهنياً وتقنياً تتبع وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، وتشمل (13) محافظة، كما ارتفع في العام 2009 في (19) محافظة عدد المؤسسات التدريبية التابعة للوزارة 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 عدن في العام نفسه، بعد ذلك توالي 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 توزع على أغلب محافظات الجمهورية خلال مراحل مختلفة من تأسيسها للمرة من (1998-2019).<sup>(12)</sup>

وفي العام 2024 تم دشن 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، وشروع، والهجر، وسيئون، وسقطرى، وعمران، وعبس، والشحر، وشبوة، الأمر الذي يعني توسيعاً أكبر في أعداد الكليات المنشآة لا سيما في تلك المناطق التي يعاني الأفراد فيها من عدم وجود كليات مجتمع أو من بعدها عن مكان إقامتهم، وهي زيادة تصل إلى أكثر من 50% مقارنة بأعداد كليات المجتمع التي أنشئت - 20 كلية مجتمع - خلال ما يزيد عن 20 عاماً.

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

## (1) جدول

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

العام الدراسي	معاهد تقنية	المدنية	الفنية	المتحضر	الإجمالي
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور
2000/1999	670	0	0	0	670
2005/2004	4548	415	725	62	5335
2010/2009	4487	314	1600	311	7109
2015/2014	5973	570	2181	672	9649
2020/2019	1725	158	2018	652	5027

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

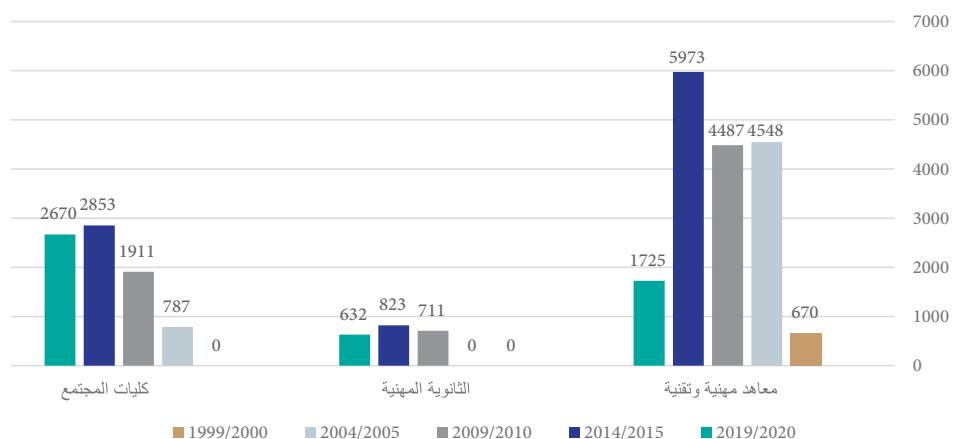
اللافت في هذا الأمر أن هناك تراجعاً كبيراً في عدد الملتحقين، حيث تقلص عددهم من (9,649) طالباً وطالبة في العام الدراسي (2014-2015) إلى (5,027) طالباً وطالبة في العام الدراسي (2019-2020)، بفارق سلبي بلغ (4,622) طالباً وطالبة، وهذا التراجع يمكن تفسيره في ضوء الآثار السلبية التي أفرزتها الحرب الدائرة في اليمن، ونتج عنها توقف بعض المعاهد والثانويات المهنية وكليات المجتمع عن العمل، ب تعرض المباني للتدمير كما هو حال مبني الثانوية المهنية في أبين، وبسبب تحويلها إلى ثكنات عسكرية كما هو الحال في مبني التعليم الفني والمهني في محافظة الضالع. كما أن عدداً كبيراً من المتخريجين من الذكور من التعليم العامتحقق بعد 2015 بالسلوك العسكري بحثاً عن الوظيفة العامة التي لا يمكن الحصول عليها بشهادة الدبلوم في السلك المدني.

في مقابل ذلك تطور عدد الملتحقات بالتعليم الفني والمهني من الإناث بعد أن كانت نسبة التحققن 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 فرصاً للتأهيل

والعمل في مجالات تتناسب مع متطلبات سوق العمل في ظل الوضع الاقتصادي الراهن، ومع بحث العديد منهن عن مصادر بديلة لتحسين مستوى دخلهن أو دخل أسرهن التي ينتمن لها أو يقمن بإعالتها.

شكل (2)

يوضح التغير في أعداد الملتحقين من الجنسين بالتعليم الفني والتدريب المهني  
للمرة 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 تؤثّر - سلباً على مستوى الخدمات التعليمية والتدرّبانية 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:

#### 3-3-1. 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 بحرف أو مهنة لكسب لقمة العيش.

وعلى وفق 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 والعلمي؛ رغبة منهم في الحصول على المكانة الاجتماعية التي يوفرها التعليم الأكاديمي النظري، وفي المقابل عزفوا عن الالتحاق بالتعليم المهني والتقني، حتى ولو كان مليئاً لميولهم وقدراتهم، وضامناً جيداً لهم للحصول على عمل بعد التخرج، بعكس التعليم النظري الذي صار مؤخراً يفضي بهم إلى البطالة. وعلى الرغم من تراجع هذه النظرة وتحللها اجتماعياً؛ بفضل عوامل اقتصادية وإنسانية وعلمية وتكنولوجية، فإنها ما زالت تؤثر سلبياً في نمو التعليم المهني والتقني، ورعايته الجادة رسمياً وشعبياً.

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

امتداداً للنظرة الاجتماعية المتداينة 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 موازيًا عن التعليم النظري وكأنه مسابر في عملية التعليم النظري، بحيث صار لكل منهم نظمه ومسؤولياته الخاصة به حتى ولو كان تحت إشراف جهة رسمية واحدة؛ فالتدريب الحرفي لا يقود إلى التعليم المهني، والأخير لا يقود إلى التعليم التقني، وكلاهما لا يقودان إلى التعليم الجامعي إلا نادراً وفي أضيق الحدود، مما أدى إلى فشل صيغ ربط التعليم العام بالتعليم والتدريب المهني والتقني لأسباب عده.

وهذا الانفصال كانت له آثاره الخطيرة، فهو من جهة أعطى الاعتراف الرسمي بتميز أنواع التعليم الذي فيه يعلو التعليم النظري على التعليم المهني، ومن جهة أخرى أعطى وضعاً دونياً لمن يلتحق بالتعليم المهني، فضلاً عن إغفال الطريق أمام دارسيه منمواصلة تعليمهم الجامعي، مما جعل الطلاب -أيًّا 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 المتخريجين 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 تحوي تخصصات نظرية وتطبيقية متنوعة، وقبول العديد من الطلاب وبأسعار تنافسية أحجم الكثير من الطلاب عن الالتحاق بالتعليم الفني والتدريب المهني وفضلوا الالتحاق بالتعليم الجامعي الأكاديمي عن التحاقهم بالتعليم الفني والتدريب المهني، على الرغم من أن مخرجاته -أي التعليم الجامعي- تعاني كثيراً في المراحل الأخيرة من البطالة والتضخم في أعداد المتخريجين مقابل احتياجات سوق العمل.

وتتجدر الإشارة هنا أن إلى أن معظم الطلاب لا يلتحقون بالتعليم المهني والفنى حسب رغبتهم، ولكن

نتيجة لمعددهم المتدني أو لظروفهم المادية الضعيفة التي لا تُمكّنهم من تحمل نفقات التعليم الثانوي والجامعي، وهذا يجعلهم غير مستعددين لمزاولة الأنشطة الفنية والمهنية بعد تخرّجهم، ويفضّلون إما عدم العمل بالنسبة للإناث، 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 الطالب أن هذا النوع من التعليم لم يلب رغبته أو طموحه الذي يسعون إليه، أو أنهم يكتفون بما تعلموه في المراحل الدراسية الأولى.

وقد كشفت دراسة اقتصادية حديثة أن نسبة التسرب للطلاب الملتحقين بالتعليم الفني والتدريب المهني للبرامج التي تمتد ثلاث سنوات بعد الثانوية في اليمن بلغت (21%) خلال العام الدراسي 2017/2018، حيث انخفض عدد متخرجي المعاهد التقنية والمهنية الحكومية من (4.8) ألف متخرج عام 2017/2018 إلى (4.1) ألف متخرج عام 2019/2020، 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 وتسرّب الكادر.<sup>(16)</sup>

أما طلاب كليات المجتمع فقد بلغ عدد الطلاب المنتسبين إليها خلال العام الدراسي 2019/2020 في مختلف المحافظات اليمنية (5,933) طالباً وطالبة، وبمقارنة هذه الأعداد بأعداد الالتحاق في الأعوام الماضية يتبيّن أن هناك نقصاً في نسبة الالتحاق بالكليات وصل إلى حدود (20%)، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة أهمها: توجّه الشباب إلى جبهات القتال، وتدّهور الوضع الاقتصادي والمعيشي لدى الكثير من الأسر التي أصبحت لا تستطيع الإنفاق على أولادها ليكملاً 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 يطبّق كل ما تعلمه على الأجهزة والمعدات والآلات والورش التي يتطلب شراءها وصيانتها تكلفة عالية، في الوقت الذي قد يصل 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 فصلاً بكمال 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 بدلاً 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 وجود قضايا عديدة تحت 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 توافر دراسات عن المتطلبات للموارد البشرية المرتبطة لتطوير المناطق الجغرافية أو القطاعات الاقتصادية المختلفة، وليس لدى بعض مؤسسات التعليم الفني والمهني القدرة أو الموارد التي تمكنتها 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 جانب تعليمية واستثمارية أخرى، أبرزها التعليم العام والتعليم العالي الذي أصبح ينافس وبقوة 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 تثبت أن تتحول إلى سوق العمل، كما أن التعليم بأنواعه العام والفنى والمهنى يعد أحد أهم مؤشرات التنمية المستدامة التي تسعي البشرية جميعها إلى الوصول إليها؛ تحقيقاً لحياة أفضل ومستوى معيشى 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 حدّاً عابراً، بل هي عملية مستمرة تؤثر إيجاباً في المواطنين،<sup>(20)</sup> ويقصد بمفهوم التنمية المستدامة هنا عملية مستمرة تعبّر 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 وتدريبيًا تكون له فرصة أكبر للعمل بوصفه فرداً منتجًا يحقق قيمة مضافة تُسهم في تنشيط الاقتصاد؛ إذ يوفر التعليم المهني قاعدة أساسية لفئة كبيرة من الطلاب تُسهم في ترسیخ 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 يشكل التعليم المهني أحد المكونات الأساسية للخدمات التي تُقدم للمجتمع، وتعمل على تعميق التفاعل بين التعليم واحتياجات التنمية.

#### 1-4-2. 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 وتطورها من ناحية أخرى.

#### 1-4-3. البعد التنموي

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

#### 1-4-4. بعد تخطيط التعليم

تضاح الاعتبارات الاقتصادية في تخطيط التعليم في ارتباطه بتخرج 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، فالتنسيق بين السياسة التربوية والتنمية المتكاملة لا بد أن يُبني على الصلة بين معدل التنمية الاقتصادية وخططة التعليم؛ إذ إن العلاقة بين التنمية والتعليم متبادلة، فكل واحد منها يؤثر في الآخر.<sup>(22)</sup>

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

والحقيقة أن التعليم الفني والتقني يلعب دوراً حاسماً في إحداث تغييرات جوهرية في سلوك الفرد وتفكيره، من خلال تزويده بالمعرفة والمهارات الازمة 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 مواهمه 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 يمتلكونوعي والمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة، ومع تطور الألفية الثالثة والانفتاح المعرفي والتكنولوجي السريع أصبح من الضروري على التربويين 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 نمواً في معدل المشاركة في البرامج الفنية والمهنية من (15 إلى 24) سنة، بحسب النوع، وأن اليمن لا تزال بعيدة عن تحقيق هدفها الذي يقضى 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 معدل المشاركة في البرامج الفنية والمهنية من (15 إلى 24) سنة حسب الجنس<sup>(24)</sup>

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

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

يُعد التعليم الفني في جميع دول العالم المصدر الرئيسي لإمداد سوق العمل بالعمالة الفنية المدربة مهنياً وحرفيًا، كما يحظى هذا النوع من التعليم بأهمية كبيرة 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 تقدماً ملحوظاً، ومثلت نماذج لغيرها من الدول، وفي إطار التعليم الفني والتدريب المهني برزت العديد من التجارب الرائدة والمتقدمة ذكر منها ما يأتي:

### 4-1. تجربة ألمانيا

يُعد التعلم من خلال العمل مكوناً تقليدياً في نظام التعليم الألماني، ويلعب التعلم القائم على العمل دوراً رئيساً في معظم برامج التعليم والتدريب المهني في المرحلتين الثانوية والجامعية، حيث يتالف نظام التعليم والتدريب المهني في ألمانيا من التعليم الابتدائي والتعليم المستمر، ويعُد نموذجاً ناجحاً، ويعتمد بشكل كبير على النظام المزدوج (اللتلمذة 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؛ نظراً لدمجه بين النظرية والتدريب في بيئة عمل واقعية، ويتمتع النظام المزدوج بجذور راسخة في نظام التعليم الألماني. وتمثل السمة الرئيسية للنظام المزدوج في التعاون بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في معظمها من جهة، والمدارس المهنية الحكومية من جهة أخرى، وينظم هذا التعاون بموجب القانون، حيث سنّ قانون التدريب المهني لعام 1969 المعدل عام 2005 تحالفاً وثيقاً بين الحكومة الاتحادية والولايات الاتحادية والشركات؛ بهدف توفير التدريب للشباب في مهن معترف بها على الصعيد الوطني، ومنح الشباب المتدربي شهادات صادرة عن جهة مختصة، وهي غرفة الصناعة والتجارة أو غرفة الحرف والمهن على التوالي.

يُقدم النظام الألماني المزدوج نهجاً عملياً للغاية لتطوير المهارات، حيث يعطي 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 متخرجي المدارس لتدريب مهني تقدمه شركات ترى أن النظام المزدوج أفضل طريقة لاكتساب كواذر ماهرة.<sup>(27)</sup>

أما التطورات الرئيسية في التعليم والتدريب المهني الأولي والمستمر في ألمانيا فتمثلت 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 قادر على التكيف مع احتياجات سوق العمل.

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

أما عن تمويل التعليم والتدريب المهني في ألمانيا فتشترك 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 تُسهم الوكالة الاتحادية للتوظيف، والسلطات المحلية، والنقابات، والغرف التجارية، والجمعيات، والشركات، والمؤسسات الخاصة، والأفراد في تمويل التعليم والتدريب المهني.<sup>(29)</sup>

#### 4-1-1. مميزات التجربة الألمانية

تمثل الشركات المشاركة في برنامج التدريب المزدوج (التدريب المهني) أهم وسيلة لتوظيف الكفاءات ولا تقصر فوائد التدريب على توفير تكاليف التوظيف فحسب، بل تتجنب أيضاً المخاطر الكامنة لتوظيف الموظف غير المناسب، كما يُعد الاستثمار في تدريب عالي الجودة عاملاً أساسياً للنجاح في عالم يشهد تنافساً متزايداً.

وتكمّن الفائدة الرئيسية للمتدربين في حصولهم على تدريب ملائم لسوق العمل، مما يعني فرصاً أفضل في سوق العمل، إذ يمكّنهم 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 تُقدم هذه البرامج في الغالب على مستوى عالي بحسب المقياس الأوروبي للمؤهلات، وتغطي (326) مهنة، وعادةً ما تستمر البرامج ثلاثة سنوات، وتجمع بين مكائن للتعلم، هما الشركات والمدارس المهنية وتبلغ حصة التعلم القائم على العمل حوالي 75% وتحمل الشركات تكاليف التدريب في الشركة وتدفع أجور المتعلمين، إلى ذلك يُؤهّل من يجتازون الامتحان النهائي الذي تُجريه الغرف بوصفهم مهنيين ماهرین معتمدين، كما تضمن المعايير الوطنية ولواح التدريب (المناهج الدراسية داخل الشركة وفي المدارس) جودة برامج التدريب المزدوج. كذلك تُقدم الشركات برامج تدريب مهني وفقاً لللواح التدريب التي وضعتها الجهات المعنية الأربع (الحكومات الفيدرالية وحكومات الولايات، والشركات، والنقابات العمالية)، وتتيح هذه اللواح الاتفاق على خطط تدريب الشركة مع المتدربين، وهي مفتوحة تكنولوجياً، كما تتيح أدوات مثل المؤهلات الإضافية، إضافة إلى التمييز في التخصصات المختلفة، ودرجة عالية من المرونة، وقابلية التكيف لللواح التدريب، إضافة إلى ذلك تضمن المراجعات الدورية مواكبة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية السريعة.<sup>(31)</sup>

وتُخضع البرامج التدريبية إلى تحديث منتظم، قائم على البحث والحوارات بين الشركاء الاجتماعيين والوزارات، وهي من العوامل الرئيسة المساهمة في إبراز تقدم في معظم مجالات أولوية الاتحاد الأوروبي، لا سيما في التكيف مع تغيرات سوق العمل، بالإضافة إلى التحولات الرقمية والأخضر، وزيادة جاذبية التعليم والتدريب المهني من خلال تطوير مسارات مهنية متقدمة، وضمان جودة عالية للتعليم والتدريب المهني، ومنذ عام 2020 حدثت أو أنشئ (40) برنامجاً تدريبياً أولياً و(136) برنامجاً متقدماً 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 شامل. ويُعد الرصد المستمر لتطورات التعليم والتدريب المهني في ألمانيا - كما هو موضح في تقرير بيانات BIBB السنوي وتقرير BMBF المقابل حول التعليم والتدريب المهني - أساساً 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 جاذبيةً من خلال تطبيق الأدوات الرقمية وتطوير مهارات مدربى التعليم والتدريب المهني، بالإضافة إلى تعزيز فرص التنقل الدولي من خلال المعلومات والتوجيه والنشر. وقد أحرز تقدماً كبيراً 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.

(32)

#### ٤-١-٢. تحديات التجربة الألمانية

نظراً للتحولات الديموغرافية وتوسيع التعليم العالي، استقر وضع أماكن التدريب المهني، فتجاوز العرض الطلب؛ ففي عام 2018، لم يتسع 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 متخرجى المدارس بدأ في الانخفاض، وببدأ 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، ترك 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 أيضاً إلى التحدي المتمثل في التحقق عدد كبير من الشباب بالتدريب والتوظيف ممن يفتقرن إلى المهن والمؤهلات الالزمة للالتحاق ببرنامج مهني.

(33)

وتمثل التحدي الأكبر الذي يواجه سوق التدريب والعمل بألمانيا في نقص متلجمي التعليم والتدريب المهني والعمالة الماهرة، وهي حاجة ماسة للتحولات الخضراء وال الرقمية، كما تواجه شركات التدريب صعوبات في إيجاد متربين، لا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الريفية، ويمثل نقص العمالة الماهرة بالفعل مشكلة وجودية للعديد من الشركات، فنظرًا للتغيرات 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 تحديًّا قائماً على النوع الاجتماعي، فمع إدخال نظام التلمذة الصناعية في القطاع الصناعي، أُنشئت مدارس مهنية بدءاً من مجالات مهنية لم تكن جزءاً من نظام التدريب الحرفي أو الصناعي، مثل: التعليم والعمل الاجتماعي والرعاية الصحية، استهدفت هذه المدارس الفتيات الصغيرات لتزويدهن بنعليم مهني لائق وإعدادهن لأدوارهن كربات بيوت ومربيات أو للقيام بمهامهن في مجال الخدمات الشخصية، وقد تطورت هذه المدارس إلى برنامج تدريب مهني قائم على المدرسة، يُعطي تكوين المهارات في مجالات مثل: رعاية الأطفال، والتمريض، ورعاية المسنين، وعلاج النطق، والعلاج الطبيعي وغيرها من المهن، واليوم يعطي البرنامج القائم على المدرسة أكثر من (100) برنامج تدريب مهني، لا تزال تهيمن عليه الإناث، وتشكل 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 نسبياً، إذ إن أكثر من 80% من جميع 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 وببرامج التدريب المزدوج، التي تمتد لثلاث سنوات ونصف، تدريجياً متقدماً ومربوطةً، يلتحق به في الغالب فقط متخرجو المدارس الحاصلون على مؤهل للالتحاق بالجامعات، بينما يُقصى التوسيع في التدريب على المهارات العالية بشكل متزايد ذوي التحصيل الدراسي المنخفض والمتسرعين من المدارس، مما يعني أن الالتحاق ببرنامج تعليم مهني مؤهل بالكامل أصبح أمراً شديد التنافسية بالنسبة لهم، مما يدفع هذه الفئة بشكل متزايد إلى التدريب في مهن زراعية أو حرفة أو خدمة أقل مهارة (ومنخفضة الأجر وغير مستقرة) وذات إمكانيات محدودة في سوق العمل، أو يتم استيعابهم في ما يُسمى بنظام الانتقال الذي يتالف من برامج تحضيرية، وقد زاد هذا الأمر من تجزئة نظام التعليم المهني والتدريب وتقيسيمه إلى طبقات أكثر وضوحاً في السنوات الأخيرة، وأصبح وضع الشباب ذوي التحصيل الدراسي المنخفض - بمن فيهم المهاجرون واللاجئون الشباب - صعباً للغاية؛ إذ يواجه عدداً كبيراً منهم خطراً كبيراً بالاستبعاد من سوق العمل على المدى الطويل.

وحتى الآن، كان التأهيل بموجب التدريب المهني المزدوج في القطاعات الصناعية الأساسية يحقق 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 تُساهم 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 تعزئة وطبقية.<sup>(35)</sup>

#### 2-4. تجربة كوريا الجنوبية

حق التعليم المهني في كوريا تقدمًا ملحوظاً على مدار السنوات العشر الماضية، حيث أرسيت أسس التعليم المهني مع وضع الخطة الخمسية الوطنية للتعليم المهني عام 2010، وخصص معلمون متخصصون في التوجيه المهني للمدارس الإعدادية والثانوية عام 2011، وأنشئ قسم سياسات التعليم المهني بوزارة التعليم عام 2011، كما صدور قانون التعليم المهني عام 2015، الذي يهدف إلى توضيح مسؤوليات الدولة والولايات والمدارس في توفير تعليم مهني فعال، بالإضافة إلى التأكيد على حق الطلاب في التعليم المهني دون استثناء، ويتألف قانون التعليم المهني من أربعة فصول (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 توسيع التعليم المهني في كوريا وتقدمه.<sup>(36)</sup>

يشكل 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 ثلاثة 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 تُمكّن 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 الازمة لتنفيذها.
- المرحلة الثانوية المتخصصة: تهدف إلى تحديد الأهداف المهنية بناءً على فهم متطلبات سوق

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

ويجري سنويًا 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.

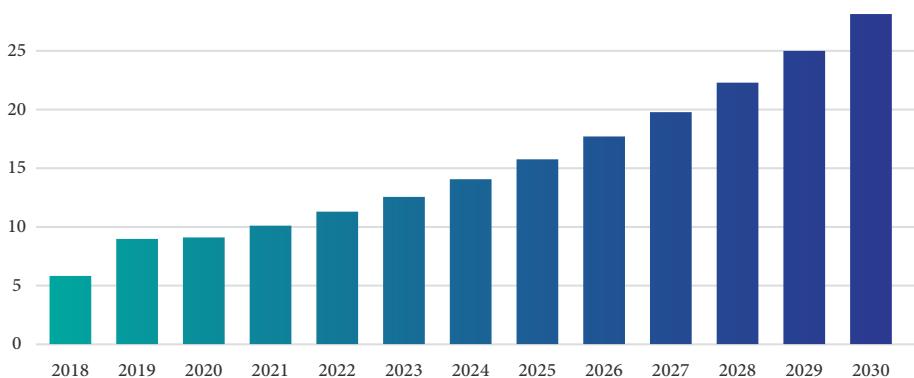
ويلعب نظام التدريب المهني في كوريا دوراً رئيساً في تأمين العمالة الماهرة في سوق العمل خلال مدة التصنيع، كما أن له دوراً في التغلب على التحديات الجديدة الناتجة عن تسارع شيخوخة السكان والتقدم السريع للتكنولوجيا. وتُعد كوريا من الاقتصادات التي تبني التقنيات المتقدمة بسرعة، واستبدلت الروبوتات بالبشر في المهام الروتينية، ففي المرحلة المقبلة ستشهد كوريا تحولاً جذرياً في التركيبة السكانية نحو مجتمع مسن في العقود القادمة، وكما هو معروف فإن العديد من كبار السن لديهم إنتاجية أقل من العمال في سن العمل، وغالباً ما ينتهيون 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 متواسط بلغ 7.9٪، مع تحقيق أعلى معدل نمو في ثمانينيات القرن الماضي، حيث بلغ 9.3٪. وينظر 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 كوريا الجنوبية مميزات عديدة لا سيما في مجال التنمية الاقتصادية، تجلى 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 مركب 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 الحصول على مؤهل معلم التوجيه المهني تقديم خدمة توجيه المهني 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 تعين معلم التوجيه المهني في المدارس الابتدائية والثانوية عام 2019 قرابة 96.4٪، مما يسمح للطلاب بتلقي دعم التطوير المهني من معلمين متخصصين متقددين<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 المهني عالي الجودة، وأنشئ هذا النظام لضمان توفير العمالة الماهرة بما يتماشى مع التطور الصناعي. فتحولت الحكومة الكورية التدريب المهني من مجرد سياسة تنمية إلى سياسة سوق عمل نشطة. وتحول تركيزها من العمالة غير الماهرة إلى العاطلين عن العمل. ثم وُسّع 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، ويصنف نظام التدريب الحالي في كوريا إلى ثلاثة فئات: التدريب المهني للعاملين، والتدريب المهني للعاطلين عن العمل، والتدريب الحكومي للقطاعات الاستراتيجية. وتُنفذ 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 ملماً و حقيقياً.

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

ظهر النموذج الاقتصادي الكوري الجنوبي منذ العام 1997، فبعد الأزمة الاقتصادية التي عصفت بدول آسيا في التسعينيات، 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 أثيرت مخاوف بشأن الآفاق الاقتصادية لكوريا على المدى الطويل، وبعد 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، وجد أن أصحاب العمل ذوي النفوذ يتتجاهلون سياسة الحكومة في التعليم والتدريب المهني. وهذا يؤكد على تراجع الدولة التنموية أو التنسيق الذي تقوده الدولة في كوريا.<sup>(44)</sup>

و ضمن مجموعة العيوب،بدأ التمييز بين متخرجي الجامعات ومتخرجي التعليم المهني واضحًا، حيث إن سوق العمل في كوريا يعُدُ الخلفية الأكademية للباحثين عن عمل أهم من كفايتهم، 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 تعليماً من الدرجة الثانية، وبالتالي تَهَمَّش 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 الازمة لمكان العمل، ولذا تتحمل الشركات تكاليف إعادة التعليم

أو التدريب للموظفين الجدد، وقد بلغ متوسط مدة تدريب الموظفين الجدد 18 شهراً، بتكلفة بلغت حوالي (60,888) دولاراً، 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 الالزمة 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>

وتتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها كوريا الجنوبية في عملية التأهيل والتدريب، فإن هذه التجربة تواجه إشكاليات حقيقة تطلب منها مزيداً من التدخلات؛ بحثاً عن حلول ناجحة تحول دون تحقيق التعليم والتدريب المهني لأدواره المطلوبة منه.

### 4-3. تجربة اليابان

عبر سنوات عدة اعتبرت اليابان من الدول ذات التجارب الرائدة والسباقة في العديد من المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتنمية 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 على أن التعليم يمثل قيمة بحد ذاته بمختلف أنواعه وتفاصيله، وفي الآونة الأخيرة، ونتيجةً 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 متخرجى المدارس الثانوية فحسب، بل تجذب أيضاً متخرجى الجامعات الذين لم ينجحوا في الحصول على وظائف بعد التخرج.<sup>(46)</sup>

يُقدم التعليم المهني في اليابان من خلال مسارين مختلفين، يكتسب الطالب من خلالهما مستويات متشابهة من المهارات المهنية، في المسار الأول يتقدم الطالب للالتحاق بالكليات التقنية بعد تخرجه من المدرسة الابتدائية العليا، في سن الخامسة عشرة، وتمتد دراستهم في هذه الكليات لخمس سنوات كاملة. أما في المسار الثاني، فيلتحق الطالب بالكليات الإعدادية، حيث تُقدم الدراسة لمدة عامين ويمكن لخريجي الكليات التقنية والكليات الإعدادية التقدم للالتحاق بالجامعات التقنية لإكمال تعليمهم العالي. وهذا الأمر شجع كثيراً من الطلاب للالتحاق بالتعليم المهني؛ لأنه لا يمثل عائقاً للالستمار في التعليم العالي وإمكانية الحصول على شهادة عليا في حال رغبوا بذلك.<sup>(47)</sup> وتشير الدراسات إلى وجود معايير ثقافية تقليدية راسخة للتعليم الفني والتدريب المهني في اليابان، حيث إن التعليم والتدريب المهني والتكنولوجي في المرحلة الثانوية العليا والجامعة يكون بعد تجاوز الطالب سن 18 عاماً، أما كليات التدريب المتخصصة فهي لمن يبلغون سن الخامسة عشرة في حين تحظى الكليات التكنولوجية المتخصصة «كوسن» بتقدير ومكانة أكبر، فيها يقضى الطلاب الملتحقون خمس سنوات من التعليم والتدريب. أما الكليات المتوسطة «ثانكي ديداكو» فتقدم برامج تعليم وتدريب مهني وتقني لمدة عامين لما بعد ثمانية عشر عاماً، 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 تقدم وزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة (METI) تعليمًا مهنياً في قطاعي المدارس والتعليم العالي؛ لتحسين جاهزية الطلاب للعمل؛ بهدف تطوير مسارات أفضل بين التعليم المهني والجامعي، وكذلك لتحسين جودة التعليم والتدريب المهني بوصفه جزءاً 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>

#### 1-3-4. مميزات التجربة اليابانية

أظهر التعليم المهني في اليابان تميزاً كبيراً؛ لأنه يهتم بالخطيط 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 أعدّت خطة خمسية، وطلب من كل محافظة من محافظات اليابان البالغ عددها سبعًا وأربعون محافظة أن تُعدّ خطتها من خلال مجلس التدريب الفني في المحافظة، واستناداً إلى ذلك تُؤهّل 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 المتعلق بمشكلات الصناعة على تحسين محتوى البرامج التعليمية، وهو ما ينعكس لاحقاً على المناهج والتربيّة 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 والتدريسي والجانب المهاري المرتبطة بتطوير جوانب اللغة والتواصل مع الآخر؛ للاستفادة من خبراته في هذا المجال.

ويوفر نظام التعليم المهني في اليابان نموذجاً خاصاً 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 تلبّي احتياجات السوق.
- تعزيز التعاون بين المدارس والمؤسسات، وتحقيق درجة عالية من التكامل بين الصناعة والجامعة

- والبحث العلمي.
- تحسين نظام المناهج ومحفوظ 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 الدولي، ورفع مستوى تدويل التعليم المهني والقدرة على الابتكار
- (51) المحلي.

على أن أحد أهم ما يميز تجربة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليابان هو أن تمويل هذا النوع من التعليم يعُد مسؤولية مشتركة لعدد من القطاعات الحيوية، فتتعدد مصادر التمويل في كوريا 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 هذه الدعم لا بد أنه يصب في مصلحة تطور التعليم والتدريب المهني والتقني وتنميته في اليابان، ويسهم في إيجاد قاعدة مؤسسية وشراكة حقيقة في دعم هذا التعليم الذي يدفع نحو تحقيق تنمية مستدامة.

#### 4-3-2. تحديات التجربة اليابانية

تبذل 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 خياراً اختيارياً للطلاب ذوي الدرجات الأدنى أو القادمين من مستويات أو خلفيات اجتماعية واقتصادية أقل! وبطبيعة الحال تُولي الثقة 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 تحدياً آخر يتمثل في أن نظام التعليم والتدريب المهني لا يمتلك حالياً إطاراً راسخاً لضمان الجودة، حيث إن المدارس المهنية غالباً 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 الملتحقين بالجامعات اليابانية تزيد أعمارهم عن خمس وعشرين عاماً (مقارنةً بمتوسط منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية البالغ 18%). كما تُقلل عوائق دخول كبار السن من فرص التنقل وفرص إعادة صقل المهارات والتعلم مدى الحياة، ويدرس حالياً 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 يتتألف نظام التعليم العالي إلى جانب التعليم والتدريب المهني من مؤسسات منفصلة تفتقر إلى إمكانية المقارنة فيما بينها، وتعيقها الحاجز القضائي الإدارية التي تحكم كل مؤسسة. فعلى سبيل المثال لا يحق لمؤسسات مثل: مؤسسات التعليم المهني المتخصصة، كليات التكنولوجيا (KOSEN) والنوع الياباني من المعاهد الفنية-المكافحة للجامعات والكليات في البرامج طويلة الأجل- وغيرها من كليات التدريب الخاصة التي تُشكل غالبية طلاب التعليم والتدريب المهني منح شهادات الزمالة أو البكالوريوس. وهذا يُنشئ فصلاً بين التعليم المهني والبرامج الأكاديمية التقليدية؛ نظراً لصياغتها بحيث لا تتوافق مع بعضها بعضاً في الإطار التعليمي المُعتاد، وهو ما يعني أن الالتحاق والتعليم في هذه الكليات يبقى شكلياً خالياً 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 تنسق 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 تحدياً للتعليم والتدريب المهني في القرن الحادي والعشرين.<sup>(54)</sup>

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

مررت تجربة التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن بمدة تزيد عن (130) عاماً، وعلى الرغم من هذا الامتداد الزمني والإسهامات التي حققتها في مراحل معينة، فإنها لا تزال دون المستوى المنشود والطموحات التي تسعى الدول إلى تحقيقها. ويعزى هذا القصور إلى جملة من العوامل، في مقدمتها الأوضاع السياسية والاقتصادية غير المستقرة التي مررت بها اليمن، وأثرت بشكل مباشر في مسار التنمية والنهضة المجتمعية، بل وتسببت في كثير من الأحيان في فقدان ما بُني أو حُرق 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 المُلحّة إلى تطوير هذا القطاع الحيوي بالاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، لا سيما تلك التي

واجهت تحديات مشابهة واستطاعت تجاوزها بإرادة واضحة واستراتيجيات مدرورة.

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، ودروساً 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 حقيقة 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.

تبُدأ 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 موقع العمل، أو تنفيذ برامج تدريبية تطبيقية تحت إشراف مباشر من المؤسسات التعليمية بالتعاون مع الجهة المستضيفة، ويرُعد هذا الأمر فرصة حقيقة للمتدربين للاندماج المبكر في سوق العمل، وفهم احتياجاته الواقعية، كما يمكن للجهات الشريكة منح المتدربين شهادات خبرة مهنية، مما يعزز فرصهم في الحصول على وظائف بعد التخرج.

زيادة على ذلك يفترض أن تسهم الجهات الحكومية والخاصة، لا سيما تلك التي تعتمد في أعمالها على الكفايات الفنية في تمويل هذا النوع من التعليم؛ نظراً 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 وكفاءة سوق العمل، ويسهم في تحقيق نمو اقتصادي واجتماعي مستدام.

#### 4-4-2. دعم البحث العلمي لتحديد أولويات سوق العمل واحتياجاته

أشرنا سابقاً في تجربة اليابان أن هذه الدولة أولت اهتماماً بالغاً للتخطيط المنهجي في تطوير التعليم الفني والتدريب المهني، حيث اعتمدت على إجراء مسوح 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 ماسّة 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، وتحدد 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 تضنه 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.

#### 4-3-4. الانتقال من التعليم التقليدي إلى تعليم الرقمنة والتكنولوجيا

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية ومعلوماتية غير مسبوقة، أثّرت بشكل كبير في مختلف المجالات، لا سيما في التعليم، حيث أصبحت الرقمنة والذكاء الاصطناعي محرّكين أساسيين لتطوير المنظومات التعليمية، ورفع مستوى الجودة والكفاية 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 يحدّ من قدرة المتدربين على اكتساب المهارات التي يتطلّبها 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 ويوفّر تجربة تعليمية غنية وتفاعلية، والواقع الافتراضي (VR) الذي يُمكّن 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 تطويراً متسارعاً في العديد من دول العالم، بما في ذلك بعض الدول العربية التي بدأت تبني نماذج تعليمية مرنّة ومبنيّة 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 ترقّاً، 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. تغيير السياسات التعليمية للتعليم الفني والتدريب المهني

تتمثل أهم التغيرات 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 ومسارتهم المهنية بشكل مستدام. كما يُسهم توفير هذه الفرصة في تغيير النظرة المجتمعية النمطية السلبية التي تقلل من أهمية التعليم الفني، وتعده 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 الرابط 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 متطرفة، توافق التطورات العالمية وتسمى 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 الحقيقة التي يواجهها هذا التعليم، إن تطبيق هذه الإصلاحات المتكاملة يمكن 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، وربطه بمكانة اجتماعية أقل في المجتمع من قبل أفراده أدى إلى عزوف الكثريين عن الالتحاق بهذا التعليم، وعلى الرغم من مرور (130) عاماً 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 والمعاهد التي أُنشئت في العديد من المحافظات اليمنية، وذلك نظراً 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؛ بسبب ظروف الحرب والظروف الاقتصادية وغيرها.
- قصور 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 والحداثة 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 نوعاً من الحوافز للاستثمار في هذا التعليم.
- تدني مصادر تمويل التعليم الفني والتدريب المهني من قبل الجهات والمؤسسات الحكومية الرسمية، كما أن أصحاب الأعمال لا يساهمون 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 مواهمة مع متطلبات المجتمع اليمني واحتياجاته وخصوصيته.
- 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.

## 2-2. 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 المتخرين منه، ووضعها ضمن الخطط السنوية للشركات والمؤسسات والمصانع والهيئات ذات العلاقة، بالتنسيق مع الجهات الحكومية وعلى رأسها وزارة التربية والتعليم والبحث العلمي ووزارة الصناعة وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل وغيرها.
- العمل على تخصيص ميزانية مالية حكومية ثابتة لدعم برامج ومؤسسات وكوادر التعليم الفني والتدريب المهني بالشراكة مع القطاعات الصناعية والاستثمارية المستفيدة من هذا التعليم.
- تخصيص حواجز 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 الالزمة 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، وتوافق مع الثورة المعلوماتية والتكنولوجية الحديثة.
- الاهتمام بإدخال معايير الجودة في العملية التعليمية بما يضمن رفع مستوى كفاية المتخرين،

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 وتنمية 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 الملتحقين 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 جاذباً 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 كفاية الكادر التدريسي، والأهم من ذلك تغيير الصورة النمطية عنه في وعي المجتمع، فبدون تعليم فني فاعل ومتكملاً ستظل الفجوة قائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وسيظل الشباب يفتقرن 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: ص.5.
- (2) The Republic of Uganda, MINISTRY OF EDUCATION AND SPORTS: THE TECHNICAL VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING (TVET) POLICY.P.58.
- (3) الشرجي، 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، ص.5.
- (4) بابكر، أمل مكي، واقع التعليم التقني والتقاني في السودان، دراسة حالة ولاية الجزيرة (2016-2022)، أمريكا، الجامعة الإسلامية بمينيسوتا، 2023، ص.391.
- (5) التليادي، ليلى ميلاد، الشراكة والتمويل بين القطاعين العام والخاص للتعليم التقني والفنى في ليبيا دراسة تحليلية للتحديات والفرص، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، عدد خاص، تركيا، 2024، ص.197.
- (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، ص.1162.
- (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 الأندرس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندرس، المجلد (15)، العدد (13)، اليمن، 2017، ص.23-22.
- (10) الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات، مادة معلوماتية عن قطاع التعليم الفني والتدريب المهني، اليمن، 2005، بنصرف، ص.5-7.
- (11) مزرق، عبد الملك وآخرون، واقع التعليم الفني والمهني في الجمهورية اليمنية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، العدد (88)، لبنان، 2022. ص.65.
- (12) الورد، منير أسعد والآسيي 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 ص.81.
- (13) كلبي، 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

- (1) والتطبيقية، المجلد الخامس، العدد (2)، اليمن، 2022، ص.256.
- (2) محمد، أحمد علي، مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن من قيود الأسر إلى تحديات الحاضر فاستراتيجيات التطوير، اليمن، مؤسسة السعيد للعلوم والثقافة، 2008، يتصرف ص 127-128.
- (3) البذالي، عبد العزيز نزال، دور التعليم المهني والفنى في تحقيق التنمية الاقتصادية في دولة الكويت، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات (IJRSP)، ناشرون دوليون، المجلد الثالث، العدد (27)، الأردن، 2022، ص.210.
- (4) 21% نسبة تسرب طلاب التعليم الفني والمهني في اليمن، نيوز يمن، 14 أغسطس، 2022.
- (5) أمين، منال، كليات المجتمع في اليمن واقع التعليم التفاعلي ومواجهة الصعوبات، موقع مجلة صوت الأمل، 28 ديسمبر 2021، [رابط](#).
- (6) راجح، محمد، تدهور منشآت التأهيل المهني في اليمن، البطالة تتسع، مجلة العربي الجديد، أغسطس 2021، [رابط](#).
- (7) مزرق، 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، ص.184.
- (8) 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.
- (9) فراحتيه، كمال، التنمية المستدامة، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، العدد (11)، الجزائر، 2018، ص.279.
- (10) علي، فلاح خلف وذبيان، علية عبد الرحمن، دور التعليم المهني في التنمية المستدامة في العراق للمدة 2000-2022، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، العدد (48)، العراق، 2023، ص.160.
- (11) غميض، فاطمة فرج وعلي، باب ميلاد، التعليم التقني والتنمية المستدامة الواقع والتحديات، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، المجلد الثاني، العدد (5)، تركيا، 2024، ص.249.
- (12) منظمة اليونسكو، لمحـة عـامـة إقـليمـيـةـ الـرـيـطـ بـيـنـ الـهـدـافـ التـنـمـيـةـ المـسـتـدـامـةـ وـرـصـدـ التـعـلـيمـ فـيـ الـمـنـطـقـةـ الـعـرـبـيـةـ، التـقرـيرـ الإـقـليمـيـ للـدولـ الـعـرـبـيـةـ، فـرـنسـاـ، 2021ـ، صـ.43ـ.
- (13) في برامج التلمذة المهنية، تُعدّ المهن الخمس الأولى للذكور هي فني ميكاترونิก 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.
- (14) The Federal Ministry of Education and Research (Bmbf). Report on Vocational Education and Training 2019. Germany. March 2019. P21.
- (15) The German Vocational Training System. Emlt Project. August, 2016. P 4.
- (16) Huismann, 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 ص 67-69.
- (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.

# **التدخل والتجاوز في المهام وال اختصاصات 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 على مستوى الهيكل العام للدولة، نتج عنه تضخم قانوني أنتج ظاهرة التداخل في المهام والاختصاصات بين الجهات الحكومية حيث ولأسباب سياسية تم إنشاء وزارات ووحدات وهيئات إدارية لها مهام متشابهة، في فترات سابقة، ويمثل التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات أحد أبرز التحديات الإدارية في الدول التي تسعى إلى تطوير جهازها الحكومي ورفع كفافته. وتؤثر هذه الظاهرة سلباً على تنفيذ السياسات العامة، وتؤدي إلى ازدواجية الجهود وتكرار الإنفاق وتضارب القرارات. ما دفع صانع القرار السياسي في صنعاء إلى ترشيق 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 الحقائب الوزارية في أي حكومة عن 35 وزارة، وقرار تشكيل حكومة التغيير والبناء بهذا العدد من الوزارات هو الخطوة الأولى التي يجب أن تلتحقها استكمال هيكلة الهيئات والمؤسسات وتوسيع كل وظيفة، لمعالجة ظاهرة التجاوز والتداخل في الاختصاصات والمهام، كون الإدارة العامة نسق هيكل ضمن مكونات الدولة الحديثة تتمتع بخاصية التنفيذ، وعلى كل عنصر من عناصرها 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 تشتراك فيها أكثر من مؤسسة وازدواجية المهام والمسؤوليات. وعدم تحصيص 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 والدراءة، 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 سر تقدمهم نجاح إدارتهم وتحديد الاختصاصات بوضوح للوحدات الإدارية بالدولة وموظفيها أحد أهم أركان جودة الإدارة العامة لديهم، وإشكالية تنازع وتدخل 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 إرهاق 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 هو 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 عام حالات توسيع وحالات انكماش بسيط، وطغيان العامل السياسي على العامل الإداري، منذ الوحدة اليمنية في 22 مايو 1990 ودمج المؤسسات الدستورية للدولة لدولتين، مروراً بحرب الخليج الثانية 1991 وتأثيرها على دول المنطقة والتي أفضت إلى حرب صيف 1994 في اليمن وأحداث 2011 وما أفرزتهمبادرة الخليحية وأحداث 21 سبتمبر 2014 إلى العدوان على اليمن في 26 مارس 2015 التي استمرت إلى الآن وتشكيل حكومتين في الخارج والداخل وانقسام البلد، وتغليل العامل السياسي على العامل الإداري وصولاً إلى تشكيل الحكومة الأخيرة في أغسطس 2024 بـ 19 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 هيكل يفرز تداخل (وزارة المياه والبيئة وزارة الزراعة والري، وزارة الثروة السمكية،

هيئة الموارد المائية هيئة تنمية مياه الريف، المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي,... إلخ) وتعدد التشريعات المنظمة لهذه الجهات الحكومية. وغني عن البيان إن الأوامر لهذا النوع من التداخل غير المنظم في الصالحيات الذي له 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 والتوصيب، لتطوير الأداء الإداري وتجويده، ومن أبرز أوجهه تطوير القطاع العام هو معالجة التداخل والازدواجية التي تعاني منها مختلف الجهات الحكومية باليمن، الأمر الذي يتطلب سرعة معالجة التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات للإدارة العامة بمشروع 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 وغيرها. وتبع أهمية دراسة ظاهرة تجاوز الاختصاصات في الحكومة كونه يُعد انتهاكاً للضوابط الدستورية والقانونية، ويمكن أن يؤدي إلى عواقب سلبية على كافة المستويات والحقوق والحربيات والاستقرار السياسي. ومن المهم وضع آليات فعالة لمنع هذه التجاوزات وضمان احترام السلطات لصالحياتها المحددة.

إن عدم تحديد وتوزع الاختصاص بين هيئات الإدارة وأجهزتها، من أهم العوامل المساعدة على نشوء حالة اللا توازن التي تحد من فاعلية الأداء الإداري الكفؤ وتأخر عجلة التنمية، وذلك لارتباطها بالاختلالات الظاهرة في جهاز الحكومة أثناء ممارسة العملية الإدارية وما يتبع ذلك من غموض والارتباك الملائم للمسؤولين بمختلف مواقعهم في السلم الإداري، أثناء محاولة فهمهم لما أنيط بهم من اختصاصات ومهام، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تشتت الجهود وارتكابها وتعثر عجلة التنمية. كما أن التنمية الإدارية تعتمد بشكل أساسي على الإدارة الفاعلة لقطاع الحكومة. إن عملية فك التداخل والازدواجية في مهام واحتياطات الأجهزة الحكومية، مهمة جداً وتؤدي حتماً إلى ترشيد الإنفاق وتوفير الجهود وتعزيز دولة الحق والقانون، وتيسير 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**

في الجانب النظري نطرق لمفهوم ظاهرة التداخل في الاختصاص والآثار السلبية الناجمة عن التداخل في الاختصاص وفي الجانب التطبيقي نتناول أبرز الأسباب المؤدية للمشكلة ومظاهرها في اليمن. وعن المنهجية والمنهج المتبع في الدراسة: فإشكاليات البحث الرئيسية لموضوع البحث التساؤل حول معرفة أهمية تحديد الاختصاصات، وإيضاح ظاهرة التجاوز والتدخل للمهام والاختصاصات كمشكلة

إدارية وآثارها، وأين تتجلى مظاهر الاختلال للتدخل والتجاوز في المهام والاختصاصات في جهاز الدولة باليمن، وكيف يمكن الإصلاح لهذا الخلل، وما هي المعالجات التي اتخذتها الدول التي سبقتنا في هذا المجال.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ونرى أنه المناسب في إثراء هذا الموضوع. كما تم تقسيمهما تقسيمًا منهجيًّا ثانئيًّا، تضمن مبحثين هما:

- **المبحث الأول (الإطار النظري):** والذي يناقش مفهوم وآثار التجاوز والتدخل في المهام والاختصاص.
  - **المبحث الثاني (الإطار التطبيقي):** والذي يناقش أسباب ومظاهر الاختلال للتدخل والتجاوز في المهام والاختصاصات في الجهاز الإداري لليمن.
- وخلصت إلى الخاتمة (النتائج والتوصيات).

## 2. الإطار النظري للدراسة

تناول في المبحث الأول من هذه الدراسة، الجانب النظري لبيان المفاهيم العامة، ذلك هو المطلب الأول، والذي سيليه آثار الظاهرة محل البحث وعدد من التجارب الدولية لحل المشكلة الإدارية في المطلب الثاني، كما يلي:

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

لتحديد مفهوم مشكلة تجاوز الاختصاصات في مجال التنظيم الإداري في إطارها الخاص، نرى تحديدها في إطارها العام على اعتبار أن إشكالية التداخل في الاختصاص هي في نهاية التحليل، جزء من ذلك المفهوم العام لها ونورد هنا المفاهيم المتعلقة بالدراسة كالتالي:

#### 2-1-1. ماهية الاختصاصات

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

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

#### 1. 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 وزارات وهيئات ومؤسسات السلطة التنفيذية، وتقسيم العمل للموظفين حتى يتفرغ كل موظف لأداء المهام المنطة به على

أفضل وجه، كما أن قواعد الاختصاص تحقق مصلحة الأفراد من حيث أنه يسهل توجه الأفراد إلى أقسام الإدارة المختلفة ويساهم 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 يتم تحديد اختصاصات كل وحدة إدارية وكل عضو إداري فيها بموجب القوانين والأنظمة ولا يجوز تجاوز هذه الاختصاصات وإلا اعتبر القرار الصادر من الوحدة الإدارية وهذا العضو باطلًا.

قواعد الاختصاص تتعلق بالنظام العام، لذلك لا يجوز لصاحب الاختصاص أن يتلقى مع الأفراد على تعديل تلك القواعد، وإلا فإن القرار الصادر مخالفًا لهذه القواعد يكون معييناً بعيب عدم الاختصاص، ويكون لصاحب الشأن أن يطعن بهذا العيب أمام القضاء الإداري بدعوى الإلغاء ولا يسقط الدفع بهذا العيب بالدخول في موضوع الدعوى، ويجوز إبادته في أي مرحلة من مراحلها، وعلى القاضي أن يحكم بعدم الاختصاص تلقائياً لو لم يشير طالب الإلغاء.<sup>(4)</sup>

في علم الإدارة هناك أهداف ومهام واحتياصات، بمعنى أن يكون لكل وحدة إدارية اختصاصاتها، مما يمنع الإزدواجية 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 لاحتياصاتها قد كان بمثابة هاجس يطغى على اهتمامات مؤسسات الدولة، بغية جعل البنيات الإدارية قادرة على القيام بالعمليات المطلوبة منها والحصول على نسبة مقبولة من تنفيذ المقررات الإدارية، دون وجود أي تداخل أو إزدواجية في الاختصاص بين الوحدات والمستويات الإدارية. لذلك فتحديد الاختصاصات الإدارية عادة ما يشكل جانب لا يستهان به من مخططات الإصلاح الإداري.<sup>(5)</sup>

## ٢-١-٢. 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 خمس أنواع رئيسية هي:<sup>(7)</sup>

١. **الاختصاصات الحصرية:** وهي الاختصاصات التي يحددها قانون دولة ما نظام حكم أو دستور وهذا يعني حصر وتحديد وتعريف وتوزيع المهام التي يجب أن يقوم بها كل مستوى من مستويات النظام السياسي.

٢. **الاختصاصات المُقيدة أو المشروطة:** يقصد بهذه الاختصاصات أنَّ 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، أنَّ النظام يفرض على المسؤول آليات وأساليب محددة لاتخاذ قراراته، ولا يترك له حرية التقدير،

ويشترط عليه استيفاء الشروط التي نص عليها النظام، وأحياناً لا يكون للمؤول الحرية في الامتناع عن اتخاذ القرار أو اتخاذ قرار آخر.

**3. الاختصاصات المشتركة:** وهي الاختصاصات المتاحة لكل الجهات أو المستويات الحكومية المختلفة في الدولة. وهذا النوع من الاختصاصات يوجد بكثرة في الأنظمة الالامركية 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 والمشتركة للسلطات هناك اختصاصات تقديرية أيضاً، إذ لا تخلو أغلب القرارات في إصدارها من عنصر التقدير. وفي هذه المهام يعطى للمؤولين 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 للمؤولين خلال تنفيذ أعمالهم، وتسمح لهم باتخاذ أية إجراءات أخرى يرونها مناسبة بشرط إلا تتعارض مع النص الصريح للنظام، وهي مهام يتمتع بها المسؤولين في حال غياب نص قانوني واضح وصريح يعالج قضية ما، سواءً في الظروف الاعتيادية أو الاستثنائية. وهنا يجب التذكير بإن الإداره، من حيث المبدأ، لا معنى لها دون وجود مهام تقديرية، إلا أن الخطورة في غياب النص القانوني (النظامي) للحالات المستجدة والطارئة قد تُتيح فرص للمصالح الشخصية على حساب المصلح العام، وعليه فلا بد أن تكون المهام التقديرية خاضعة دائماً للشفافية والرقابة والمحاسبة.

**5. الاختصاصات الممنوعة أو المحظورة:** وهي الاختصاصات التي يُمنع المسؤولين من ممارستها. وعليه فلا بد أن تحصر وتعرف بكل دقة في القوانين الأنظمة 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 شبه 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 دائماً إلى القانون الذي يبين حدود أمكان 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 قانوناً على مباشرة عمل إداري معين. فالقانون هو الذي حدد لكل موظف نطاق اختصاصه، وبالتالي فقواعد الاختصاص هي من صميم عمل المشرع ليحدد لكل سلطة اختصاصها ومجال عملها بما في ذلك السلطة التنفيذية على اختلاف هيئاتها الإدارية الكثيرة منها، المركزية والمحلية والمرفقية.<sup>(8)</sup> كما تعرف قاعدة الاختصاص أنها 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 يقلد الاختصاص المطابق.<sup>(9)</sup> ولما كانت قواعد الاختصاص عمل منوط بالمشروع 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 اقتضي تدرج الهرم الإداري من المشرع تحديد وتوزع الاختصاصات داخل الهرم الإداري بصفة لا تترك للموظف أو الهيئة سلطة الخروج عنها، كما أن قواعد الاختصاص تقوم على أساس الجمع بين عناصر احدهما موضوعي والأخر شخصي ومحورهما هو تحقيق الارتباط بين تصرف معين وشخص معين، أو تحديد عضو الإدارة المختص الذي يحق له إصدار القرار الإداري في الزمان والمكان المحددان 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>

### 2-1-4. تجاوز الاختصاصات

#### 2-1-4-1. 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 حده، أو أشترط لممارسة اختصاص ما شاركه عدة أفراد أو هيئات وتعاونها معا، بحيث لا يكون العمل الإداري صحيحا إلا بموافقتهم جميعا وإذا صدر العمل أو التصرف الإداري من جهة مخالفة للجهة التي حددها المشرع للقيام بذلك العمل فإن تصرفها يعتبر صادر من لا يملك هذا الحق لأنها غير مختصة به وبالتالي يكون قابلا للإلغاء لتوفر عيب الاختصاص، وعيوب الاختصاص يعتبر الوجه الوحيد من أوجه الإلغاء الذي يتعلق بالنظام العام، وهو يتخد صوراً مختلفة.<sup>(12)</sup>

**التدخل 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 والمسؤولية بين مؤسسات الدولة ومحاولة كل مؤسسة انتزاع ما تعتقد انه من حقها والهروب من مسؤولياتها<sup>(14)</sup> والتتجاوز 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. وتطلب معالجة هذا التجاوز الالتزام بتوضيح وتحديد الاختصاصات وفقاً للقوانين والأنظمة، وضمان تطبيق مبدأ المواجهة والدفع، والمراقبة الإدارية والقضائية.

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

## 2-4-1. أنواع تجاوزات الاختصاصات

وتجاوز الاختصاصات في الحكومة هو مصطلح يستخدم 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 الاتجاه الجديد لمجلس الدولة في قضية شهيرة هي قضية الدكتور (جيرارد) النائب الشيوعي عندما أعلن فوز القائمة الشيوعية بعد تagger المتنافسون 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 أسفت عن هزيمة القائمة الشيوعية. طعن

الدكتور (جييرارد) وزملاؤه في القائمة الشيوعية بانعدام قرار المحافظ الصادر بانعدام الانتخابات السابقة حيث يتضمن تدخلاً في اختصاصات السلطة القضائية وعلى خلاف ما ذهب إليه مفهوم الحكومة رأى المجلس أن المحافظ قد تدخل بقراره في مسألة يختص بالفصل فيها القضاء الإداري وأنه نظراً لجسامته اعتدائه على اختصاص قاض الانتخابات فقد وصف القرار الصادر في 27 أبريل سنة 1953 بأنه باطل وكأن لم يكن أو باطل ولا أثر له وهمما تعبران <sup>(16)</sup>يفيدان أن القرار منعدم.

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

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

**التدخل 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 الجهد بشكل غير ضروري. وتضارب القرارات. وانخفاض الكفاءة والإنتاجية.

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

- تحديد من هو متخد القرار.
- عدم استطاعة متخد 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 تتدخل 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... إلى آخره بصنعاء سابقًا).

- 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... إلى آخره بصنعاء).

## 2-1-5. مبادئ أساسية لتحديد الاختصاصات:<sup>(17)</sup>

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

1. مبدأ تقسيم العمل: بمعنى لا بد من تجميع الوظائف والمهام المتشابه والمرتبطة مع بعضها البعض على أساس المعرفة والتخصص والكفاءة والمقدرة.

2. مبدأ وحدة القيادة: بمعنى لا بد أن يكون لكل مسؤول رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات، ويعرف 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، ويُؤدي الفوضى والإرباك، ويقود إلى التصادم والمشاحنات بين المسؤولين.

3. مبدأ السلطة والمسؤولية: بمعنى لا بد أن يدرك كل المسؤولين الارتباط الضروري والوثيق بين السلطة والمسؤولية، وهذا يعني أن ممارسة المهام يقترن دائمًا بتحمل المسؤولية، وإن عدم اقتران ممارسة المهام بتحمل المسؤولية يقود إلى صعوبة تحديد من هو المقصّر والمخطئ 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 الازمة للقيام بالعمل الذي طُلب منها.

5. مبدأ الرقابة والتوازن: لكي يتم تطبيق مبدأ الفصل بين المهام على أكمل وجه، لا بد 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، لا تكون العلاقة بينهم على أساس الفصل الكامل بينها، وإنما هي علاقة مؤسساتية متميزة وتنقسم فيما بينها مهام مشتركة على أساس التخصص والتكميل 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 منحت له بسبب وظيفته، وذلك لأن توزيع الاختصاصات حتىًّا 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 والمصداقية 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 يخفيه، وأنهم قادرون على القيام بمهامهم. وعليه لكي يكون المسؤول شفافاً لا بد 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 دائمًا 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 تُعرف وتُوزع وتُحدد الاختصاصات بشكل بسيط وواضح لا يحتمل التأويل ولا التفسير، وقبل كل هذا، لا بد أن تتطرق هذه الاختصاصات من المبادئ الأساسية للإدارة العلمية وخصوصًا السبع التي ذكرت أعلاه.

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

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

### **2-2-1. آثار تجاوز الاختصاصات**

يتربى على تجاوز الاختصاص في العمل الإداري بط LAN هذا العمل للتعدي على مبدأ المشروعية واهتزاز ثقة المواطن بالمؤسسات الحكومية، وتعرض هذه الأعمال أو القرارات للإلغاء من قبل القضاء وقد يتربى عليها تعويضات مالية لم تضرر منها: الحكم الصادر حديثاً من المحكمة الإدارية بصناعة في يوم الأحد 21 صفر 1433 هـ الموافق 15/1/2012 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 موجوداً في هيكلة الوزارة ما سمي وكيل مساعد مما جعل ذلك مخالف للائحة التنفيذية بوزارة العدل، ناهيك على أن القرار صدر من قبل مجلس الوزراء وليس وفقاً لما تطلبه نص المادة (30/ب) من قانون الخدمة المدنية قرار جمهوري، أضاف إلى ذلك أن الحكومة في تاريخ صدور القرار كانت حكومة تصريف أعمال لا يحق لها التعيين أو العزل حتى تشكيل حكومة جديدة حسبما نص عليه قرار رئيس الجمهورية رقم (24) لسنة 2011 وتاريخ 3/20/2011 المتضمن إقالة الحكومة مما جعل القرار معيناً بعيب عدم الاختصاص

والشكل ومخالفة القانون واستناداً إلى ذلك وإعمالاً 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 مشروعيته<sup>(19)</sup>.

وأجمع 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 المسؤلية القانونية.
- تعطيل مسار التنمية:<sup>(21)</sup> عبر الدكتور محمد الكبيسي بوضوح ودقة عن تداعيات التداخل والازدواجية في مهام الوزارات الحكومية المختلفة وما يترب 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، ويفقد 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 حل مشكلة تجاوز الاختصاصات في الإدارة العامة**  
يجوز للإدارة كقاعدة عامة أن تتدخل في أي وقت لتعديل أو لتبديل القواعد التي تحكم المرفق حتى

تكون مسيرة للظروف الاجتماعية والاقتصادية المتطرفة، لما في ذلك من تحقيق للمصلحة العامة.<sup>(23)</sup> بهدف معالجة التدخل والتجاوز في الاختصاصات ضمان احترام المشرعية وحماية المصلحة العامة وتمثل حماية المشرعية في ضرورة التأكيد 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، استقينها من عدد من المواقع منها على سبيل المثال:

**1. سنغافورة:** تعتبر سنغافورة نموذجًا رائعاً في إدارة الشؤون الحكومية ومنع تجاوز الاختصاصات. وأنشأت لجنة «التنسيق المؤسسي» للفصل في النزاعات بين الجهات الحكومية. تعتمد على تقارير تحليلية دورية لتقدير كفاءة توزيع المهام. ونذكر بعض العوامل التي ساهمت 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: تميز الحكومة السنغافورية بالشفافية والمساءلة، مما يضمن مساءلة المسؤولين عن أفعالهم.

- الرقابة القضائية: يلعب القضاء في سنغافورة دوراً هاماً في مراقبة دستورية القوانين والقرارات الحكومية.

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

- الديمقراطية التشاركية: تميز الدنمارك بديمقراطية تشاركية، حيث يشارك المواطنون في صنع القرارات الحكومية.

- الشفافية والمساءلة: تميز 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 دوراً هاماً في مراقبة دستورية القوانين والقرارات الحكومية.

**3. نيوزيلندا:** تعتبر نيوزيلندا نموذجًا رائعاً 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: تميز 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 دوراً هاماً 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 نموذجاً رائعاً 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 تنمية فعالة ساهمت في تحقيق معدلات نمو عالية وتقديم اقتصادي ملحوظ.

هذه العوامل مجتمعة ساهمت في جعل ماليزيا نموذجاً يحتذى به في مجال التنمية والاستقرار السياسي. يمكن للعديد من الدول حول العالم، وخاصة الدول العربية، الاستفادة من هذه التجربة الناجحة.

5. الولايات المتحدة: وضعت لجنة هوفر سنة (1947-1949) (273) توصية ركزت على إعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية لتقليل الإزدواجية.

## 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 «Ombudsman» للتحقيق في شكاوى التداخل، والذي تُمنح سلطاته لتقديم توصيات ملزمة 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 واضح للصلاحيات والمسؤوليات.
- ختاماً، يمكن تلخيص أبرز العوامل التي ساعدت الدول في التخلص من هذه المشكلة وتحفيض آثارها بالتالي:

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

### 3. الإطار التطبيقي للدراسة (الحالة اليمنية)

بسبب ما يطبع الإدارة العمومية اليمنية من تعدد وغموض وتدخل وتجاوز المهام والاختصاصات، أفقياً على مستوى وزارات وهيئات ومؤسسات الدولة ورأسيًا على مستوى كل جهة ووحدة إدارية بوحدها، وعلى مستوى المركزي والم المحلي، 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، وغياب اللوائح التنظيمية ولوائح التوصيف الوظيفي. ووجود تعارض وازدواج في العديد من تلك التشريعات، فعلى سبيل المثال تظهر الدراسات أن هناك العديد من القوانين واللوائح، تصل إلى ما يزيد عن 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) وتقليلها إلى 19 وزارة فقط، حيث تم دمج الوزارات ذات الاختصاص الموضوعي الواحد وهي خطوة رئيسية لإصلاح جهاز الإدارة العامة بتحديد الاختصاص ومنع تعدد وتدخله، وشكلت اللجنة العليا للدمج برئاسة رئيس الوزراء، التي 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 نقوم بتعديل اللوائح، لكي لا يخالف الأدنى الأعلى ويُلغى لعدم الدستورية.<sup>(27)</sup>

ستتناول 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

من أهم أسباب مشكلة التداخل والتجاوز في الاختصاصات في اليمن:

###### 1. تغليب السياسي على الإداري:

- المحاصصة الحزبية: منذ أول حكومة لدولة اليمن الموحد عام 1990 حكومة العطاس المعلن 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 تشنّفت الحكومة إلى حكومتين واحدة في صنعاء وأخرى في الخارج. إن المحاصصة الحزبية في الحكومة وتوزيع الحقائب الوزارية كغنائم بين الأحزاب من أبرز السلبيات 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 العاكم منتهكة التحرير الدستوري<sup>(28)</sup> والقانوني الذي يحرم استغلال الوظيفة العامة لصالح حزب سياسي، فعلى سبيل المثال عام 2011 وظف حزب المؤتمر الشعبي العام عدد ستين ألف شخص من أعضائه، وعام 2012 وظف حزب الإصلاح عدد مئه ألف شخص 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 يتعدد الوحدات الإدارية أيضًا أدى لاختيار قيادات إدارية غير مؤهلة علمياً من الأعضاء المنتدبين 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 حددت المادة (66) من الدستور اليمني أن مجلس النواب هو السلطة التشريعية للدولة وهو الذي يقر القوانين، كما أعطى الدستور بالمادة (120) يصدر رئيس الجمهورية بناء على اقتراح الوزير المختص وبعد موافقة مجلس الوزراء القرارات واللوائح الازمة لتنفيذ القوانين وتنظيم المصالح والإدارات العامة، على ألا يكون في أي منها تعطيلاً لأحكام القوانين أو إعفاء 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، وت تكون من رئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء الأعضاء في مجلس الوزراء بموجب المادة (130) من الدستور، ومجلس الوزراء كوحدة واحدة مسؤولة تضامنًا 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 لقرار الجمهوري الصادر بإنشاء وتنظيم وزارة جديدة أو تنظيم وزارة قائمة أو مصلحة أو غيرها.<sup>(32)</sup>

وهنا يتضح لنا عدد من الأسباب الهامة التي تؤدي إلى تداخل الاختصاصات بين الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية وبأنه قانوني وتشريعي، يمكن تلخيصها كالتالي:

- 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 إعطاءها كل الصلاحيات حتى وإن خرقت 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 اغلب 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 والجهادات القانونية، ووجود صيغ مبهمة في النصوص مثل مصطلح المهام المستعمل بكثرة في القوانين للدلالة على الاختصاص يعني في الحقيقة الأعمال المختلفة المتفرعة عن كل اختصاص، ومن الواضح الإيهام في اختصاصاتها.

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

تشهد حكومة صنعاء، شأنها شأن معظم الأنظمة الإدارية في الدول ذات البنية غير المستقرة، اختلالاً إدارياً بنرياً يتجلّى 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، ويفرغ 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 تشريعًا تتعارض مع قوانين السلطة المحلية، وعلى ذلك قس، وبالاطلاع على منظومة التشريعات للإدارة العامة لليمن نجد أن هناك تضخم تشريعي 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 تشريعات الطبية عدد من القوانين واللوائح.
- مجموعة التشريعات الأمنية عدد من القوانين واللوائح.

## 2. التضخم الهيكلی:

بحسب التقارير الحكومية فقد حيث 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 الهيكلی، 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 النظمية سلطات إدارية عليا تعلو على سلطات إدارية أدنى، وعلى الرغم من محاولة النصوص التشريعية توزع الاختصاص بنوعية المكاني والزماني، إلا أن تشارك وتشابك العلاقات الإدارية داخل الإدارة العامة قد يؤدي إلى تدخل هيئة إدارية في اختصاص هيئة إدارية أخرى، ولعل أبرز مثال على ذلك تدخل وزير معين في صلحيات وزير آخر لتشابه بعض القطاعات الوزارية في المهام.<sup>(37)</sup> ففي موضوع المياه مثلاً تتشابك وزارة المياه والبيئة وزراعة 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 العمومية.

ونذكر هنا انه تم إعادة هيكلة الوزارات في حكومة البناء والتغيير بصنعاء لتقليل الازدواجية وتدخل الاختصاصات هو برنامج حقيقي لتطوير القطاع الحكومي، يهدف لتحسين أداء الوزارات، والمؤسسات الحكومية، وتجيئها 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 يعتمد 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 وبالاخص 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 وتزييل المعاناة حيث أنها تتطلب اتخاذ قرارات. (4) تعقيد تقديم الخدمات بما يصعب الحياة اليومية للمواطنين في التعامل مع أجهزة الدولة.

### **3-1-3. ظاهر تجاوز الاختصاصات في المؤسسات الدستورية في اليمن**

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

#### **3-1-3-1. ظاهر تجاوز السلطة القضائية للسلطة التنفيذية**

- تجاوز مأمورى الضبط القضائى سلطاتهم: يحصل أن يتجاوز مأمورو الضبط القضائي في اليمن سلطاتهم المحددة في قانون الإجراءات الجزائية، مثل القبض على الأشخاص دون أمر من النيابة العامة أو تفتيش المسارك 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، مثل عدم 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 حرি�تهم دون أمر قضائي.

من المهم أن يتم تعزيز الرقابة والمساءلة لضمان عدم تجاوز الاختصاصات وضمان احترام الحقوق والحرفيات. كما يرى بعض الفقهاء - ونحن لا نختلف معهم - أنه يمكن حل هذا التدخل 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 وليس 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 مكملاً 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 وزارة 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 تعين توافرها في السلطة القضائية في الدولة حتى يمكن وصفها بأنها تتمتع بالاستقلال المنշود. 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 ومراعاتها.

وكفالة 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 مرافق القضاء بدوره أو القائمين على المرفق بدورهم أو حتى القيام بذلك دون المتوقع، فإن السلطة القضائية بذلك تكون غير مستقلة ومن قم يتوافر إخلال بكفالة الدولة مما ينتج عنه تحمل المسؤولية الدولية، وهذه المسئولية تكون في مواجهة الشخص الشاكِي أمام اللجنة المعنية بحقوق الإنسان، أو أمام دولة الشاكِي 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.

أعترف 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 تتحصر 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 بإنشاء محاكم خاصة لنظر قضايا معينة.

### **3-1-3-2. 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 104-62)، والفصل الثاني للسلطة التنفيذية (المواد 105-144) الذي ينقسم بدوره إلى ثلاثة فروع؛ الأول لرئاسة الجمهورية (128-106)، والثاني لمجلس الوزراء (144-129)، والثالث لأجهزة السلطة المحلية (145-148). أما الفصل الثالث فقد خُصص للسلطة القضائية (المواد 149-154).

وفيما يتعلق بتعدي القضاء على الاختصاص الأصيل للإدارة، نلاحظ صدور عدد من الأحكام القضائية عن المحكمة الإدارية بضوء خالفة 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 الملازمة، وهو ما يشكل خروجاً على حدود وظيفتها القضائية.

### **3-2. الإصلاح الهيكلي والتشريعي للاختصاص**

إن عملية الإصلاح لظاهرة التداخل في الاختصاصات تتطلب الاهتمام لمسألة ترشيد بنيات واحتياطات إدارات الدولة، حينما اعتبرت أن إصلاح الهيكل الإداري هو بمثابة الوسيلة الفعالة للقيام بإصلاح جذري، وذلك بإعادة النظر في البنية التي يرتكز عليها نشاط النظام الإداري، عن طريق تحديد اختصاصات الوزارات وتنظيمها وتوزيع الاختصاصات بين الوحدات الرئيسية على المستويين المركزي والم المحلي، وذلك لتجنب الإزدواجية في العمل. نكلف الحكومة بالعمل على تصحيح كافة الاختلالات في المجال الإداري وإلغاء الإزدواج الوظيفي.

في هذا المطلب نطرح عدد من الرؤى لمعالجات ظاهرة التداخل والتجاوز في الاختصاص في فقرتين: تنظيم الإدارة العامة بإعادة الهيكلة، إصلاح التشريعات المنظمة.

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

تدخل 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، وتقليل عدد الأجهزة التنفيذية بما يزيد تضخم تلك الأجهزة مع التركيز على توافر الفاعلية في أدائها والتنسيق في نشاطاتها والخدمات التي تقدمها، ما يوجب العمل على إعادة النظر دراسة الهيكلية الإدارية والتنظيمية لأجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة، والتركيز على تقليل التضخم في الأجهزة والمؤسسات الذي أفرزته الأوضاع السابقة. أن الهيكل الإداري السابق للدولة لم يكن مبنياً على أساس إداري صحيح وإنما مبنياً على تقسيم الحقائب الوزارية بين الأحزاب السياسية المتنفذين ذوي الولاءات الضيقة والمقربين من صناع القرار. تحجيم التوسع في إنشاء الوحدات الإدارية والاقتصادية المستقلة التابعة لوحدات الجهاز الإداري للدولة للحد من شتات نطاق الإشراف تقليلًا للنفقات، وتلافي تدني مستوى الإنتاجية في أية إدارة يتم التداخل بين الاختصاصات بين الوحدات الإدارية، الذي يعيق العمل، ويخلق الصراع في الإدارات بعضها مع بعض، وبين الأشخاص القائمين على العمل في المنشأة الواحدة، وجده انه حتى الآن هناك تداخل بين الإدارات. وهذه الإشكالية يفترض أن تحل ويتم تحديد الاختصاصات وعدم التداخل بينهما.<sup>(40)</sup> وذلك من خلال تجميع الأنشطة المتجلسة في تقسيمات واحدة وتلافي ازدواج أو تداخل الاختصاصات بين مختلف الوحدات الإدارية، وتمكن 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 بالموظفي اليمني عن طريق إعطائه الأجر الكافي للمعيشة في ظل العدوان والحصار ثم إعادة تدريبه وتأهيله، وإكسابه مهارات جديدة، ورفع معدلات الأداء والإنتاجية له، وتزويده بالإمكانات التي تساعده على أداء وظيفته.

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

بإعادة 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 ترشيق التضخم الحاصل وتكرس الفصل المرن في الاختصاص الحاصل 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 أن ثقافتنا تحثنا على الإصلاح الإداري وأن تكون سباقين في هذا. كما تحثنا في المستوى نفسه على المزيد من الاحترام المتبادل، والمزيد من التنسيق، ليقوم كلّ بدوره، لا سيما أن الموقف حالياً في بلادنا موقف جهادي وإخوان على الجihad وكسر العدوان، حتى لا تفهم بعض التصرفات غير المقصودة بشكل خاطئ.<sup>(41)</sup>

إن عملية تنظيم إدارات الدولة يتطلب وضع معايير محددة وإطاراً مرجعياً واضحاً، يستجيب للتطورات التي عرفها هذا المجال، وكذا المتطلبات الملحة لإدارات الدولة في إعادة هيكلة مصالحها بالسرعة والمرغونة التي تقتضيها الحاجيات المتتجدة للمرافق العمومية على المستويات المركزية والجهوية والإقليمية، وبالاستناد 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 لترشيق 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 الحركة والتدريب المستمر.
- منع تداخل الاختصاصات بين البني 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.

### 2-3. إصلاح التشريعات المنظمة

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

وبالنظر إلى أهمية مرحلة النصوص المنتظمة لاختصاصات الوزارات، فإنه يتعين تبع 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 القانون مختصين يجمعون بين الكفاءة والتجربة والمعرفة القانونية الازمة.<sup>(42)</sup>

ومن أجل تجاوز هذه الأزمة في التداخل في الاختصاصات فإنني أرى أن يسند إلى وزارة الشؤون القانونية بإعداد مشروع وطني يحدد فيه اختصاصات كل إدارة على حده، وبالنسبة لتحديد الاختصاصات الداخلية فيوكل بها إلى الإدارة العامة للشؤون القانونية الموجودة حالياً في كل وزارة يمينية.<sup>(43)</sup>

ولهذه الغاية فإن توضيح الاختصاصات الإدارية يجب أن ينصب بالخصوص على تحديدها بدقة من خلال النصوص، وذلك بتعريف الصالحيات المخولة لكل هيئة وكل عون عمومي حتى تكون كل سلطة إدارية على بينة بالدقة والوضوح اللازمين بكافة الصالحيات التي تدخل ضمن اختصاصاتها،

وأن تحقيق هذا الهدف يجعل من الضروري وفي مرحلة أولى بأعمال مبدأ التخصص الوزاري الذي بموجبه يتم التمييز بين مختلف الوحدات الإدارية. خاصة في الحقبة المعاصرة حيث أصبحنا نشهد تكاثر الوزارات التقنية التي تتوجه المهام الموكول إليها إلى التداخل والتقارب من بعضها البعض، لذا فإن كل وزارة يجب أن تتوفر لديها فكرة واضحة ومحددة بدقة عن المهمة الموكول إليها، ومن ثم فإنه يستحسن اللجوء إلى استعمال المذكرات التوضيحية والدوريات الداخلية الموجهة والمفسرة للنصوص للوصول إلى أفضل استغلال ممكناً لتلك النصوص. وبالتالي تحقيق توزيع أمثل للاختصاصات حتى يتم تفادي كل تداخل ممكناً وكل تنازع فيما بينها سواء داخل الوزارة أو بين وزارتين أو أكثر.

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

فالدستور هو القانون الأساسي 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، بينما تحديد الاختصاصات من الفصل بين السلطات بالدستور.

### 3-2-3. اللجوء إلى التحكيم الحكومي

اللجوء إلى التحكيم الحكومي كوسيلة عاجلة لفض الاشتباك والتدخل في الاختصاص وفق قانون قضايا الدولة ولائحته التنفيذية بعد تعديله وفق إعادة الهيكلة لحكومة في أغسطس 2024، وتعريف التحكيم الحكومي: آلية لتسوية النزاعات بين الجهات الرسمية داخل الدولة، غالباً ما تكون ذات طابع إداري أو تنظيمي، وتستند إلى مرجعية قانونية محددة. ويُوَعِّد التحكيم الحكومي أحد 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، ويعزز حوكمة القطاع العام. ومن هنا، توصي هذه الدراسة بتفعيل هذا النظام وفق أسس قانونية ومؤسسية واضحة لضمان التنفيذ الفعلي والعادل. فهي من آليات حل الإشكالات التي تظهر كنزاع اختصاص بين جهتين بالدولة، آلية التحكيم الحكومي لحل ظاهرة التداخل والتجاوز في المهام والاختصاصات بالجهات الحكومية بالدولة، وفقاً لأحكام مواد القانون واللوائح التنفيذية والتنظيمية المقررة.

ويمكن للتحكيم الحكومي أن يساهم للحد 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 والتدخل 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 سلباً على سير العمل الحكومي بالشكل المطلوب. ويمكن للتحكيم الحكومي أن يكون واحداً من الحلول والمعالجات ولكي يؤدي التحكيم الحكومي دوره في حل هذه المشكلة ينبغي أن يستند إلى منظومة حكومية وأالية 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 لمهام 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. ويُتوقع 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 أيضاً إلزام الجهات الحكومية بإجراءات التحكيم الداخلي في المكتب القانوني قبل رفع أي نزاع اخصاصي إلى القضاء، مع دعم المكتب القانوني بكادر أكاديمي متخصص، وتدريب الكوادر القانونية والإدارية على مبادئ التحكيم وحكمة الاختصاص.

#### 3-2-4. آليات ومبادئ نستأنس بها

- تحديد الاختصاصات يعني الحديث عن جوهر الإدارة وآليات اتخاذ القرار، وأن تحديدها وتعريفها التعریف الواضح والدقيق يقود إلى:

(1) تحديد من هو متخد القرار.

(2) عدم استطاعة متخد 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 وصلاحية دقيقة. حيث يجب أن تحدد الاختصاصات لكل موظف أو جهة بوضوح بموجب القوانين والأنظمة.

- إصدار «الدليل الوطني لاختصاصات الجهات الحكومية»، يتم تحديد صلاحيات كل وزارة وهيئة بدقة. إعادة تعریف الاختصاصات بوثيقة وطنية مرجعية.

- إعادة النظر في تشكيل اللجنة العليا للدمج لتعزيزها بكوادر مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ مهمتها، في دراسة كافة الهيكلات الحكومية وتوصيفها. وإعادة توزيع الصلاحيات داخل الوزارات والهيئات وبين الوزارات والمحافظات وفق نموذج حوكمي هرمي: المركز (السياسات العامة) والمحافظة (التنفيذ) وهذا يقلل من تكرار العمل.

- يكون الوزراء وقيادات الهيئات والمؤسسات العامة مؤهلين تماماً لمراكيزهم وان يكونوا على دراية تامة بالمبادئ الإدارية وبالقدرة على إدارة العمل بالدولة، ويكونوا 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 تبيان من جوانب هامة في ثانيا الدراسة، نظيف في الخاتمة عدد من النتائج، والتوصيات كما يلي

#### 4. النتائج

- من أسباب ضعف الأداء للإدارة العامة في اليمن وجود التضخم الهيكلي والتضخم التشريعي الذي أدى إلى ظاهرة التداخل والتجاوز على مستوى أفقى بين الجهات الإدارية وعلى مستوى رأسى داخلي للجهات ذاتها وأيضاً ما بين المركزي والمحلى.

- من أسباب التضخم الهيكلي الذي أنتج مشكلة التداخل والتجاوز في الاختصاصات: تغليب السياسي على الإداري، وهنا يتضح أهمية ضرورة توفير إرادة سياسية للإصلاح وممارسة الإدارة لعملها في إطار تحديد واضح لاختصاصاتها، بهدف جعل البنية 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 يجب إعادة النظر ودراسة الهيكلة الإدارية والتنظيمية لأجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة، لتقليل التضخم من خلال الاستمرار في دمج الوحدات المتداخلة اختصاصاتها، استكمال لما تم في رأس حكومة الإنقاذ الوطني بصنعاء في 18 أغسطس 2024 وتم دمج الوزارات إلى 19 وزارة.

- إن معالجة التكرار الوظيفي وتضارب الاختصاصات في الحكومة ليست مجرد إصلاح إداري تقني، بل هو إعادة تأسيس لمفهوم الدولة نفسها كمنظومة خدمية فعالة. لن يكتب النجاح لأي عملية إعادة بناء مؤسسي ما لم تبدأ أولاً من تحديد من يفعل ماذا؟ ولمن؟ وكيف؟ وفي أي مستوى من الدولة. وهنا تأتي الحكومة لا كخيار إداري بل كضرورة وجودية لبقاء الدولة.

- يتضح أن ظاهرة التداخل في الاختصاص بشكل عام تكيف 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 تعدد القوانين واللوائح، خصوصاً أن السلطة التنفيذية وهي الحكومة عند ممارستها لاختصاصها المتعلقة بسن التشريع الفرعى الخاص اللوائح التنفيذية والتنظيمية والضبطية خصوصاً في مجال توزع الاختصاص ووضوح الصلاحيات، ولذلك فإن عوارض التكامل بين الجهات ومنها التداخل في المهام تظهر وجود تضخم إداري والأداء معاً، والمطلوب في هذه الحالة هو عقلنة وترشيد التشريعات الإدارية لتفادي التضارب في الصلاحيات وتضخم المصالح الإدارية.

- إن عملية الإصلاح للجهاز 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 تعيد 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 واللجان التشريعية العليا بالدولة، ما يمكن أن يؤدي إلى قصور في التشريعات وفي تنفيذ مهام الوظيفة العامة خصوصاً أن اغلب أعضاء اللجان التشريعية يشغلون مناصب تنفيذية عليا بالحكومة منشغلين بمهام وظيفتهم.
- التداخل في الاختصاص مفهوم إداري ليست حيادية ومنفصلة عن قانون السبيبية، بل أن نشوئها لأسباب ساهمت في تكونها 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 ثلثأعضاء مجلس النواب) في قانون محاكمة شاغلي وظائف السلطة العليا.
- الاهتمام لمسألة ترشيد بنيات واختصاصات قطاعات وإدارات الدولة، حينما تعتبر بأن إصلاح الهياكل الإدارية هو بمثابة الوسيلة الفعالة للقيام بإصلاح جذري، وذلك بإعادة النظر في البنيات التي يرتكز عليها نشاط النظام الإداري، عن طريق تحديد اختصاصات الوزارات وتنظيمها وتوزيع الاختصاصات بين الوحدات الرئيسية على المستويات: المركزي والمحلية، والأفقي على مستوى الوحدات، ثم الرأسي داخل كل وحدة، وذلك لتجنب الإزدواجية في العمل وتكرار الإنفاق على نفس العمل 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 بالدقة والوضوح اللازمين بكافة الصلاحيات التي تدخل ضمن اختصاصاتها، وأن تحقيق هذا الهدف يجعل من الضوري 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 توفر لديها فكرة واضحة ومحددة بدقة عن المهمة الموكول إليها، وتحديد الاختصاصات بدقة ووضوح يشكل جانب لا يستهان به في مخططات الإصلاح الإداري للدولة حتى ينجز الموظف العام عمله بالشكل المطلوب ولكيلا تضيع المسؤولية، يجب أن يعرف كل شخص في الكيان الإداري اختصاصاته مسؤولياته 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، وذلك من خلال التعديل القانوني اللازم لقانون قضايا الدولة ولائحته التنفيذية، مع رفد المكتب بكافر مؤهل علمياً وخبير ميدانياً، وبالإمكانات الازمة وعلى أن يتم إيكال المكتب المراجعة شاملة للترسانة القانونية (قوانين ولوائح) المنظمة لأعمال الحكومة، وتوحيدتها في نسق قانوني واحد منسجم ومت\_sq بهدف تفادي التكرار والتضخم التشريعي وتوضيح الاختصاصات بشكل جلي.
- ترقية الإطار التشريعي المنظم للاختصاصات الإدارية: من النصوص اللاحقة إلى النصوص القانونية ذات الطابع التشريعي ما يضمن الحدود المطلوبة من الحماية خصوصاً مسألة التداخل في الاختصاص.
- مراجعة التشريعات المنظمة للإدارة العامة قوانين ولوائح تنظيمية وتنفيذية وضبطية، وإعادة ضبطها وفق الهيكل الجديد للحكومة والوزارات وتحديد صلاحياتها وموظفيها وفق الهيكلة الحكومية في أغسطس 2024 وهي الخطة الأولى التي تمت لضبط الاختصاصات يتبعها هيكلة بقية الوحدات الإدارية للحكومة التي بلغت أكثر من 350 وحدة، وبعدها ضبط التشريعات قوانين ولوائح، (ويتعين تبع هذه المرحلة بعناية وباستمرار من قبل اصحابيin في التنظيم الإداري والقانوني الإداري باتصال مع المسؤولين عن مختلف الإدارات، لهذا وجوب إسناد مهمة إعداد تلك النصوص إلى رجال القانون مختصين يجمعون بين الكفاءة والتجربة والمعرفة القانونية الازمة<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 والنوابي 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 إنشائهما والمنظمة لأعمالها، وبالنسبة لتحديد الاختصاصات الداخلية لكل وزارة أو هيئة بمختلف مستوياتها الداخلية، توكل مهمة مراجعتها وتحديدها بدقة ووضوح للإدارة العامة للشؤون القانونية الموجودة بكل جهة. تحت إشراف المكتب والكلية والمركز.
- ترسیخ الثقافة القانونية لموظفي الدولة: عمل برنامج قانوني توعوي للموظف العام من أعلى الهرم الوظيفي إلى أدنى 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 إنشائهما، لتكون:

- دليل توضيحي لمهام الموظفين ومسؤولياتهم وبالتالي فهي تمنع التداخل في الأعمال وتفصل المهام بين كل موظف آخر وبين كل إدارة وأخرى بشكل أفقى ورأسي، مرکزي ومحلی.
- وثيقة إدارية وقانونية في نفس الوقت وذلك 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 تلك اللوائح كأدلة إثبات أمام المحاكم والجهات القانونية الأخرى.
- أداة مساعدة في منع الاجتهادات الشخصية والتقديرات الخاطئة وبالتالي تعتبر كرأي نهائی 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 ومقاييس لمدى التزامهم وانضباطهم بالأعمال ووسيلة أثناء تقدير المستحقات لكل وظيفة وتعطى رسالة للأخرين 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 والمزاوجة 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.org, Wikipedia
- (8) بوضياف، عمار. القرار الإداري: دراسة تشريعية قضائية. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2007، ص 89.
- (9) لباد، ناصر. الوجيز في القانون الإداري. ط 4. الجزائر: دار المجد للنشر والتوزيع، 2010، ص 259.
- (10) صفحة على فيسبوك، facebook.com/gharb، تمت الزيارة 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. ط 4. الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة، 1998، ص 524.
- (13) التنمية الإدارية، أغسطس 2022 الرابط.
- (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، رافت. فكرة التحول في القرارات الإدارية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2004، ص 188 وما بعدها.
- (17) «مدونة البوطي»، 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. «التدخل والازدواجية والأجهزة الحكومية». جريدة الشرق، 28 يونيو 2013. الفضلي، راشد. «الازدواجية والتدخل في الوزارات والمؤسسات». جريدة الشرق، 1 يناير 2014.
- (21) الكبيسي، محمد. «التدخل والازدواجية والأجهزة الحكومية». مرجع سابق.
- (22) الفضلي، راشد. «الازدواجية والتدخل في الوزارات والمؤسسات». جريدة الشرق، 1 يناير 2014.
- (23) الصروخ، مليكة. القانون الإداري: دراسة مقارنة. مرجع سابق.
- (24) المركز الوطني للمعلومات. تقرير الهيكل المؤسسي للدولة. صنعاء، 2012.
- (25) الماوي، أحمد محمد. التقييم القانوني لنظام السلطة المحلية في اليمن ومقررات التطوير. برلين: مؤسسة

- بيرغهوف، ينابير 2018، ص 12.
- (26) الماوري، أحمد محمد. «إصلاح جهاز الإدارة العامة وتحديات إعادة بناء الدولة في اليمن». مجلة حكامة، 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 سلماً، 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 الهيكل المؤسسي للدولة. صنعاء، 2012.
- (37) بعلی، 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) الدرعي، سامي عبد الله. «مبدأ استقلال القضاء في العهد الدولي للحقوق السياسية والمدنية». مجلة الحقوق، جامعة الكويت، العدد 1، السنة 32، مارس 2008، ص 113.
- (40) غريب، صالح. «التدخل في الاختصاصات». مقال منشور، 28 مارس 2011.
- (41) العماد، أحمد. «تدخل 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 للمنظومة العدلية من حيث مفهومها ومكوناتها وأهميتها وأطرافها وآلية عملها ومتطلباتها، وأساليب التطوير والتجارب العالمية، مع التركيز على العدالة الانتقالية كآلية لمعالجة آثار النزاعات وتحقيق المصالحة، وأتمتها القضاء كوسيلة لتعزيز الكفاءة والشفافية، وتعزيز الاستقلال كشرط لضمان عدالة نزيهة وفعالة.

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 لاستقلال 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 المتتسارعة، باتت العدالة بحاجة إلى آليات جديدة تضمن الكفاءة والشفافية، وفي مقدمتها العدالة الانتقالية التي تهيئة المجتمعات الخارجية من النزاعات للسلام والمصالحة وأتمتها 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 منظماتها مثل تجارب المغرب وسنغافورة وكندا والإمارات وغيرها لما تحمله من دروس عملية يمكن الاستفادة منها في السياق اليمني الذي يجد صعوبات وتحديات على مستوى البنية التشريعية والمؤسسية والقضائية.

### 2-1. أهمية البحث

يبين البحث دور المنظومة العدلية في تحقيق العدالة وتعزيز سيادة القانون، وإيضاح العلاقة بين العدالة الانتقالية واستقرار المجتمعات الخارجية من النزاعات، وبين أثر الأتمة والتحول الرقمي في رفع كفاءة وشفافية المنظومة العدلية، وبين تعزيز استقلال القضاء، كذلك الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير المنظومة العدلية وتطبيقاتها في اليمن.

### 3-1. إشكالية البحث

تمثل إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

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

- ما واقع المنظومة العدلية في اليمن وتحدياتها الحالية؟
- ما دور العدالة الانتقالية في بناء الثقة واستعادة السلم الاجتماعي؟
- كيف يسهم 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 اتبنته، فهو المنهج الوصفي التحليلي التبعي، وحاولت الالتزام بالاشتراطات رغم تشعب الموضوع، باستخدام أسلوب الاختصار وبما لا يخل بتحقيق الفائدة، وتجنبت التكرار للمعلومات

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

### 2-1. 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 هامة للدولة الحديثة ولها مكانة هامة 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 اقتضى تعدد تعريفاتها، نذكر منها:

1. مجموعة من المؤسسات القانونية والقضائية والتنفيذية التي تعمل بشكل متكملاً، 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 بتكميل، بضمان تحقيق العدالة وسيادة القانون.<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذه التعريفات يتضح الآتي:

- أ. تعريف المنظومة فقهياً: هي مجموع القواعد والأنظمة والمؤسسات التي تُعني بتحقيق العدالة وتنظيم الفصل في المنازعات.
  - ب. تعريف المنظومة عملياً: هي شبكة مترابطة من السلطات (القضائية) والأجهزة (الشرطة، السجون) والمؤسسات (المعهد العالي للقضاء) والتشريعات التي تنظم عملها.<sup>(2)</sup>
- ومن كل ما سبق، يتبيّن أن المنظومة العدلية:

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

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

### **2-3. أهمية المنظومة العدلية**

الأهمية التي تحملها المنظومة العدلية تُنبع من الوظيفة التي تؤديها وانعكاس ذلك على المجتمع والدولة، ويتبين ذلك في الآتي:

- هي الأساس الذي يحقق الاستقرار ويحمي الحقوق ويضمن تطبيق القانون بعدلة.<sup>(3)</sup>
- المنظومة العدلية ليست مجرد مجموعة من المؤسسات والإجراءات، بل 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

تُحدد بالأهداف وتحقيق عبر آليات العمل، وترتکز على المتطلبات، وهذه العناصر تتطلب تنسیقاً محكمًا بينها،<sup>(5)</sup> وأسأناولها فيما يلي:

### **2-3-1. أهداف المنظومة العدلية**

تُتعدد أهداف المنظومة العدلية وتتكامل لإرساء دولة القانون والمؤسسات، وتُنبع من التلازم بين آليات العمل وتطوير المنظومة، وأسباب 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 الإستراتيجية 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 تُنبع 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: ترسیخ 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>

## ٢-٣-٢. آليات عمل المنظومة العدلية<sup>(10)</sup>

الآليات هي الوسائل والإجراءات والنظم المؤسسة التي تتخذها السلطات المعنية لتطبيق القوانين والفصل في النزاعات وتنفيذ الأحكام، وضمان 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، بل قدر ما هي أدوات عملية لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظومة العدلية.

أما العلاقة بين الآليات والأهداف، فهي علاقة وسيلة وغاية، فكل آلية تصمم لخدمة 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 التفتيش 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>

### 2-3-3. مكونات المنظومة العدلية

المنظومة العدلية مجموعة من الأجهزة والمؤسسات التي تعمل على تحقيق العدالة، وهي بناء متكملاً، 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 والرقيبي: التفتيش القضائي والرقيبي، 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 متراقبة ومتكملاً، بما يحقق العدالة وسيادة القانون في الدولة والمجتمع. ومهام كل مكون تمثل 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 والرقيبي: محاسبة القضاة وأعضاء النيابة العامة، والمحامين على المخالفات المهنية والأخلاقية، ضمان النزاهة والشفافية.
- المؤسسات المساندة: تمكين الأفراد من الدفاع عن حقوقهم، مساعدة القضاء في حل المنازعات.<sup>(15)</sup>

### 2-4. 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 اختلف أي مطلب انعكس ذلك سلباً 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 البيئي الذي تبني 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 تلبي احتياجات المجتمع وتكون مرنّة وقابلة للتطوير، لوائح إجرائية ضمن العدالة والشفافية.<sup>(17)</sup>
2. المتطلبات المؤسسية والتنظيمية: هيكل تنظيمي واضح للمكونات، تحديد الصالحيات والاختصاصات للمكونات، استقلال القضاء عن السلطات الأخرى، أنظمة إدارية فعالة لإدارة الموارد والملفات القضائية، إنشاء أجهزة رقابية فعالة لمنع الفساد وضمان المحاسبة.
3. المتطلبات البشرية: كوادر قضائية وقانونية مؤهلة علمياً ومهنياً، 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: ترسیخ قيم النزاهة والحياد والاستقلال، التزام بمبادئ حقوق الإنسان.<sup>(19)</sup>

### 2-3-5. تطوير المنظومة العدلية

- التطوير عملية تحديث مستمرة، تربط بين الأهداف والآليات والمكونات، وتعمل على تحسين الكفاءة والفعالية، ويمكن تلخيص أبرز أهدافه كالتالي:
- التطوير عملية شاملة لإصلاح وتحديث مؤسسات العدالة، يهدف إلى رفع وكفاءة الأنظمة القضائية، وتحسين الأداء القضائي وضمان تحقيق العدالة.
- يقوم التطوير على مبدأ الاستجابة لمتطلبات المجتمع ومواكبة التطورات المحلية والدولية.
- التحديث يشمل النصوص القانونية والهيئات المؤسسية والكوادر البشرية والوسائل التقنية والإجراءات العملية.

كما أن التطوير والتحديث يعده من أبرز التحديات التي تواجه الدول، بما يحقق الأهداف وفق آليات العمل. وإذا كانت التجارب العالمية تتخد مسارات متعددة للتطوير والإصلاح، إلا أن هذه المسارات تختلف في منهجها وتركيزها، ولكنها تتفق في الأهداف الأساسية.<sup>(21)</sup> أما أبرز أساليب تطوير المنظومة العدلية، فهي:

1. التطوير التشريعي والقانوني: تحديث القوانين واللوائح لتواكب المستجدات الاجتماعية والاقتصادية، مراجعة النصوص لضمان وضوحها وعدم تعارضها، ضمانات حماية الحقوق والحرفيات وتعزيز استقلال القضاء.
  2. التطوير المؤسسي والتنظيمي: إعادة هيكلة المحاكم والنيابات لتوضيح الصلاحيات والاختصاصات، وضع 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، الأرشفة الرقمية) لتطوير 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 ويواكيق 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: تطوير القدرات البشرية ورفع كفاءتها، تدريب 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 بالأساس هو عملية تفاعل مع التجارب العالمية والاستفادة منها، ومن التجارب:

- تجربة المغرب: تمثلت أساليب التطوير في إطلاق الميثاق الوطني لإصلاح منظومة العدالة 2013، تعزيز استقلال القضاء بإنشاء المجلس الأعلى للسلطة القضائية، تبني العدالة البديلة (الواسطة، التحكيم، الصلح) حيث تم رقمنة الإجراءات القضائية، تحديد البنية التحتية للمحاكم، تكوين وتأهيل القضاة والمحاميين.
- تجربة سنغافورة: بناء منظومة قضاء ذكي رقمي بالكامل، إلزام الوساطة قبل رفع بعض القضايا، تقليل مدد الفصل في القضايا حيث قامت باستثمارات كبيرة في البنية الرقمية، برامج تدريب على التكنولوجيا القضائية،ربط القضاة 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.<sup>(25)</sup> <sup>(26)</sup>

## 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 ترتكز 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

عرفت بعدة تعريفات نذكر منها:

- مجموعة من التدابير القضائية وغير القضائية التي تعتمدها الدول الخارجة من نزاعات مسلحة

أو أنظمة استبدادية، لمعالجة أثر الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان والقانون الدولي الإنساني.

- الطرائق والآليات القضائية وغير القضائية، على الصعیدین الوطنی الدولي، التي يتم تبنيها لمعالجة الانتهاکات الماضية الواسعة النطاق، وذلك بهدف إحقاق العدالة، وتحقيق المصالحة الوطنية، ومنع تكرار الانتهاکات.<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 تكيف 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 لانتهاکات التي حدثت وتوثيقها والاعتراف بها علناً، وتوثيقها وتحديد المسؤولين عنها.

2. المحاسبة: ضمان مسألة مرتکبی الانتهاکات 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 الانتهاکات أو فشلت في منعها، وضمان التزامها بحقوق الإنسان وسيادة القانون، لضمان عدم تكرارها في المستقبل.

5. المصالحة: المصالحة تعنى بناء الثقة بين أفراد المجتمع ومؤسسات الدولة، وتعزيز السلم الاجتماعي والتعايش السلمي.<sup>(30)</sup>

#### 3-4-3. هيكل العدالة الانتقالية

العدالة الانتقالية تستند إلى الهيكل العدلي القائم، إلا أنها تنشئ هيكل موازية مؤقتة تعمل بشكل تكاملی 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 الانتهاکات.

- صناديق جبر الضرر: تعمل تعويض الضحايا وإعادة تأهيلهم.

- لجان إصلاح المؤسسات: إعادة هيكلة القضاء والأمن بما يتوافق مع معايير حقوق الإنسان.

#### 2-4-4. 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 والجنة.
3. آليات الإصلاح المؤسسي: إعادة هيكلة الأجهزة الأمنية والعسكرية، وإصلاح القضاء وضمان استقلاليته، وسن تشريعات تحمي حقوق الإنسان وتحمي الانتهاكات.
4. آليات المصالحة المجتمعية: إطلاق مبادرات للحوار بين الأطراف المتصارعة، تعزيز التسامح والعيش المشترك عبر برامج تربوية وثقافية.<sup>(31)</sup>

#### 2-4-5. 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، وأبرزها:

1. جنوب أفريقيا: تجربة جنوب أفريقيا من أبرز النماذج في هذا المجال، خاصة فيما يتعلق بالمصالحة. وبعد تجاوز عقود من نظام الفصل والتمييز العنصري من عام (1948-1994)، أنشئت لجنة الحقيقة والمصالحة، والتي سعى 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 أطياف ومكونات المجتمع.
2. الأرجنتين: تبنت الأرجنتين التركيز على المحاسبة الجنائية بعد فترة حكم عسكري قمعي (1976-1983) عُرفت بالحرب القدرة، شهدت انتهاكات جسيمة لحقوق الإنسان (الاختفاء القسري - التعذيب - القتل الممنهج للمعارضين). تم عقبها عقد محاكمات جنائية ضد المسؤولين عن الانتهاكات، وشكلت 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 العدالة القضائية ركزت على العدالة التصالحية. كما أنشئت الأمم المتحدة (المحكمة الجنائية الدولية لرواندا) لمحاكمة كبار المسؤولين عن الإبادة الجماعية، بالإضافة إلى محكمة «العاكاكا» والتي اختصت بمحاكمة المواطنين المتورطين في الإبادة الجماعية، ولم تركز على العقاب بقدر التركيز 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. حيث 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، كذلك إجراءمحاكمات جنائية، كذلك إلغاء وتجاوز قوانين العفو عن متهكبي حقوق الإنسان، كذلك (33) (32) تم جبر الضرر وإصلاح المؤسسات الأمنية القضائية، لضمان عدم تكرار الانتهاكات مستقبلاً.

## **5-2. المنظومة العدلية والأتمة**

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

### **5-2-1. تعريف الأتمة**

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 الإلكترونية، مع إمكانية الربط بين الجهات ذات الصلة.

إدخال التقنيات الرقمية (الحوسبة، الإنترن特، الذكاء الاصطناعي) في جميع مراحل العمل القضائي: رفع الدعوى، الترافع، تبادل المستندات، النطق بالأحكام، تنفيذ القرارات.

### **5-2-2. أهداف الأتمة**

- 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.

### **5-3. مجالات تطبيق الأتمة 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 الفيديو لونفرنس.

- متابعة القضايا عبر الإنترنٌت من قبل المحامين والمتقاضين.
- ربط النيابة بالمحاكم والأجهزة الأمنية لتبادل المعلومات.
- إصدار الأحكام ونشرها إلكترونياً<sup>(34)</sup>.

#### 4-5. تحديات الأتمة

تواجده أتمة المنظومة العدلية تحديات نظرية، أبرزها:

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

#### 4-5. التجارب العالمية في أتمة القضاء

اتخذت عدد من الدول نظام الأتمة في نظامها القضائي، والذي ساهم في تسريع العدالة وتعزيز الشفافية وتقوية استقلال القضاء، وسأتناول التجارب الآتية:

- 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 المغرب 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 الإنترنٌت): استخدام الذكاء الاصطناعي في فض المنازعات الصغيرة عبر الإنترنٌت، وهذا النظام يقترح الحلول بتسوية آلية بمساعدة الذكاء الاصطناعي، والذي يؤدي إلى تخفيف العبء عن المحاكم التقليدية وترسيخ ثقافة التسوية الرقمية للنزاعات.

#### 4-5-6. العلاقة بين الأتمة والثقافة القضائية

العلاقة بين الأتمة والثقافة القضائية تكاملية ومتبدلة التأثير، بحيث لا يمكن التحول الرقمي ونجادله في المنظومة العدلية إلا بوجودوعي وثقافة قضائية تدعمه وفي المقابل تسهم الأتمة في رفع مستوى هذه الثقافة لدى القضاة والمتعاملين مع العدالة.

فالأتمة 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 تمثل في كون الأئمة تحتاج إلى ثقافة قضائية واعية والرفع من مستواها، فالعلاقة تكاملية في تسريع العدالة والتأثير في سلوك العاملين في القضاء.<sup>(35)</sup>

## **6-2. المنظومة العدلية وتعزيز استقلال القضاء**

### 6-1. 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 القضاء على إصدار أحكامهم وقراراتهم وفق القانون دون أي تدخل أو ضغوط أو تأثير خارجي.
- أما مفهوم استقلال القضاء، فيشمل كل النقاط التالية:
- الاستقلال المؤسسي: عدم خضوع السلطة القضائية لتدخل أو تأثير السلطات 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.

### 6-2. أسس تعزيز استقلال القضاء

الأسس التي يستند عليها استقلال القضاء تمثل في ضمانات وهي:

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 تعين وترقية وتأديب، منع تدخل الحكومة في أعمال القضاة.
3. الضمانات المالية والإدارية: تخصيص ميزانية مستقلة للسلطة القضائية وتوفير مواد مالية مناسبة، ضمان الاستقرار الوظيفي، تمكين 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

وحمایتهم من التدخل والتأثير الداخلي والخارجي وتجريم ذلك ضمن قوانين العقوبات وقوانين أنظمة القضاء، ضمان الحصانة في مواجهة الملاحقة والقبض.

6. ترسیخ 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 و يجعلها أكثر فعالية في تحقيق العدالة. أي أنهما يشكلان حلقة متكاملة، فاستقلال القضاء لا يمكن أن يتحقق إلا ضمن منظومة عدلية متطرفة، وفي المقابل، المنظومة العدلية لا تحقق أهدافها إلا إذا كان القضاء مستقلًا وحياديًّا.

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. الميثاق العالمي لحقوق الإنسان الصادر في 1948: نصت المادة (10) على (لكل إنسان الحق على قدم المساواة التامة مع الآخرين، في أن تنظر قضيته أمام محكمة مستقلة ونزيهة).

2. مبادئ الأمم المتحدة بشأن استقلال السلطة القضائية: اعتمدت هذه المبادئ من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في العام 1985م ونصت المادة (1) على (تケفل 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 محكمة عادلة وعلنية أمام محكمة مختصة مستقلة حيادية.

4. مبادئ بانجلور بشأن سلوك الجهاز القضائي: صدرت هذا المبادئ عن اجتماع القضاة والخبراء في مدينة بانجلور بالهند عام 2001 واعتمدها المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة في العام 2006، وتمثل تطويرًا إضافيًّا وتكميلاً 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: الاستقلال، الحياد، النزاهة، واللياقة (الاستقامة) المساواة، الكفاءة، الاجتهاد. والاستقلال يعني: أن القاضي يجب أن يكون مستقلًا 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 ويكون من السلطة القضائية وأجهزتها والأجهزة التنفيذية والأجهزة المساندة من وزارات وهيئات 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 ثلاث مسارات أساسية: العدالة الانتقالية، باعتبارها وسيلة لمعالجة انتهاكات الماضي، والأئمة باعتبارها أدلة 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، ضمان سيادة القانون في المجتمع.

والمكونات الأساسية للمنظومة هي:

- السلطة القضائية، وتتكون من:

- المحاكم: بمختلف درجاتها وتشكيلاتها و اختصاصاتها 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: هو الجهاز المسؤول عن إدارة شؤون السلطة القضائية ورسم السياسة العامة للقضاء والإشراف على تنفيذها، والعمل على تحسين وتطوير الأداء القضائي والحفاظ على الضمانات المنوحة للقضاة.

- هيئة التفتيش القضائي: هيئه مختصة بمراقبة أداء القضاة وضمان التزامهم بالقوانين والمبادئ القضائية والتحقيق في شكاوى المواطنين.
- وزارة العدل وحقوق الإنسان: هي الجهاز الإداري التنفيذي الذي تعنى بالشؤون الإدارية والمالية والتقنية، وتوفير الموارد الالازمة للمحاكم والعمل على تحسين وتطوير وتحديث البنية التحتية بما يضمن سير العملية القضائية بالتنسيق وإشراف مجلس القضاء الأعلى.
- المعهد العالي للقضاء: المعهد مؤسسة علمية قضائية تهتم بتكوين وتأهيل الملتحقين بالمعهد تأهيلًا قضائيًا علميًّا وعمليًّا تخصصيًّا، 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 القضاة.
- مصلحة السجون: تشرف على السجون وتنفيذ العقوبات السالبة للحرية، وأصبحت تتبع وزارة العدل وحقوق الإنسان.
- الأجهزة المساعدة: تتنوع وتعدد 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 تمثل 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 أهداف لعملها وهي:

- مراجعة القوانين: تتعديل 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 ببناء المؤسسي والإصلاح والتطوير لأجهزة وقطاعات المنظومة العدلية بما يواكب التطورات المتتسارعة. وقد أعدت المنظومة مصفوفة الرؤية الوطنية لدراسة أوجه القصور والأسباب والإشكاليات التي تعيق تحقيق العدالة ووضع الحلول والمعالجات المناسبة، والعمل

بخطوات فاعلة وإجراءات تنفيذية هامة، وفق مسارين: الأول: المراقبة وفق المتاح. والثاني: البناء المؤسسي للسلطة القضائية. كما تم معالجة العديد من القضايا والاختلالات في المجالين القضائي والأمني، أبرزها:

- مراجعة القوانين وتعديل أخرى وإعداد مشاريع لبعض القوانين بما يوافق الاحتياج.
- الاهتمام بالبقاء المؤسسي والإصلاح والتطوير لأجهزة وقطاعات المنظومة العدلية بما يواكب التطورات المتسارعة.
- تحسين وتطوير البنى التحتية لقطاعات ووحدات المنظومة العدلية.
- الاهتمام ب مجالات الرابط 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.
- الرابط الشبكي بين أجهزة القضاء (المحاكم - النيابات) وكذلك إدخال برامج الدعوى الإلكترونية في المحاكم الناشئة (محكمة الأوقاف - محكمة صناعة الجديدة).

وإذا كانت المنظومة العدلية قد شخصت الواقع وإشكالياته واحتلالاته ووضعت الخطط والأهداف، إلا أن طبيعة المرحلة والإمكانات المتاحة وعدم تتناسبها مع الواقع، قد أظهرت مدى الحاجة إلى المزيد من الجهد في المعالجة والتطور.

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

تطوير المنظومة العدلية: هي 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 والأمنة والعدالة الرقمية.
- دعم الاستقرار السياسي والاجتماعي.
- دعم العدالة الانتقالية والمصالحة الوطنية.

أما آليات تطوير المنظومة العدلية في اليمن فتمثل 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 مأمورى الضبط القضائي.
- تحسين أوضاع السجون ومراكيز الاحتجاز بما يضمن حقوق الإنسان.
- إنشاء بوابة عدلية موحدة لخدمات القضاء.

### **6-3. التجارب العالمية لتطوير المنظومة العدلية وتطبيقاتها 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) لتلاءم 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: يدعم 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 قضاة الصلح المنصوص عليه في قانون السلطة القضائية.<sup>(38)</sup> <sup>(39)</sup> <sup>(40)</sup> <sup>(41)</sup> <sup>(42)</sup>

### **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 يلبِ مطالب القوى السياسية ولم يتضمن الآليات المترافق والمنصوص عليها دولياً، إذ خضع للرغبات السياسية وتطبيع العدالة للسياسية، فالعدالة الانتقالية تجمع بين الطابع القضائي والسياسي، والقانون قد غلبَ واقتصر على الجانب السياسي في المصالحة الوطنية وأغفل ارتباط المصالحة بتحقيق أهداف العدالة الانتقالية والتي تعتمد على المكافحة والوضوح والمصارحة وجبرضرر وكشف الحقيقة وإقامة الدعاوى الجنائية. وقد تم معارضة مشروع القانون وتمثيل الخلاف بين القوى السياسية ومُعدي المشروع حول:

1. آليات العدالة الانتقالية: افتقرت آليات العدالة الانتقالية في مشروع القانون على الجانب التصالحي، والذي يعني تعزيز التوافق الاجتماعي والسياسي لتحقيق السلام والاستقرار، إلا أنه أغفل الجانب الجنائي الذي يركز على المساءلة والمحاسبة الجنائية بوصفها آلية 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 أقتصر على العامين 2011 و2012.

#### **7-3-1. 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 الذكرة الوطنية ومنع تكرار الانتهاكات الجسيمة لحقوق الإنسان في المستقبل.

#### **7-3-2. 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 لجبرضرر 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.<sup>(44)</sup><sup>(43)</sup>

## 4. النتائج والتوصيات

### 4-1. 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 العربي يحتاج إلى مزيج من التشريعات، والتقنيات وبناء القدرات المؤسسية.

### 4-2. التوصيات

1. وضع استراتيجية وطنية شاملة لإصلاح المنظومة العدلية تركز على العدالة الانتقالية والأتمتة واستقلال القضاء، وتراعي ما تم إنجازه وتبني 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 ما 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 إفاده بدراسة مستقلة لأهميتها.

### 4-3. خاتمة

يتضح من خلال البحث أن المنظومة العدلية تمثل العمود الفقري لأي دولة تعي لترسيخ العدالة وحماية الحقوق والحريات، فهي ليست مجرد مؤسسات قضائية وتشريعات قانونية بل منظومة متكاملة تتدخل فيها القيم والممارسات والهيكل التنظيمية. ونجاح أي إصلاح وتطوير عدلي يتوقف على ثلاث ركائز أساسية: العدالة الانتقالية والأتمتة والتحول الرقمي واستقلال القضاء.

كما بينت التجارب العالمية أن إصلاح المنظومة يتطلب، تشريعات متقدمة وقدرات مؤسسية وبنية تحتية رقمية حديثة. أما في اليمن، فإن التحديات كبيرة لكن الإصلاح والتطوير يظل ممكناً من خلال الاستفادة من تلك التجارب، وتكيفها 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 الربيع العربي، أعمال الحلقة الدراسية، الشبكة الأورو-متوسطية لحقوق الإنسان، كوبنهاغن، 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 والتزاهة. رشيد الفيلالي 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 الإمارتية 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

- للحصافة 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 المهندي، صحيفة الشرق، قطر، ديسمبر 2018.
- (27) Singapore Academy of Law, Judicial Modernization in Singapore 2017.
- (28) التقارير السنوية لتطوير النظام القضائي، وزارة العدل الإماراتية (2018-2022).
- (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 يونيور 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، (1446-2024).
- (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 العمامد  
باحث في المركز التأسيسي للدراسات والبحوث

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



## ملخص

تناولت هذه الدراسة دور منظمات المجتمع المدني، وبشكل خاص مؤسسة بنيان التنموية، في تعزيز التنمية المحلية بأمانة العاصمة - صنعاء. تناولت الدراسة من أهمية إشراك الأفراد في القرارات التنموية لتحقيق مشاركة مجتمعية فعالة، باعتبارها ركيزة أساسية للديمقراطية والتنمية المستدامة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وغطت الدراسة أبعاداً متعددة: الخدمات التعليمية، الصحية والبيئية، الطرق المجتمعية، خدمات المياه، والتوعية وتحفيز المجتمع.

أظهرت النتائج أن مؤسسة بنيان لعبت دوراً ملحوظاً في شق وصيانة الطرق المجتمعية، توعية وتحفيز المجتمع، إضافة إلى خدمات المياه، بينما كان دورها أقل في الجانب التعليمي والمساهمات المادية المباشرة. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جهود المؤسسة وتحقيق أهداف التنمية المحلية، خصوصاً في مجالات الصحة، البيئة، 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 بنيان، 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 احتياجاته 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 بالتغييرات التنظيمية التي نتج عنها تبني النظام اللامركزي والتقطيع 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 وتقليل 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 اتخاذ القرارات التي تهم وتحدم 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 نجد 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 التماสک والتضامن الاجتماعي بين أفراد المجتمع وجماعاته ومؤسساته، وتعد منظمات المجتمع المدني عنصراً فاعلاً في تحقيق التنمية المحلية في بعدها الشمولي؛ لذا فإن التنمية المحلية لا تقترن على الدولة لوحدها فقط، بل أصبحت مسألة تشاركيّة تتقاسمها مع منظمات المجتمع المدني، وذلك بفعل تردي الأوضاع الاجتماعية على المستوى المحلي؛ نتيجة العداون والحصار الغاشم على اليمن، وهذا ما استدعي ضرورة تدخل المجتمع لتخطي الأوضاع عبر الدفع بعملية التنمية المحلية إلى الأمام، بهدف إخراج المجتمع المحلي من اتكالية المجتمع وعدم تحملهم للمسؤولية تجاه مجتمعهم، إلى التنمية وإحداث التغيير في مجتمعهم، ونظرًا لأهمية البحوث التي تناولت التنمية المحلية على الصعيد العربي بشكل عام وفي اليمن بشكل خاص فإن ذلك شكل حافزاً كبيراً لدى الطالب للقيام بهذه الدراسة.

وتكون أهمية الدراسة في أنها تحاول الكشف عن دور مؤسسة بنيان 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 ومتينة باعتبارهم مصدرًا أساسياً لوصولها إلى المجتمعات المستهدفة.

## 2-1 مشكلة الدراسة

شهدت منظمات المجتمع المدني اليمني تغيرات وانتكاسات بفعل تغيير 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 والحرصار، 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.

وتفق 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 تنموية سابقة لم تنجح؛ 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 عرببي 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 أفراد 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 لتلاشيهما، 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 التوسيع 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 التوسيع في تحقيق أهدافها في مختلف المجالات، ومنها رفع القدرات العملية.

إن التفاعل والتعاون بين أفراد المجتمع عن طريق المشاركة المجتمعية والمبادرات المجتمعية تعد ذات أهمية من أجل معرفة مشاكلهم وحلها، وهذا ما أكدته دراسة توتو فيصل «المشاركة المجتمعية ودورها في تحقيق التنمية المحلية»<sup>(5)</sup> وهو 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 تعزيز 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 بدعهما 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 كالتالي:

#### 3-1-1. 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 تُمكّن 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 إن:

– 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 بنيان التنمية في تحقيق التنمية المحلية بأمانة

العاصمة:<sup>(8)</sup>

#### **4-1. أهمية الدراسة**

##### **4-1-1. 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 تسلیط الضوء على التحديات التي تواجه هذه المنظمات؛ مما يمكنها من تحسين أدائها وزيادة تأثيرها على التنمية.

##### **4-1-2. 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 مؤسسة بنيان 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، تعزي 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، تعزي 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، تعزي 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، تعزي 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، تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة.

## 7-1. مفاهيم الدراسة

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

### 7-1.1. الدور

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

والدور اصطلاحاً: 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

الأنمط السلوكية التي يجب عليه أن ينتهجها تجاه الآخرين؛ مما يضطر إلى التفاعل معهم وأضاعاً في اعتباره الحقوق والالتزامات التي يفرضها عليه مركزه» لذا يمكننا القول بأن الدور يشير إلى سلوك وليس مركز، بمعنى أن الفرد يمكنه أن يمارس دوراً، ولكنه لا يستطيع أن يشغل دور، 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 بنيان التنمية من تقديم خدمات تعليمية وصحية، وطرق ومياه، وتحفيز المجتمع على المشاركة المجتمعية من أجل تحقيق التنمية المحلية.

### 2-7-2. المنظمات

تعرف المنظمات اصطلاحاً: بأنها هي التي تعبّر عن وجود اجتماعي طور من قبل أفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك، وهي تأخذ أفراداً متتنوعين، ومعرفة أولية بوضعهم 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 يُؤطرها القانون، وتلتئم فيها فعاليات جماعية من أجل تحقيق مشروع مشترك، يتميز بتنوعها وحركتها المتواصلة، ويتباين انتشارها الجغرافي وتعدد قطاعات تداخلها.»<sup>(14)</sup>

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

### 2-7-3. المجتمع المدني

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

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

وتعتبر الخدمة الاجتماعية المجتمع المدني: بأنها هي التي تهدف إلى مساعدة الناس على اكتساب مقدرة متزايدة لحل ما يقابله من مشكلات، بالإضافة إلى إيصالهم بالأنظمة الاجتماعية التي تمدهم بالموارد والخدمات والفرص التي يحتاجون إليها، مع تقوية وتدعم تلك الأنظمة حتى تتمكن من

تأدبة 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 بنيان 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 التغييرات الجذرية في مجتمع معين، يهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراده، وهذا يعني زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية وال حاجات المتعددة لأعضائه».<sup>(20)</sup>

وهناك من عَرَفَ التنمية بأنها «عملية ديناميكية يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من وضع سابق إلى وضع جديد عن طريق إحداث بعض التغييرات 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 الجهات الحكومية غير كافية لوحدها 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 يوجه محلياً لمحاولة استشارة المبادرة والقيادة في المجتمع المحلي باعتبارها الأداة الرئيسية لإحداث التغيير».<sup>(24)</sup>

ويمكن تعريف التنمية المحلية تعريفاً إجرائياً بأنها: ما تقدمة مؤسسة بنيان التنمية من عملية مجتمعية تشاركة واعية لأفراد المجتمع بأمانة العاصمة لتحسين حياة المجتمع في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية؛ من أجل تحقيق التنمية المحلية بأمانة العاصمة صناع.

## 2. منظمات المجتمع المدني ودورها في التنمية المحلية

### 2-1. المجتمع المدني - النساء

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 المسيحيين 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 تُشكل إلا في عام 1952 بحلول عام 1955، وبلغ عدد النقابات في عدن 12 نقابة، ووصل العدد إلى نحو 25 نقابة في عام 1956، وفي عام 1963، سمحت الجمهورية العربية اليمنية (الشمال) بتأسيس الجمعيات والنقابات وفقاً للقانون رقم 1، بعد 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 الأكademية، وحقوق الإنسان، والمنظمات البيئية، وبحلول نهاية 1994، وصل عدد المنظمات إلى حوالي 774 منظمة، ومع ذلك فإن بين عامي 1994 و2010، شهد المجتمع المدني نمواً متعرضاً، فقد تأثر بتطورات المناخ الدولي وأحداث إقليمية.

### 2-2. خصائص منظمات المجتمع المدني

تميز مؤسسات المجتمع المدني بعدة خصائص، أهمها:

- التنظيم الجماعي: تعتمد على الإدارة الجماعية وآلية الانتخابات لصياغة القرارات وتنفيذ السياسات.
- الشكل الرسمي: لها كيان قانوني دائم يميّزها عن التجمعات المؤقتة، مع لوائح وتنظيمات مرتنة 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 تتدخل في نشاط حزبي مباشر، لكنها قد تمارس التوعية السياسية العامة لصالح المجتمع.<sup>(26)</sup>

### 2-3. 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 و كاملة 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 متراقبة: أولها التصورات المجتمعية القائمة على القيم الدينية والثقافية والديمقراطية، ثانية القوانين الحكومية التي تحذر 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، مرؤيتها وحياتها 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 كالتالي:<sup>(29)</sup>

- **المرحلة الأولى:** تقديم الخدمات الأولى كالغذاء والكساء والرعاية الصحية والإيواء، وفي هذه المرحلة تسعى منظمات المجتمع المدني إلى تقديم يد العون والمساعدة بصورة مستمرة مباشرة لفئات من الناس تعرضت لظروف قاسية في محاولة إخراجهم من أزمتهم التي وقعوا فيها عن طريق تقديم الخدمات الإنسانية للأفراد والعائلات المحتاجة مباشرة، وهذه الخدمات تمثل في الغذاء والكساء والرعاية الصحية، وتقديم الدواء الضروري، وإنشاء الملاجئ ومخيימות 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 خلال أمرين، الأول: تدريب وتأهيل المحتاجين بغض تحسيں 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 تعامل وعمل منظمات المجتمع المدني مع المنظمات الدولية في سبيل مساعدات المؤسسات والأجهزة الحكومية الرئيسية، وحثها على إعادة النظر في توجيه سياساتها وأسلوب عملها بشكل يقوى السيطرة المحلية على الموارد وإقامة مؤسسات ومنظمات كبيرة الحجم لتقديم خدمات أساسية على المستوى المحلي، وبشكل مستمر وممول ذاتياً.

## 2-6. منظمات المجتمع المدني في اليمن

في السنوات الأخيرة، لعبت منظمات المجتمع المدني في اليمن دوراً محورياً 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 رسمياً 1,207 منظمة مسجلة، بينما يقدر عمل أكثر من 6,111 منظمة بدون تسجيل. كما تتركز غالبية هذه المنظمات في المدن الكبرى، مما يقلل تمثيلها للمناطق النائية والأكثر حرماناً. وأشار التقييم إلى أن 44% من المنظمات تأسست بعد 2014 نتيجة التحولات السياسية وتراجع خدمات الحكومة وزيادة دعم المانحين. وقد تميزت هذه المنظمات بخصائص جعلت منهم شركاء تنمية موثوقين، أبرزها:

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

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

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

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

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

### **3. دور الخدمة الاجتماعية في التنمية المحلية**

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

يعد تنمية المجتمع المحلي من الموضوعات المهمة لمواجهة احتياجات الأفراد وحل مشكلاتهم وفق خطط الدولة، فالمجتمع المحلي يضم أفراداً يتفاعلون في بيئه واحدة لتحقيق أهداف مشتركة عبر عملية مقصودة ومخططة، وقد ظهرت الخدمة الاجتماعية استجابة لهذه الاحتياجات الإنسانية، وأسهمت في بناء معارف ونظريات ونماذج مهنية تساعده 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 البحث، وتؤكد النتائج أن تنمية المجتمع المحلي تحتاج إلى وعي وتعاون بين أفراده وقياداته، نظراً لتأثيرها بالتغييرات الاجتماعية وضرورة تشخيص المشكلات والاحتياجات بدقة وبشكل مستمر.<sup>(33)</sup>

#### **3-2. 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، معتمداً على مبادئ وأساليب لتحقيق التغيير الإيجابي. وأهم أهدافه الرئيسية هي:

1. تحسين مستوى المعيشة من خلال توفير الخدمات (مثلاً دور مؤسسة بنيان 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 والنظرية الواقعية لحياة المجتمع.
- الإنساني: تعزيز العلاقات بين الأشخاص الاجتماعيين والمجتمع لتحسين الأداء الاجتماعي.<sup>(34)</sup>

#### **3-3. وظائف الخدمة الاجتماعية وفقاً للمدخل التنموي**

- مساعدة المواطنين على اكتساب مهارات سلوكية تجعلهم أكثر اعتماداً 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.

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

تشير الخدمة الاجتماعية التنمية المحلية إلى توحيد جهود الأفراد ومؤسسات الدولة لتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية، وتحقيق تماسك المجتمع واستغلال موارده بكافأة. 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 التنمية ما زالت 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>

### **3-5. 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 والإحالات: ربط الأفراد بالمؤسسات المختلفة لضمان وصولهم إلى الدعم والخدمات بفعالية.
5. المشاركة المجتمعية: تحفيز أفراد المجتمع على التعاون والمشاركة في أنشطة تنمية.
6. تطوير السياسات: المساهمة في صياغة سياسات اجتماعية لتحسين الخدمات ودعم المجتمعات المحلية.<sup>(36)</sup>

## **4. الإجراءات المنهجية**

### **4-1. 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 وعمليتها.

## 2-4. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من (مؤسسة بنيان التنمية) نموذجاً، في أمانة العاصمة.

## 3-4. أداة الدراسة

حتى يسهل جمع البيانات المطلوبة للدراسة، تم إعداد استبيانة دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية، وقد تكونت الاستبيانة من ثلاثة أجزاء؛ وسيتضمن الجزء الأول بيانات شخصية عن أفراد العينة، وسيتضمن الجزء الثاني دور مؤسسة بنيان 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 الاستبيانة.

### 3-4-1. حدود الدراسة

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

### 3-4-2. تصميم أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيانة 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 الاستبيانة من محورين، وذلك على النحو الآتي:

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

وقد تم استخدام مقياس (ليكرت) الثلاثي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيانة، وإيجاد 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 بعد من أبعاد الدراسة.
  - تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
  - عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقتراحاته وتعديله في ضوء تلك المقترفات.
  - 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 عدداً 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 المقترفات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية، انظر الملحق رقم (1).
- صدق الاتساق الداخلي: الاتساق الداخلي يعني مدى توافق كل فقرة في الاستبانة مع البعد الذي تنتهي 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 مقتراحات الأساتذة المحكمين وصياغتها النهائية، تم توزيعها على عينة استطلاعية (35 فرداً) للتحقق من ثباتها وصدقها.

#### 4-3-5. ثبات الأداة

يشير إلى استقرار نتائجها عند إعادة تطبيقها على نفس العينة. وقد استُخدم 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 المصداقية.

#### **4-4. مصادر جمع البيانات**

- المصادر الأولية: الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، صُممَت خصيصاً للدراسة، مع اعتماد مقاييس ليكرت الثلاثي وسلّم عشري لإعطاء الأوزان لفقرات الأبعاد والمحاور وفق دلالاتها المعنوية.

- المصادر الثانوية: كتب، مراجع عربية وأجنبية، دوريات، مقالات، تقارير، ودراسات سابقة، إضافة إلى الإنترن特.

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

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

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

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

جدول (2)  
يبيّن اختبار ألفا كورنباخ لأبعاد الدراسة

البعد	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 بعد، حيث كان عدد الفقرات 35 فقرة بدرجة ثبات (0.924)، وتعكس هذه النتيجة الإجمالية موثوقية عالية لجميع الأبعاد مجتمعة لكافة المحاور، ويفيدو 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)  
يبيّن الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة بحسب معامل ارتباط (بيرسون)

البعد	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، ويبعد 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 الدالة المعنوية للمقياس.

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

### 1-5. تحليل البيانات الديموغرافية الخاصة بالاستبانة

#### 5-1-1. 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 واضحًا بين الذكور والإإناث، حيث يشكل 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 يسهم في تعزيز جودة البحث ونتائجها.

شكل (1)  
يوضح متغير الجنس



#### ١-٢. متغير العمر

جدول (5)  
يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر

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

يوضح الجدول (5) المتعلق بتوزيع الأعمار في العينة المدروسة تباينًا ملحوظاً في الفئات العمرية، مما يعكس تنوعاً في الخلفيات العمرية للأفراد المشاركون، حيث تُظهر البيانات أن الفئة العمرية من 28 إلى 37 سنة هي الأكثر تمثيلاً، حيث تشكل 52.4% (56 فرداً) من العينة، وهذا يشير إلى أن هذه الفئة قد تكون في مرحلة نضج أكاديمي أو مهني، مما قد يؤثر على آراءهم وتجاربهم، وتشكل 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، والفئات الأكبر سنًا هي (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 سنًا، مما يمكن أن يؤثر على تنوع الأفكار والخبرات في العينة المدروسة.

### 3-1-3. متغير المؤهل الدراسي

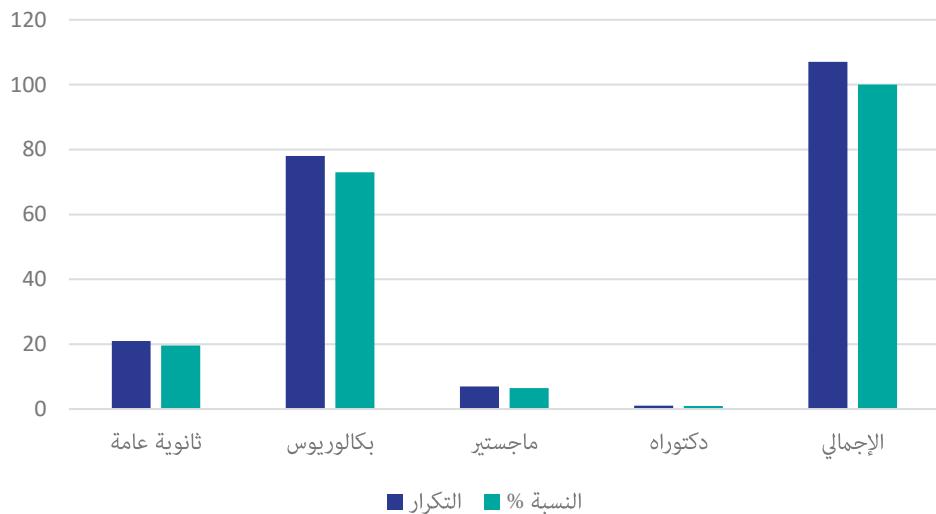
جدول (6)

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل الدراسي

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

من خلال الجدول (6) يتضح بأن الأكثر تمثيلاً هم حاملي شهادة البكالوريوس، حيث يشكلون 73% (78 فرداً) من إجمالي المشاركين؛ يُعزى ذلك إلى أن شهادة البكالوريوس غالباً ما تكون الحد الأدنى المطلوب للعديد من الوظائف والبرامج الأكademية 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، وتأتي فئات الماجستير والدكتوراه معًا نسبة منخفضة، حيث تشكل 6.5% (7 أفراد) و0.9% (1 من الأفراد) على التوالي، وهذه الأرقام تشير 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	النسبة % التكرار
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

نُظهر بيانات الجدول رقم (7) أن تخصص العلوم الإدارية هو الأكثر تمثيلاً لعينة الدراسة، حيث يشكل 35.5% (38 فرداً) من العينة، وهذا يشير 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 تخصصات الأقل شيوعاً تخصص البيطرة والإعلام فإن لديهما تمثيلاً محدوداً، حيث يشكلان 0.9% و2.8% على التوالي.

وتبلغ نسبة المشاركون الذين لم يحددوا تخصصهم 1.9% (2 من الأفراد)، مما قد يشير إلى عدم وضوح في التعبير عن التخصصات أو انتهاكلهم إلى مجالات غير محددة.

#### 5. متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة:

جدول (8)

يبين توزيع عينة الدراسة بحسب متغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات العمل بالمؤسسة
45.8	49	3 - 1
28	30	5 - 4
20.6	22	7 - 6
5.6	6	8 سنوات فأكثر
100	107	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (8) يتبيّن أن الفئة التي تضم 1 إلى 3 سنوات من العمل هي الأكثر تمثيلاً، حيث تشكّل 45.8% (49 فرداً) من العينة، وهذا يشير 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.

وتنقل 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.

## 5-2. النتائج التحليلية لمحاور الدراسة

### 5-2-1. دور مؤسسة بنيان في الخدمات التعليمية

جدول (9)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد دور مؤسسة بنيان في الخدمات التعليمية

الرتبة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الخدمات التعليمية
6	متوسطة	60	0.801	1.79	كان للمؤسسة دور في تفعيل مجالس الآباء في بعض المدارس
1	مرتفع	79	0.827	2.36	ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على بناء المدارس
3	متوسطة	74	0.883	2.22	ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على إضافة فصول دراسية لبعض المدارس
4	متوسطة	74	0.813	2.21	شاركت المؤسسة بشكل غير مباشر في صيانة بعض المدارس
7	ضعيفة	55	0.804	1.64	للمؤسسة دور في دعم التعليم مادياً
2	متوسطة	76.33	0.88	2.29	ساهمت المؤسسة في تفعيل معلمين متقطعين في بعض المدارس
5	متوسطة	66	0.771	1.99	كان للمؤسسة دور في تحسين العملية التعليمية خلال الفترة السابقة

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) ودلاله معنوية مرتفعة، مما يعكس تأثيراً واضحاً للمؤسسة في هذا المجال. تلتها فقرة «ساهمت المؤسسة في تفعيل معلمين متقطعين» بمتوسط (2.29)، ثم «تشجيع إضافة فصول دراسية» بمتوسط (2.22).

في المراتب التالية، جاءت فقرات «الصيانة غير المباشرة للمدارس» (2.21)، و«تحسين العملية التعليمية» (1.99)، و«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.

## 5-2-2. دور مؤسسة بنيان في الخدمات الصحية والبيئية

جدول (10)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد دور مؤسسة بنيان في الخدمات الصحية والبيئية

الرتبة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الخدمات الصحية والبيئية
7	متoscطة	70	0.83	2.09	ساهمت المؤسسة في دعم بعض المراكز الصحية
1	مرتفعة	99	2.997	2.96	نفذت المؤسسة برامج توعوية بالأمراض التي تسببها تلوث البيئة
5	مرتفعة	81	0.767	2.44	شاركت المؤسسة في تشجيع المجتمع على ترميم بعض الوحدات الصحية
6	متoscطة	74	0.847	2.21	قامت المؤسسة بإنشاء مخيمات طبية بالشراكة مع مبادرات طيبة في المجتمع
2	مرتفعة	91	0.576	2.73	للمؤسسة دور في عمل مبادرات لحفظ على البيئة.
3	مرتفعة	90	0.665	2.69	قامت المؤسسة في تحفيز المبادرات الخاصة برم المستنقعات التي تسبب انتشار الأمراض.
4	مرتفعة	88	0.664	2.64	تسهم المؤسسة في إنجاح حملات التوعية الصحية بين المواطنين

يشير الجدول (10) إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.96-2.09). 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 طيبة 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.

### 5-2-3. دور مؤسسة بنيان في خدمات الطرق المجتمعية

جدول (11)

بيان إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد دور مؤسسة بنيان 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 الطرق.
2	مرتفعة	94	0.516	2.81	ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على تنفيذ مبادرات مجتمعية في مجال الطرق
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 الطرق
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 المديريات
4	مرتفعة	91	0.595	2.72	استطاعت المؤسسة أن تحشد الموارد المجتمعية لإنشاء وصيانة الطرق المجتمعية الريفية

يشير الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.83-2.43)، حيث جاءت الفقرة «قامت المؤسسة بتنفيذ برامج توعية لتحفيز المجتمع في شق الطرق في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وهذا يدل على أن المؤسسة ساهمت بتوعية وتحفيز المجتمع من خلال شق الطرق المجتمعية.

بينما جاءت الفقرة «ساهمت المؤسسة في تشجيع المجتمع على تنفيذ مبادرات مجتمعية في مجال الطرق 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 للفرقة (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).

#### 5-2-4. دور مؤسسة بنيان في خدمات المياه

جدول (12)

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد دور مؤسسة بنيان في خدمات المياه

المرتبة	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 حشدها.
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) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.47-2.66)، حيث جاءت الفقرة «حفزت المؤسسة المجتمع في 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 «تسهم 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)، و جاءت 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 بعد دور مؤسسة بنيان في خدمات توعية وتحفيز المجتمع

الرتبة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	توعية وتحفيز المجتمع
1	مرتفع	95	0.498	2.84	قامت المؤسسة بعمل برامج توعية لتحفيز المجتمع للمشاركة المجتمعية
2	مرتفع	93	0.537	2.78	أدت التوعية إلى إحداث تغير إيجابي في المجتمع نحو المشاركة المجتمعية
3	مرتفع	91	0.588	2.74	شارك أفراد المجتمع في حملات التوعية لتعزيز المشاركة المجتمعية
5	مرتفع	86	0.658	2.59	اعتمد أفراد المجتمع على أنفسهم في تحقيق التنمية نتيجة برامج التوعية والتحفيز.
7	مرتفع	80	0.711	2.39	استطاع أفراد المجتمع استثمار الموارد المتاحة بشكل أفضل لتحقيق التنمية من تعليم وصحة وخدمات.
6	مرتفع	86	0.688	2.57	مشاركة المؤسسة المجتمع المحلي أدى إلى تحقق التنمية الاجتماعية
4	مرتفع	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 ببرامج توعية لتحفيز المجتمع» في المرتبة الأولى بمتوسط (2.84)، تلتها فقرة «توعية أدت لتغيير 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.

(14) جدول

يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مؤسسة بنيان في التنمية المحلية

المرتبة	الدلاله المعنوية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد
5	متوسط	69	0.61	2.07	الخدمات التعليمية
3	مرتفع	85	0.66	2.54	الخدمات الصحية والبيئية
1	مرتفع	89	0.48	2.67	خدمات الطرق المجتمعية
4	مرتفع	79	0.54	2.36	خدمات المياه
2	مرتفع	89	0.52	2.66	توعية وتحفيز المجتمع

يشير الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.07-2.67) حيث جاءت الفقرة خدمات الطرق المجتمعية بمتوسط 2.67، وانحراف معياري 0.48، وزن نسبي 89% في المرتبة الأولى مما يدل على أن هذه الخدمات هي الأكثر قبولاً ورضا بين الناس، وهذا يشير إلى أن هذه الخدمات تعد فعالة جداً، وتحظى بأهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المجتمعية، وجاءت في المرتبة الثانية توعية وتحفيز المجتمع بمتوسط 2.66، وانحراف معياري 0.52، وزن نسبي 89%， في حين جاءت فقرة الخدمات الصحية والبيئية بمتوسط 2.54، وانحراف معياري 0.66، وزن نسبي 85% في المرتبة الثالثة، وجاءت في المرتبة الرابعة فقرة خدمات المياه بمتوسط 2.36، وانحراف معياري 0.54، وزن نسبي 79%， وجاءت أخيراً فقرة الخدمات التعليمية بمتوسط 2.07، وانحراف معياري 0.61، وزن نسبي 69%.

ولمناقشة الفرضيات البحثية الخاصة بالدراسة نستنتج من الجداول السابقة الآتي:

- أظهرت النتائج علاقة واضحة بين الخدمات التعليمية لمؤسسة بنيان وأهداف التنمية المحلية، بمتوسط حسابي (2.07) دلاله معنوية متوسطة، مما يؤكد الفرضية البحثية.
- تبين وجود علاقة قوية بين الخدمات الصحية والبيئية وتحقيق أهداف التنمية المحلية، بمتوسط

- (2.54) دلالة معنوية مرتفعة، مما يدعم قبول الفرضية.
3. وُجِدَت علاقَة ارتباطية قوية بين خدمات الطرق المجتمعية وأهداف التنمية، بمتوسط مرتفع (2.67) دلالة معنوية عالية (89%)، مما يؤكد صحة الفرضية.
4. أظهرت النتائج علاقَة إيجابية بين خدمات المياه وتحقيق أهداف التنمية المحلية، بمتوسط (2.36) دلالة معنوية مرتفعة، مما يثبت صحة الفرضية.
5. كشفت النتائج عن علاقَة قوية بين جهود التوعية وتحفيز المجتمع وتحقيق أهداف التنمية، بمتوسط (2.66) دلالة معنوية مرتفعة (89%)، مؤكدة الفرضية البحثية.

### 3-5. مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى H1: تُوجَد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية تعزى لمتغير الجنس.

جدول (15)

اختبار العينات المستقلة لأبعاد الدراسة (Independent Samples Test)

مستوى الدلالة (.sig)	(F) درجة الحرية	الإناث		الذكور		عدد الفقرات	البعد
		م	د	م	د		
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)، ويعزى ذلك لاختلاف 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 لإجمالي الأبعاد لصالح الذكور، بمستوى دلالة (0.042). بناءً عليه، تُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزي 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

مستوى الدلالة (sig.)	ف (f) درجة الحرية	البعد
0.092	2.204	الخدمات التعليمية
0.248	1.398	الخدمات الصحية والبيئية
<b>0.000</b>	7.740	خدمات الطرق المجتمعية
<b>0.023</b>	3.326	خدمات المياه
0.286	1.279	خدمات توعية وتحفيز المجتمع
<b>0.012</b>	3.817	الإجمالي

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 تعزي لمتغير المؤهل التعليمي. وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدي «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 لباقي الأبعاد، حيث جاءت مستويات الدلالة أعلى من (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي 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 تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

جدول (17)

اختبار التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية وعلاقتها بالشخص العلمي لأفراد العينة

مستوى الدلالة (sig.)	ف (f) درجة الحرية	البعد
0.565	0.858	الخدمات الصحية والبيئية
0.922	0.419	خدمات الطرق المجتمعية
0.664	0.748	خدمات المياه
<b>0.050</b>	1.977	خدمات توعية وتحفيز المجتمع
0.731	0.673	الإجمالي

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 الشخص العلمي، النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع الأبعاد، باستثناء بعد «خدمات توعية وتحفيز المجتمع»، حيث سجل مستوى دلالة (0.050) مساوٍ لمستوى الدلالة (0.05)، ما يشير إلى وجود تباين في إجابات المبحوثين لهذا البعد.

- غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية لإجمالي 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 تعزى لمتغير الشخص 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

مستوى الدلالة (sig.)	ف (f) درجة الحرية	البعد
0.127	1.944	الخدمات التعليمية
0.089	2.229	الخدمات الصحية والبيئية
<b>0.006</b>	4.389	خدمات الطرق المجتمعية
<b>0.022</b>	3.349	خدمات المياه
0.681	0.503	خدمات توعية وتحفيز المجتمع
<b>0.026</b>	3.219	الإجمالي

لتحقيق اختبار الفرضية الخامسة، أُجري اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) وفقاً للجدول رقم (19) 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 تسجل 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

مستوى الدلالة (sig.)	ف (f) درجة الحرية	البعد
0.406	0.978	الخدمات التعليمية
0.722	0.445	الخدمات الصحية والبيئية
0.219	1.499	خدمات الطرق المجتمعية
0.442	0.904	خدمات المياه
0.859	0.253	خدمات توعية وتحفيز المجتمع
0.745	0.411	الإجمالي

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). وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية البديلة وتُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين تعزيزياً. لعدد سنوات الخبرة.

## 6. النتائج

1. بلغت نسبة الذكور في العينة 84.1% (90 فرداً) مقابل 15.9% للإناث (17 فرداً)، مما يعكس فجوة بين الجنسين تتطلب معالجة.
2. معظم المشاركون يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 73٪، مع قلة حملة المؤهلات العليا.
3. جاء تقييم دور المؤسسة في تحسين الخدمات التعليمية مرتفعاً بمتوسط (2.63).
4. حققت خدمات الطرق المجتمعية والصحية والبيئية أعلى مستويات الرضا بنسبة 89٪.
5. أظهرت الخدمات التعليمية وخدمات المياه رضا جيداً 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 فروقاً 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 لتجهيز 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) عرببي، رياض (2020). دور المجتمع المدني في التنمية المحلية: دراسة ميدانية لجمعيات مدينة جامعة نمودجا. رسالة ماجستير، جامعة مراح، 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) الزغبي، عبير (2022). دور منظمات المجتمع المدني في التنمية المحلية. مجلة البحث 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، شيماء (2021). دور جمعيات المجتمع المحلي في التنمية المحلية. مجلة حقول معرفية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة سيدني 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) الهرمي، 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 التحدي 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) بلعيفة، فرات (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، ليلى. منظمات المجتمع المدني. برنامج دراسة المجتمع، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، القاهرة، ص 49.
- (28) الهيثي، نزاز (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. رسالة ماجستير، جامعة إب، اليمن، ص 24.
- (30) المرجع نفسه.
- (31) مؤتمر الشراكة من أجل معارف التنمية (2014). دعم المشاركة البناءة بين الحكومة اليمنية ومنظمات المجتمع المدني. مجموعة البنك الدولي، صنعاء، ص 1.
- (32) ناجي، مراد (2020). دور المنظمات المحلية والدولية في التنمية: دراسة ميدانية لدور المنظمات في اليمن. مجلة الأندرس، جامعة الأندرس، صنعاء، المجلد 7 (37)، ص 259.
- (33) أبو عجيلة، المدنيني (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. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 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 لمحرار  
أستاذة محاضرة بكلية الحقوق  
عين الشق - الدار البيضاء - المغرب

**Dr. Fatima Lamharhar**  
Lecturer at the Faculty of Law  
Ain Chock, Casablanca, Morocco



## ملخص

نظراً 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 يتتيحها 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 ببلادنا، إضافة إلى اقتراح رؤية مستقبلية لمتطلبات جعل الجامعة ومن خلالها التعليم العالي والبحث العلمي قاطرة للإقلاع الاقتصادي ودعمه 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 حركة وتطورات هائلة في شتى المجالات، بفضل التدفق العلمي والمعلوماتي السريع، حيث أصبح العلم أداة حاسمة لدى الدول لتحقيق رقيها وازدهارها، وبلغها مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على تقنية المعلومات والاتصالات، وأن الدول أصبحت تركز أكثر على الرأسمال البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ خاصة في ظل اتجاه النظريات الحديثة للتنمية إلى التركيز على محورية الفرد واعتبار الإنسان هو المحرك للعملية التنموية.

و ضمن هذا السياق، فإن المؤسسات الجامعية ومن خلالها الأبحاث العلمية، ومرتكز البحث، أضحت تلعب دوراً مهماً في الدفع بعجلة الاقتصاد الوطني، فضلاً على 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، زيادة 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 تتبني 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 من خلال الخطاب الملكية، التي أكدت على ضرورة بناء مجتمع المعرفة وجعل تكوين العنصر البشري وتأهيله، سبيلاً لا غنى عنه لتعزيز مسلسل التنمية الاقتصادية بالمغرب، كما أكد البرنامج الحكومي على أهمية البحث العلمي في بناء مجتمع اقتصاد المعرفة من خلال استعادة ريادة الجامعة المغربية في التكوين والإشعاع في البحث العلمي، وكذا ملاءمة التكوين للرفع من قابلية خريجي الجامعات وتطوير منظومة التعليم العالي.

وعلى الرغم من ذلك، لا يزال التعليم العالي في المغرب لا يواكب التقدم السريع والمضطرب الذي يعرفه المجتمع، ولا يرقى إلى مستوى الأهداف والطموحات التنموية، بسبب المشاكل التي تعانى منها مؤسسات البحث العلمي، مثل غياب الاستقلالية في التسيير، وضعف الميزانيات المرصودة لها.

ونظراً 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 ببلادنا، إضافة إلى اقتراح رؤية مستقبلية لمتطلبات جعل الجامعة ومن خلالها التعليم العالي والبحث العلمي قاطرة للإقلاع الاقتصادي ودعم التنمية المستدامة؛ من خلال المحاور التالية:

- التعليم العالي بالمغرب.
- مدى مساهمة التعليم العالي في النهوض بالتنمية الاقتصادية.
- مستقبل التعليم العالي في ظل التغيرات التكنولوجية المتتسارعة.

## 2. واقع التعليم العالي بالمغرب

إن للتعليم العالي دور أساسي 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 بالمبنيات الوطنية المنظم للتعليم العالي، مروراً بالمخضرط الاستعجالي وانتهاء بالرؤية الاستراتيجية (2030-2015).

وهكذا، فمنذ الاستقلال بدأ المغرب في عملية بناء نظام حديث للتعليم لتنمية البلاد، و مباشرة بعد الاستقلال تم تعين 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 ترتكز على ثلاثة دبلومات أساسية: الإجازة ثلاثة 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 يتتوفر 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 الخصوصية والتي وصل عددها حسب معطيات الموقع

ال رسمي 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 ومدتها بأسباب القوة والتطور، أصبح خياراً يتصدر الأولويات الأساسية للحكومات، ويتيحذ أسبقية ترقى لمفهوم الأمن الوطني، كما وتسعى مؤسسات التعليم العالي في الوقت نفسه لتبرير دواعي وجودها من خلال تحقيق الاتساق والمواءمة 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 موطنًا 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 بال المغرب إلى:<sup>(7)</sup>

- تكوين الكفاءات وتطويرها وتنمية المعلومات ونشرها في جميع ميادين المعرفة.
- الإسهام في التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة للتنمية الاقتصادية.
- التمكن من العلوم والتكنولوجيات والمهارات وتنميتهما 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 ومحيطةها الاقتصادي في سبيل إقامة علاقات تعاون وشراكة خاصة مع المقاولات، مشكل تسويق مختلف الخدمات التي تقدمها الجامعات 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 والإبتكار وحاضنات المقاولات المبتكرة والخدمات المشتركة، هذه التجمعات ستتيح لل الاقتصاد المغربي الاستفادة من مجموعة من المزايا التنافسية وذلك بفضل وجود مختلف الفاعلين.<sup>(9)</sup>

ومن جانب آخر، كرس مشروع الإصلاح البيداغوجي الذي طبق مع بداية السنة الجامعية (2003-2004) توجهات إقرار تعليم نبوي 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 كون النجاح الكبير الذي حققه مجال البحث العلمي والتكنولوجي في العالم المقدم، مرتبط بقدرة المؤسسات البحثية على التعاون في إطار البرامج والمشاريع التي تعمل معاً على تحقيقها في معظم الأحيان، وبعبارة أخرى فإن التعديدية المؤسسية المصحوبة بشراكة قوية بين مجموعة مؤسسات لا يمكن أن يكون إلا نموذجًا مثمنًا يمكن للبلدان تطويره بنجاح.<sup>(12)</sup>

وفي خضم هذا السياق، يُبرز تطور التعليم العالي بالمغرب أن الجوانب الكمية قد أحرزت تقدماً ملحوظاً 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، وهيكلة البحث العلمي، ووضع ترسانة قانونية مهمة...); غير أن جوانب النوعية ما زالت مؤشراتها ضعيفة.<sup>(13)</sup>

وعلى العموم يمكن القول إن أسباب تردي التعليم العالي وعدم مواكبته للسياسات التنموية، يرتبط بالعديد من الإكراهات والمعيقات، كغياب التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات في مجالات التكوين والبحث العلمي، وعدم استكمال الاستقلالية الشاملة لدى المؤسسات، وضعف الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومحیطها الاقتصادي والاجتماعي.<sup>(14)</sup>

### **3. مدى مساهمة التعليم العالي في النهوض بالتنمية الاقتصادية**

لقد تعاظم دور مؤسسات التعليم العالي بشكل ملحوظ أكثر من ذي قبل في خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً لتصبح هذه المؤسسات موطنًا لل الفكر الإنساني ومصدراً 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 وتعوق نهضته، حيث أن العصر الحديث تعددت فيه الاهتمامات وواجهه تغيرات وتحديات مستمرة اقتصادية وسياسية عسكرية ومعرفية وتقنولوجية مما يجعل وظائف مؤسسات 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 عاماً 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 هذه الأبحاث ما قام به الاقتصاديان Densong Shultz بإثبات أن التعليم العالي يساهم بشكل مباشر في زيادة الدخل الوطني، وذلك عن طريق رفع كفاءة وإنتاجية العنصر البشري، كما أبدي 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 متتسارعة في الدخل القومي ونصيب الفرد من الدخل؛<sup>(19)</sup> وقد شكل كل ذلك عاملماًهما في إحداث تنمية متتسارعة في كل المجالات وإحداث تحولات في المجتمع.

و هنا تجب الإشارة إلى أن علاقة التعليم بالتنمية الاقتصادية لم تكن حديثة بل هي قديمة، فقد تناول «Adam Smith» أهمية التعليم في كتابه ثروة الأمم، إذ يقول «إن اكتساب الفرد للموهاب اثناء تعليمه و دراسته هي تكلفة حقيقة لكنها تعد بمثابة رأس مال ثابت و متحقق في شخصه وهي ثروة شخصية والتي تعد بدورها جزء من ثروة المجتمع».«<sup>(20)</sup>

وعليه يمكن القول إن التعليم العالي يساعد المجتمعات على التقدم والارتقاء لتصبح مؤسسات التعليم العالي موطنًا للتفكير والإبداع والتقدم والتطوير في كل متطلبات الحياة الاقتصادية.<sup>(21)</sup>

وإن المتمعن في واقع القوى الاقتصادية العالمية يتبين له بجلاء كبير مدى أهمية تأهيل الموارد البشرية في تقوية قطاعاتها الإنتاجية وتطوير وسائل الإنتاج وأدواته، وهكذا يقدر أن تكون مؤسسات التعليم العالي أداة معتبرة وحاسمة في تكوين وتغريب الأطر الخبرية الازمة 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 يشها خطان متوازيان لا يلتقيان.<sup>(22)</sup>

ومن هذا المنطلق، تأتي ضرورة خلق روابط ملائمة بين ثلاثة شركاء رئيسين لتحقيق التنمية الاقتصادية، الدولة باعتبارها المخطط والمشرع، ومؤسسات التعليم العالي بوصفها مراكز للبحث ومصدراً 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 مرتزاتها، 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 ومصداقية 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 التقليدي من خلال ما يخصه له من موارد مالية، مما يساعد هذا النظام على أداء عمله بكفاءة ونجاح وذلك بوجود سياسة تعليمية مناسبة.<sup>(25)</sup>

#### **4. مستقبل التعليم العالي في ظل التغيرات التكنولوجية المتتسارعة**

يتسم العصر الحالي بالتطور السريع والمستمر في تزايد كم المعلومات وتنوعها وتعدد أشكالها وأختلاف 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 وبشكل 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 الاختراقات والمستجدات، فأصبحت مؤسسات التعليم العالي ملزمة ببني سياسة تعليمية فعالة توافق عبرها هذا التطور الهائل في تكنولوجية المعلومات والاتصال للحاج 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 وراكز التدريب.<sup>(28)</sup>

وعلى هذا الأساس، فإن للتعليم العالي دوراً أساسياً في بناء الإنسان وتنميته إذ أنه يمثل الركيزة

الأساسية للتقدم والتطور في مختلف مجالات التنمية، لذا أصبح من الضروري أن يسعى التعليم العالي إلى تزويده بالكفاءات والمهارات المناسبة حتى يقوم بدوره الكامل في إحداث التنمية الاقتصادية في ظل التوجهات العالمية وقضايا العصر المتعددة التي تتسم بالسرعة في الابتكارات والتطور المعلوماتي.<sup>(29)</sup>

وتجدر بالذكر هنا، إلى أن المنظومة الوطنية للبحث والابتكار خضعت للتغيرات كبيرة ذات طابع سياسي واقتصادي، وترتيب هذه التغيرات 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 تدرج 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 حاجيات الاقتصاد المغربي، مثل إدخال هندسة المعلومات التي تتضمن مضمونين إيداعيين ضمن وحدات مثل: «les Big Data» و«objets 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 منأخذ 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 الفعال والناجح لتقنيات 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 والمؤسساتيين، وكذا نشر ثقافة المقاولة في صفوف الشباب، وفي هذا الإطار ينبغي وضع تسهيلاً إدارية وإجرائية للمقاولات الشاب، وافتتاح المقاولة المغربية على الطالب المغربي ومرافقته ميدانياً<sup>(34)</sup> دون إغفال الاستثمار في بعد الإنساني داخل مؤسسات التعليم العالي في التعامل مع طلبتها.

## المراجع

- (1) عبد العالى كعوashi، التعليم العالى بال المغرب عدم تحسن النوعية رغم الإصلاحات، أوراق مرجعية، قضايا النوعية في التعليم العالى في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، لبنان، 2014، ص.756.
- (2) موقع وزارة التعليم العالى والبحث العلمي والإبتكار، ([www.enssup.gov.ma/ar](http://www.enssup.gov.ma/ar)) (سبتمبر 2020)
- (3) رشيد الحسناوى، «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية»، مجلة الفضاء الجغرافي والمجتمع المغربي، العدد 22، يونيو 2018، ص.156.
- (4) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- (5) عتيق سعيد، «الدخول الجامعي بالمغرب. أي دور للجامعات في تنمية المجتمع وتطوره»، هسبريس، (سبتمبر 2018)، ([hespress.com](http://hespress.com)) (مارس 2019).
- (6) المرجع نفسه.
- (7) التعليم العالى بال المغرب فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعى ذى الولوج المفتوح، الهيئة الوطنية لتقدير منظومة التربية والتكوين والبحث العلمي، المجلس الأعلى للتربية والتكتونين والبحث العلمي، التقرير القطاعي، 2018، ص.5-6.
- (8) رشيد الحسناوى، «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية»، مرجع سابق، ص.156.
- (9) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- (10) عبد الحق الوسولي، «التعليم العالى المغربي بين مشاريع الإصلاح وواقع الأزمة»، النهج الديمقراطى، ([annahjaddimocratie.org](http://annahjaddimocratie.org)) (مارس 2019).
- (11) رشيد الحسناوى، «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية»، مرجع سابق، ص.157.
- (12) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- (13) عبد العالى كعوashi، التعليم العالى بال المغرب عدم تحسن النوعية رغم الإصلاحات، ص.774.
- (14) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- (15) زينب دهيمي، مدى مساهمة البحوث العلمية الجامعية في النهوض بالتنمية المحلية، يوم دراسي، جامعة محمد خير، بسكرة، 2012، ص.2.
- (16) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- (17) حسين بن العاربة، «دور التعليم في النمو الاقتصادي مع الإشارة إلى حالة الجزائر»، المستقبل العربي، بدون سنة، ص.77.
- (18) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- (19) عادل مجید العادلي، «مساهمة التعليم في عملية الإنماء الاقتصادي في البلدان العربية»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 35، 2013، ص.49.
- (20) المرجع نفسه، ص.52.
- (21) مصطفى أحمد سليمان السطري، دور التعليم العالى في التنمية الاقتصادية في فلسطين، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص.14.

- (22) إدريس الشنوفي، «الجامعة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، المركز المغربي للدراسات والأبحاث المعاصرة، سبتمبر 2016، [cemerc.ma](http://cemerc.ma)، (مارس 2019).
- (23) المرجع نفسه، ص.5.
- (24) المرجع نفسه.ص.7.
- (25) حسين بن العارية، «دور التعليم في النمو الاقتصادي مع الإشارة إلى حالة الجزائر»، مرجع سابق، ص.84.
- (26) نادية بوضياف بن زعموش، فاطمة 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.589-588.
- (27) المرجع نفسه، ص.589.
- (28) يوسف سعيد أحمد، «تمويل التعليم العالي ومواجهة تحديات العولمة»، المؤتمر العربي الجامعات العربية: التحديات والأفاق المستقبلية، 9-13 ديسمبر 2007، الرباط، ص.2.
- (29) نادية بوضياف بن زغموش، فاطمة مخلوفي، «التعليم العالي والبحث العلمي في ظل الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال»، مرجع سابق، ص.590.
- (30) رشيد الحسناوي، «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية»، مرجع سابق، ص.161.
- (31) المرجع نفسه، ص.162.
- (32) نادية بوضياف بن زغموش، فاطمة مخلوفي، «التعليم العالي والبحث العلمي في ظل الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال»، مرجع سابق، ص.606.
- (33) المرجع نفسه، ص.607.
- (34) رشيد الحسناوي، «دور الجامعة والبحث العلمي في التنمية الاقتصادية»، 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 قدم في أحد المؤتمرات أو الندوات العلمية، كما لم يتم تقديمها لدورية أخرى في الوقت نفسه.
2. كتابة الدراسة بلغة علمية أكاديمية مرموقه خالية من الحشو والعبارات الإنسانية، 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 تعكس شخصيته وآرائه في ثانياً البحث بتجدد موضوعية 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 حداة تلك المصادر، وفي حالة المصادر الإلكترونية يراعى الباحث أن يستمد معلوماته من موقع متخصصة ومرموقه وتمت بالصلة لموضوع البحث أو الدراسة، والفحص الدوري لتلك الروابط لاختبار صلاحيتها.
6. في حال اكتشاف الباحث لأي أخطاء جوهيرية 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 الالزمة 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، وقيمه 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 المحررة المعدّة للنشر ويتم معاملتها بنفس الطريقة.

2. تعامل 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 للمعايير النشر الأخلاقي.

ويشير المركز إلى التالي:

1. يحتفظ المركز التأسيسي للدراسات والبحوث بحقوق الملكية الفكرية للدراسات المنشورة في دورية أسن، ولا يجوز إعادة نشرها جزئياً أو كلياً، سواء باللغة العربية أو ترجمتها إلى لغات أجنبية، من دون إذن خطى صريح من المركز.
2. تلتزم دورية أسن 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، ومعداً 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 يشتمل البحث على العناصر التالية:

- عنوان البحث، اسم الباحث وصفته العلمية باللغتين العربية والإنجليزية.
- ملخص تنفيذي في حدود 100 كلمة باللغتين العربية والإنجليزية، يليه (7-6) 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، شاملًا الجداول والمراجع والهوامش الإيضاحية والملحق، بين 12000-6000 كلمة كحد أقصى، وللدورية أن تنشر بحسب تقديراتها، وبصورة استثنائية، بعض الأبحاث والدراسات التي تتجاوز هذا الحد.
5. أن يتقيّد البحث بمواصفات التوثيق وفقا لنظام الإحالات المرجعية الذي يعتمد المركّز.
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 أنس بالمراجعات النقدية للكتب المنشورة، بحدود لا تتجاوز (2500-2000 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 مدعم بالبراهين. ويُطلب 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 الحواشি السفلية (Footnote).
- عند الإحالة إلى مصدر للمرة الأولى، تُدرج المعلومات الكاملة المتعلقة بذلك المصدر وفق السياسات التفصيلية الواردة أدناه.
- عند تكرار المصدر مباشرةً توضع العبارة التالية: «المراجع 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. غيلتنر: 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، غيلتنر: 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 المحرر (في حال كان الكتاب مترجمًا أو له محررًا)، الطبعة، الناشر، مكان النشر، تاريخ النشر، رقم الصفحة، رقم:  
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 كالتالي:

صالح النعامي، العلاقات المصرية-الإسرائيلية بعد ثورة 25 يناير، ط 1 (بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2017)، ص 5-7.

George Graham, *Philosophy of Mind: An Introduction*, 2nd ed. (Malden, MA: Blackwell, 1998), 87.

- إذا لم توجد إشارة للطبعة، تُوثّق بيانات الكتاب كالتالي:

محمد السعيد إدريس، النظام الإقليمي للخليج العربي، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2000)، ص 24.

Wendy Doniger, *Splitting the Difference: Gender and Myth in Ancient Greece and India* (Chicago: University of Chicago Press, 1999), 23.

- الكتاب الذي اشتراك في تأليفه أكثر من ثلاثة مؤلفين، يكتب 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، ط 1، بيروت، 1720، ص 13.

وعند تكرار المصدر، بعد ورود مصادر أخرى، يكتب كالتالي:

البراج وآخرون، الإعلام العربي، ص 109.

## 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، ص 9.

## 3. الصفحات الإلكترونية

- اسم الكاتب إن وجد، أو استبداله بعنوان المقال، التقرير، ...، ثم اسم السلسلة (إن وجد)، يليه اسم الموقع الإلكتروني وتاريخ النشر (تاريخ التسجيل، الدخول، ...)، الرابط.

## 4. المقالات الصحفية

- يتم إضافتها في الهامش فقط، دون ذكرها في قائمة المراجع، وتكتب كالتالي:  
 بلاك، إيان، «الأسد يحثّ الولايات المتحدة لإعادة فتح الطرق الدبلوماسية مع دمشق»، الغارديان، 17/2/2009.







الأعداد السابقة  
من دورية أسس الفصلية  
متاحة عبر موقع المركز الإلكتروني