

رماح

للبحوث والدراسات

مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح الأردن

العدد 03 ديسمبر 2007
ISSN : 2392-5418

رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة
متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية
تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح عمان الأردن
مدير المجلة: الأستاذ الدكتور خالد راغب الخطيب
رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور سعادة الكسواني
هيئة التحكيم العلمي:

أ.د.فرنسوا بونو	فرنسا
أ.د. جون بيار ديتري	فرنسا
أ.د.وليام أنطوني	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.فليب جيمس	الولايات المتحدة الأمريكية
أ.د.أوكيل محمد السعيد	جامعة الملك فهد السعودية
أ.د.عبد الحميد مانع الصيخ	جامعة صنعاء اليمن
أ.د.محمود الوادي	جامعة الزرقاء الأردن
أ.د.عبد الرزاق الشحادة	جامعة الزيتونة الأردن
أ.د.عبد السلام أبو قحف	جامعة الإسكندرية مصر
أ.د. رمضان الشراح	جامعة الكويت الكويت
أ.د.حيدر عباس	جامعة دمشق سوريا
أ.د.فريد كورتل	جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د.كمال رزيق	جامعة البليدة 2 الجزائر
أ.د.رامز الطنبور	جامعة الجنان لبنان
أ.د.درمان سليمان	جامعة الموصل العراق

شروط النشر:

- تقديم تعهد بعدم إرسال البحث لمجلة أخرى وعدم المشاركة به في مؤتمرات علمية.
- ألا تتجاوز صفحات البحث 20 صفحة. ويكون ملخص البحث بلغتين لغة البحث بالإضافة إلى لغة أخرى.

- تقدم الأبحاث مطبوعة على ورق من حجم A4 وتكون المسافة مفردة بين الأسطر مع ترك هامش من كل الجوانب لمسافة 4.5 سم ، وأن يكون الخط (Traditional Arabic) قياس 14 باللغة العربية ويكون الخط (Times New Roman) قياس 12 باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وفق برنامج (Microsoft Word)

- يرقم التمهيش والاحالات و يعرض في نهاية المقال بالترتيب التالي: المؤلف، عنوان الكتاب أو المقال، عنوان المجلة أو الملتقى، الناشر، الطبعة، البلد، السنة، الصفحة.

- تتمتع المجلة بكامل حقوق الملكية الفكرية للبحوث المنشورة.

- على الباحث أن يكتب ملخصين للبحث: أحدهما باللغة العربية والآخر بلغة أجنبية ثانية إنجليزية ، فرنسية ، ألمانية، إيطالية، روسية إن كان البحث محرر بالعربية، على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن 150 كلمة. منهج العلمي المستخدم في حقل البحث المعرفي وإستعمال أحد الأساليب التالية في الإستشهاد في المتن والتوثيق في قائمة المراجع، أسلوب إم إل أي (MLA) أو أسلوب شيكاغو (Chicago) في العلوم الإنسانية أو أسلوب أي بي أي (APA) في العلوم الإجتماعية، وهي متوافرة على الأنترنت.

- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.

- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المادة المقدمة متى لزم الأمر دون المساس بمحتوى الموضوع.

- ترسل الأبحاث على البريد الإلكتروني التالي:

remah@remahtraining.com أو khalidk_51@hotmail.com

أو إلى العنوان البريدي: شارع الغاردنز عمان الأردن

هاتف: 00962799424774 أو 00962795156512

REMAH

*Review for Research and Studies
A Refereed Review*

*Published by
Center For Research and Human Resources
Developments Remah-Amman – Jordan*

No: 03 December2007

ISSN : 2392-5418

The Review publishes studies and research in the following fields: economics and administration sciences

A guide for contributors

1- An article submitted for publication should be written in Arabic or English or French. It should not exceed 20 pages in length, inclusive of figures, drawing, table, appendixes, and references.

2- The contributor must state in writing that the article submitted was not published before and is not under consideration by any review.

3- The Review reserves the right to omit, summarize, rewrite any sentences in the submitted article that do not suit its house style.

1- Upon the publication of his/her contribution, the writer receives a copy of the review in which the contribution is published.

2- Contributions should be typed on one side of paper, simple spaced and with 4.5cm (one inch) margins; it should be in Microsoft Word (doc) format and traditional Arabic with 14pt font for Arabic and 12pt Times New Roman for English; French.

3- Two abstracts, one in Arabic and another in English, are required, each should not exceed 150 words.

4- Contributions should follow the appropriate methodology used in their individual fields. They should also follow one of the following citation and documentation styles: the MLA style or the Chicago style in the humanities (MLA Style Manual and Guide to Scholarly Publishing; The Chicago Manual of Style), the APA Style in the Social Sciences (the Publication Manual of the American Psychological Association)

- **All correspondence related to the review should**

be addressed to :

remah@remahtraining.com or khalidk_51@hotmail.com

tel : 00962795156512 or 00962799424774

CONSULTATIVE BOARD

Prof Francoi Bono	French
Prof Jean piere Detrie	French
Prof Wiliam antonie	USA
Prof Philip Jamas	USA
Prof OKIL Mohamed Said King fehad university	KSA
Prof Abdelhamid manaa elsayeh snaa university	YEMEN
Prof Mahmod elouadi Zarka university	JORDAN
Prof Abedrazzak chahada Zaytouna university	JORDAN
Prof Abedsalem abou kohf alexandrie university	EGYPT
Prof Ramadan charah kawait university	KAWAIT
Prof Haidar Abbas Damascus university	SIREYA
Prof Farid kourtel skikda university	ALGERIA
Prof Kamel Rezig blida2university	ALGERIA
Prof Ramez TANBOR jinan university	LIBAN
Prof Dreman Souliamane maoussal university	IRAK

فهرس المحتويات

- 8..... معادلة تميز الأداء التنظيمي
الأستاذ الدكتور أحمد سعيدان منظمة الأمم المتحدة تونس
- أثر جودة الخدمات الصحية المدركة في رضا المستفيدين دراسة إستطلاعية لأراء
عينة من المستفيدين في مستشفيات بغداد.....36
الدكتور قتيبة صبحي أحمد الجامعة المستنصرية العراق
- 55..... جودة التعليم من منظور إسلامي
الدكتور محمد عبد الفتاح شاهين د. إسماعيل شندي جامعة القدس فلسطين
- دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الإقتصاد الوطني الفلسطيني في تحسين جودة
مهارات العاملين.....91
الأستاذ الدكتور فتح الله غانم د. مهند أبو الرب وزارة المالية الفلسطينية فلسطين
- 131..... تجارب بعض الدول العربية في مكافحة الفساد
الأستاذ الدكتور عطية الجيار قسم بحوث الأراضي والبيئة الجيزة مصر

معادلة تميز الأداء التنظيمي

أ.د. أحمد سعيدان

منظمة الأمم المتحدة O.N.U

تونس

مخلص

العمل الإداري المتميز يعتبر إحدى مقومات النجاح والتميز المؤسسي في القطاعين العام والخاص، حيث أن متطلبات القرن الحادي والعشرين تفرض على المؤسسات بغض النظر عن حجمها وطبيعتها عملها استخدام آليات عمل جديدة لمسايرة التطورات المستجدة في عالم المعلوماتية للوصول إلى تحقيق التفوق الإداري و التميز في الأداء يعد تميز الأداء التنظيمي إحدى مقومات العصر لكي تتمكن المنظمات بشتى أنواعها من ضمان مكانتها السوقية و منافسة نظيراتها. تحقق المنظمات تميزها عن طريق حسن إدارتها لجملة من المتغيرات و التي حاولنا من خلال هذه الدراسة تحديد أهمها و ذلك بالتميز من خلال قادة التنظيم بما تشترطه القيادة المعاصرة من متطلبات، التميز من خلال ما يمتلكه التنظيم من موارد و كوادر بشرية، الإدارة و تميز التخطيط الاستراتيجي و أخيرا التميز من خلال ضمان مكانة في السوق بترسيخ مبدأ التوجه بالسوق و المستهلك لدى التنظيم .

الكلمات المفتاحية

الأداء، الجودة و التميز، القيادة، التنظيم ، رأس المال الفكري، التوجه بالسوق و المستهلك، الإدارة الإستراتيجية، الفعالية، الكفاءة، الميزة التنافسية، اقتصاد المعرفة.

ABSTRACT

Organization performance is considered as one of the main nowadays factor which allow the different organizations to insure their position in market and consumer orientation and competing the other organizations.

They comply their distinction through a strategic management of an amount of varieties which this applied research determine the most important of them such as the leadership distinction needed by the modern requires, distinction through what the organization own about human resources, administration and the strategic planning, and finally the distinction through the insurance of a market position by the factor market and consumer orientation.

KEYWORDS

Performance, Quality and Distinction, The leadership, Organisation, Intelligence Capital, Market and Consumer Orientation, Strategic Management, Effectiveness, Efficiency, Competitive Advantage, Knowledge Economy.

مقدمة

التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير و تشوبها حالة من عدم التأكد ، و لعل من أهم التغيرات التي تشهدها بيئة المنظمات في الوقت الحالي هي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، هذا التحول يعني الكثير للمنظمات الراغبة في تميز أدائها التنظيمي .

يعتبر التميز المحصلة الجماعية للطريقة التي يجب أن يفكر بها القائمين على المنظمات أو يتصرفون بها حيال بعضهم البعض، وحيال متلقي الخدمة والموردين وبالنسبة للمؤسسة وللمجتمع. يعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة التنظيم وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. و يمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تبناها المؤسسة. تفرض ظروف و متغيرات المحيط على المنظمات تبني ثقافة للتميز و ذلك في إطار مجابهتها للتحديات العالمية، إن الإنجازات غير المرتبطة بالتحسين المستمر للأداء سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر. فبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق تطلعات التنظيم ، فإذا ما أريد لتنظيم تحقيق التنافسية المتزايدة فيجب عليه أن يرسخ جذورها أي ثقافة التميز بشكل مستدام و السعي لإجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات. كما يترتب عليها أن تستعرض باستمرار وتراجع ما تقوم به من أعمال و الطريقة التي تنجز بها. ليس من شك في أن المنظمات التي تحقق ذلك هي في وضع جيد يمكنها من مواجهة التحديات الحالية، وبالتالي تعتبر ذات مراكز مؤهلة للتميز.

تأتي هذه الورقة البحثية لتجيب عن الإشكالية التالية : كيف يمكن للمنظمات تحقيق تميز في أدائها التنظيمي في ظل متغيرات البيئة الاقتصادية المحلية و الدولية التي تشوبها حالة من الغليان و عدم التأكد، و ما المتغيرات التي يجب أن تديرها لتحقيق ذلك ؟ بطبيعة الحال فإن الظفر بذلك يتطلب جهودا مضيئة من طرف جميع أعضاء التنظيم و تكامل و تكاتف للجهود على مختلف المستويات الإدارية.

للإجابة عن الإشكالية السابقة نقترح الهيكلية التالية:

أولا : تميز الأداء التنظيمي

1 - ماهية الأداء

2 - التميز التنظيمي

3 - تغير المفاهيم الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة

4 - معادلة تميز الأداء التنظيمي

ثانيا : تفكيك تركيبة معادلة التميز

1- التميز من خلال القيادة

2- التميز من خلال المورد البشري

3- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية

4- التميز من خلال التوجه بالسوق

أولا : تميز الأداء التنظيمي

استهدفت الدراسات العملية منذ نشأتها البحث عن سبل تميز الأداء التنظيمي، فالإدارة في مفهومها تعني استغلال الموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف المرسومة. دأبت التنظيمات باختلاف أنواعها عبر السنوات بالبحث عن تحقيق مفهومي الجودة و التميز، حيث تمحورت جل الدراسات الإدارية حول سلسلة متصلة من حلقات الأداء المتميز .

1 - ماهية الأداء

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية مقارنة بنظيراتها، إنما يقتضي تميز أدائها بمعنى أن تكون في وضع أفضل من منافساتها سواء من ناحية الوضعية الإستراتيجية أو التنظيمية. في علم التسيير يعرف الأداء ⁽¹⁾كتوأمة بين الفعالية (EFFICACITE) و الكفاءة (EFFICIENCE) . الفعالية و هي الترجمة للمصطلح الانجليزي (Effectiveness) وتعني إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب و يمكن أن تقاس بحصة المؤسسة في السوق التنافسي. أما الكفاءة و هي الترجمة للمصطلح الانجليزي (Efficiency) فتتعلق بإنجاز المهام بطريقة سليمة، و تقاس بالنظر لعلاقة المدخلات بالمخرجات، فتخفيض تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية يعتبر مؤشرا لزيادة الكفاءة. على الرغم من أن مفهومي الفعالية و الكفاءة متكاملان⁽²⁾.

يتفق كثير من الباحثين على أن الفعالية تعنى مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، و هذا يعني أن درجة فعالية المؤسسة إنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة و التي وجدت أصلا لتتحقق، أما الكفاءة فتعني مدى توفير الموارد المادية و البشرية عند القيام بالعمليات و النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها المؤسسة⁽³⁾.

يعرف KHEMAKHEM الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك و هذا ما يسمى بـ " الفعالية . معيار" أو ما يقابله

بالمصطلح الفرنسي (Efficience)، و التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها إذن (4) :

الفعالية . معيار = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة ، أما فيما يخص الفعالية . إنتاجية و المقابل للمصطلح الفرنسي (Efficacité) فهي تعكس العلاقة التالية: الفعالة . إنتاجية = الأهداف المحققة/ الوسائل المستعملة . أن هذه الازدواجية ""الفعالية . معيار" و " الفعالية . إنتاجية" تبين مستوى أداء تسيير المؤسسة.

يجب في نهاية المطاف أن نشير إلى أنه كثيرا ما يستخدم مصطلحي الكفاءة و الفعالية ككلمتين مترادفتين أو مترادفتين و تعنيان شيئا واحدا مع أنهما في الحقيقة كلمتان منفصلتان و تعنيان شيئين مختلفين. و مع أنه غالبا ما تكون فرص المؤسسات التي تراعي جانب الكفاءة وتستمر في تحقيقه على المدى الطويل من حيث الازدهار و النمو والبقاء، أفضل من تلك التي لا تهتم بهذا الجانب، و ذلك لأن الكفاءة قد تكون إحدى مكونات الفعالية، فإن هذا لا يعني بالضرورة أن هذه المنظمات فعالة، فقد يكون مستوى فعالية المنظمة جيدا و لكن مستوى كفاءتها ضعيفا كما قد يثبت العكس لأنها لم تتحقق من تحقيق الأهداف أو النتائج المحددة لها سلفا (5).

2 - التميز التنظيمي

اتجهت المحاولات الإدارية الأولى نحو البحث عن تحقيق تميز الإدارة و التي أغفلت إلى حد كبير أثر المتغيرات البيئية على معادلة التميز الإداري، إلا أن النماذج التي تناولت المعادلة منذ فترة السبعينيات أدخلت الكثير من المتغيرات البيئية ضمنها و التي لا يمكن في أي حال من الأحوال إغفالها كالمستهلك، السوق، المنافسة و طبيعة بيئة الأعمال و غيرها من المتغيرات (6).

تحتاج التنظيمات الحديثة إلى جانب ما تم تحديده من متغيرات عملية أخرى مكتملة ألا و هي إدارة التميز، حيث أن لا يمكن أن تترك عملية إدارة التميز للصدفة أو أن تحدث بصفة عشوائية. تعني إدارة التميز الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للتنظيم، فالتميز شعار ترفعه العديد من التنظيمات الحديثة و تتخذه رسالة أساسية لها.

أصبح تميز الأداء الإداري الشغل الشاغل للتنظيمات الحديثة، حيث أن التنظيم الذي لا يميز نفسه عن منافسيه سوف يضمحل خاصة في ظل ظروف البيئة الحالية التي ميزتها التغير السريع و الذي أصبح جزءا من حياة التنظيمات لا يمكن تجاهله بل يجب التعامل معه. يجب التنويه أن الأداء المتميز لتنظيم ما في زمن أو مكان معين لا يعتبر بالضرورة أداء متميزا في ظل ظرف أخرى، نشير هنا إلى أن التميز نمط فكري إداري لا وظيفة من الوظائف الإدارية للتنظيم .

3 - تغير المفاهيم الإدارية في ظل اقتصاد المعرفة

تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، فمن التركيز على الإنتاج انتقلت إلى التوجه بالتسويق، ومن تركيزها على الجمهور الخارجي إلى التركيز على كليهما، و من الاهتمام برأس المال المادي إلى تركيز اهتمامها على رأس المال الفكري، كما مست التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة هيكل هذه الأخيرة، حيث ظهر توجه جديد مغزاه تكوين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعد أن كان الاهتمام في السابق منصبا على تشييد المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى ظهور العديد من الشركات الافتراضية لتضفي بعدا جديدا على عالم الأعمال.

فرضت التغيرات السالفة ذكرها على المؤسسات اعتناق فكر إداري جديد، بدل الذي كانت تتبناه والذي سمته الجمود و الثبات. و عليه فعلى المؤسسة لتضمن لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا أن تستجيب للقوى الداعمة للتميز، و يمكن حصر أهم تلك القوى في العناصر التالية :

- التغيرات المتسارعة لمحيط المؤسسة؛
- المنافسة الشديدة؛
- تموقع المؤسسة؛
- تنامي الشعور بالجودة؛
- تكنولوجيا المعلومات.
-

3 - 1 - التغيرات المتسارعة لمحيط المؤسسة

وما يميز اليوم المحيط الاقتصادي و التكنولوجي خاصة عدم الثبات ، بسبب التطورات المتلاحقة مع مرور الزمن. حيث يمكن تحديد الملامح الأساسية لمحيط المؤسسة الحالي كما يلي (7) :

- محيظ معقد : بسبب أن العلاقات التي تربط بين متغيرات المحيط من الصعوبة مكان تحديدها بوضوح، و التحكم فيها من طرف المسيرين⁽⁸⁾.
- محيظ تسوده حالة من الغليان و عدم التأكد : بسبب التطورات السريعة و صعوبة التنبؤ بها، و التي تقود إلى حالة عدم المعرفة المؤكدة.

3 - 2 - المنافسة الشديدة

يؤكد الفكر الإداري الحديث بأن المنافسة التي تواجهها المؤسسات الحديثة يمكن وصفها بأنها شرسة، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع الآن بجرية الانتقال إلى الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليه، وهذه الظروف تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة علاجها التميز في الأداء⁽⁹⁾.

3 - 3 - توقع المؤسسة

يساعد تميز الأداء التنظيمي للمؤسسة على ضمانها مكان لها و اكتساب موقع متميز في السوق، يشير المكان للقدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها. إن التميز يعني القدرة على ترتيب المؤسسة داخليا، يجب أن نشير هنا أن التميز لا يعني فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، بل هو مفهوم أكبر من ذلك يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية. و على الجانب الآخر فإن المكانة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة.

للتحقق من أن المؤسسة حققت ميزة تنافسية فيجب أن تقارن بين أدائها و أداء المؤسسات المنافسة. تتحقق الميزة التنافسية عندما تتميز المؤسسة عن نظيراتها بكيفية تساعدها على تحقيق الربحية المخططة و الحفاظ على حصتها السوقية. و بغض النظر عن نوع المؤسسة و نشاطها، فإنه يمكنها أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج المتناسق بين المهارات البشرية و الأصول المادية.

3 - 4 - تنامي الشعور بالجودة

إن ميزة الأسواق المعاصرة هي المنافسة الحادة بين المنشآت و كمحاولة منها للوصول إلى إشباع احتياجات و متطلبات المستهلكين و إرضائهم . و لذا فعلى المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء و النمو مع التفوق أن تبني فلسفة جديدة تركز على تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف. هذا ما جعل الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية، حيث أصبحت المؤسسات و الحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا ، و أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة و فلسفة إدارية تمكنها من الحصول على الميزة التنافسية.

أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا للحصول على الميزة التنافسية . و قد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة

و هي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة و وظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة و تصبح مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يرفع أداء المؤسسة .

3 - 5 - تكنولوجيا المعلومات

تعد المؤسسة الاقتصادية الأكثر تأثراً بتكنولوجيا المعلومات التي دخلت كافة أعمالها ونشاطاتها من أتمتة الإنتاج إلى عمليات تصميم المنتجات، إضافة لاستخدامها في معالجة البيانات والمعلومات وكذا أتمتة الأعمال المكتبية، بذلك فقد أصبحت المعلومات عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج لها دورها في تحديد فعالية وكفاءة المؤسسة. وعليه اتجهت المؤسسات إلى تصميم وبناء أنظمة المعلومات من أجل السيطرة على الكم الهائل من المعلومات الضرورية لإدارتها، وذلك ضماناً للوصول للمعلومات موثوقة وصحيحة ودقيقة لكافة المستويات الإدارية لأجل استخدامها في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن التحدي الذي يواجه المؤسسات في الوقت الحاضر، يكمن في كيفية استخدام و الاستفادة من المعلومات و ذلك بتصميمها لنظم معلومات على مستواها يمكنها من مساندة تغيرات المحيط المستمرة و تحقيق الكفاءة و الفعالية المنشودة⁽¹⁰⁾.

4 - معادلة تميز الأداء التنظيمي

تعددت النماذج التي تناولت بالتحليل و الدراسة معادلة تميز الأداء التنظيمي خلال النصف الثاني من القرن العشرين، تشكل كل من القدرات التنظيمية التي بموجبها يستطيع التنظيم تحقيق التميز و المتمثلة أساساً في القيادة، الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية و التي تمثل المتغيرات المستقلة. أما المتغيرات التابعة أو ما يطلق عليها النتائج فتتمثل في تحقيق التنظيم التميز من خلال تحقيق رضا المستهلك و ضمان مكانة سوقية و نتائج الأعمال الأخرى.

نشير هنا إلى أن معادلة التميز يمكن أن تطبق على كل التنظيمات، بمعنى أن التركيبة الواردة لمعادلة التميز تتصف بدرجة عالية من العمومية، و يؤكد هذه الحقيقة ما انتهت إليه النماذج الحديثة للتميز الإداري خاصة نموذج BALDRIDGE NATIONAL AWARD الأمريكي الذي يتعامل مع المنظمات الحكومية و غير الحكومية بنفس المعايير بدليل أنه استخدم لفظ التنظيم (ORGANISATION) للإشارة لكليهما⁽¹¹⁾.

نشير هنا لأهمية تنامي الدور الاجتماعي للتنظيمات، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية أحد معايير التميز الأساسية لمختلف التنظيمات⁽¹²⁾، أضف إلى ذلك معيار رضا العميل الذي أصبح بدوره جوهريا لتحقيق تميزها.

ثانيا : تفكيك تركيبة معادلة تميز أداء التنظيمي

سنتناول من خلال هذه المحطة البحثية تحليلا مفصلا لكل متغير من متغيرات معادلة تميز الأداء التنظيمي. حيث سيخصص لكل متغير جزء منفصل مع محاولة الربط بين هذه المتغيرات لتبيان الأثر الناتج عن تفاعلها. تتفق النماذج الإدارية التي صاغت معادلة تميز الأداء التنظيمي على أنها مكونة من المتغيرات التالية⁽¹³⁾:

- التميز من خلال القيادة ؛
- التميز من خلال المورد البشري ؛
- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية ؛
- التميز من خلال التوجه بالسوق .

1- التميز من خلال القيادة

تعمل التنظيمات على تحسين و تطوير عملية اختيار و التعرف المبكر على المواهب القيادية لها ،وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم. فالتنظيم يستطيع قياس مدى نجاحه و كفاءته من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة انعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة و بالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها. فالقادة أفراد مبدعون يبحثون عن اكتساب الفرص و المكافآت.

1-1- ماهية القيادة و أهميتها

القيادة ظاهرة إدارية تستوجب البحث المستمر لما لها من تأثير مباشر على التميز التنظيمي، حيث أنها لا تعتبر فقط تلك المركبة من مركبات معادلة تميز التنظيمات، بل عنصرا أساسيا في المعادلة لكون تأثيرها المباشر على بقية عناصر المعادلة. رغم تعدد تعاريف مفهوم القيادة إلا أنها تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة و أهمية هذا المفهوم، حيث أنها تمثل تلك العملية التي بموجبها يتمكن الفرد من توجيه جهود

العاملين لأجل تحقيق أهداف التنظيم، كما يمكن النظر إليها على أساس أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة⁽¹⁴⁾.

يعتقد بعض الناس أن مصطلح القائد والمدير مترادفان غير أنهما مختلفان، فوفقاً لرأي Fred.E.Fiedler فإن القائد هو ذلك الفرد الذي له مهمة توجيه وتنسيق النشاطات المناسبة للمهمة، أما المدير فهو الشخص الذي يقوم بدور محدد ضمن هيكل منظم، ورغم أن هذا الدور يعطي المدير سلطة رسمية فهناك مديرين غير قادرين على القيادة، ومن الواضح أن هؤلاء المديرين ذو نجاحات محدودة في المنظمة، وأن مصطلح القيادة الإدارية يعني أن كل من المهارات القيادية والإدارية ضرورية للمؤسسة. ويجب على القائد الإداري أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق المهام داخل الجماعة⁽¹⁵⁾.

كثيراً ما يثار الجدل حول أهمية القائد في التأثير على الأداء المتميز بطرح التساؤل التالي : هل يمكن العمل بدون قائد ؟. من الناحية النظرية ستكون الإجابة نعم، بسبب أن أداء التنظيم يتوقف بالدرجة الأولى على الجهد الجماعي لأفراد التنظيم، غير أنه من الناحية العملية يدلل على أهميته و تأثيره على الأداء التنظيمي بدراسة أثر تغير القيادات في التنظيمات، حيث أن تغيير القيادة يمكن أن يحدث أثراً إيجابياً أو سلبياً على أداء العاملين، فمن المتوقع أن يؤدي تغيير قيادات جماعات العمل ذات الأداء المتميز لتدهور أداء التنظيم، و في الاتجاه المعاكس سيؤدي بطبيعة الحال لتحسين أداء المنظمة و لو لحظياً.

1-2- سمات القائد المتميز

هل القائد يولد أم يصنع ؟ تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً⁽¹⁶⁾، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، ويؤكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك : "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " يؤيده في ذلك بيتر دركر من خلال مقولته : " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

رغم الاتفاق النسبي حول السمات المرتبطة بالقائد المتميز، إلا أن قدرة تلك المتغيرات على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدوداً نسبياً بسبب ارتباط نمط القيادة بظروف موقفية متعددة. وعليه فان مقولة القائد يولد و لا يصنع لا يكمن قبولها على علتها، فمن الطبيعي أن

- هناك جملة من الظروف المحيطة التي يمكنها أن تساعد على تشكيل قدرات و مواهب القائد و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
- لا يجوز للقائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة و الأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية؛
 - أن تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها؛
 - أن يمتلك الشجاعة، فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع و الشخص الخجول مع الحياة ، فالفرد الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة و تلك هي سمة القائد المتميز؛
 - أن يكون العمل بدافع الإبداع، يعمل القادة المتميزون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس و الإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن؛
 - يعمل القادة المتميزين على إنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال؛
 - يجب أن يمتلك القادة المتميزون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة؛
 - يجب أن يمتلك القادة يمتلكون حماسا ملهما ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و مترابطة بين تلك الصفات؛
 - وجوب امتلاكه للحنكة، فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها؛
 - العمل على مساعدة الآخرين على النمو، فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة و العاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين بذلك فريقا يتصدى لأقوى الأزمات التي يمكن أن تواجه منظمتهم.

1-3- الدور الجديد للقيادة في عصر المعرفة

أصبح رأس مال التنظيمات في التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة مكونا من مجموع الأصول المادية و الأصول البشرية أو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، و كنتيجة طبيعية لهذا التحول كان لزاما أن يطرأ تعديل جوهري على دور القيادات الإدارية بأن تتحول استجابة لمتطلبات عصر المعرفة، و عموما يمكن تحديد جملة الأدوار التي يجب أن يقوم بها القائد إسهاما منه في تحقيق التميز لتنظيمه فيما يلي :

- أن يسعى القائد لخلق صورة شمولية لما يسعى إليه، فهو مطالب بصياغة الاستراتيجيات التي تمكن تنظيمه من خلق القيمة و تحقيق الربح، ولا يعد ذلك كافيا بل يجب أن يتعداه إلى ترسيخ هذه الرؤية لدى المرؤوسين و اعتبارها جزءا من الأدوار القيادية الساعية لتحقيق التميز؛
- ترسيخ قيم التميز و تدعيم السلوك المتميز من قبل القائد لدى العاملين كأساس لتحقيق التميز؛
- حسن إدارة التعارض بين أصحاب المصالح المختلفة من حملة الأسهم، المنافسين، جمهور المستهلكين و الحكومة بما لا يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي المتميز؛
- تأكيد المسؤولية الاجتماعية من طرف القيادة، حيث أن دورها يجب أن لا يتوقف عند حدود تحقيق مصلحة التنظيم فقط، بل يجب أن تتعداه إلى تحقيق أهداف و مصالح المجتمع.

2- التميز من خلال المورد البشري

تكتسب الموارد البشرية في عصر المعرفة أهمية خاصة و تطرح إشكالية إدارتها تحديات كبيرة أمام المنظمات في إطار التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، حيث يتوجب على هذه المنظمات أن تتعامل بحكمة و رشادة تسييرية تجاه مواردها البشرية كونها أساس تميزها . يجب أن توجه جهود التنظيمات لضمان استمراريتهما لتأهيل و تدريب مواردها البشرية لخلق منظومة عمالية قادرة على تحسين القدرة الإنتاجية للمنظمة و مواكبة التطورات الاقتصادية و التقنية و ذلك باعتماد المعرفة المعلوماتية على مستوى كل تنظيم و الاهتمام بالتنمية المستمرة لكفاءة و مهارة الموارد البشرية .

2-1 - المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية

إن التحول من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة المعاصرة يتطلب إعداد العنصر البشري الذي يعد أساس كل تقدم في المؤسسة، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار عمل منسجم و متفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصولها بغية تحقيق الميزة التنافسية. إن هذه الأخيرة لا يتأتى للمؤسسة الظفر بها إلا من خلال الأداء المتميز لمواردها البشرية، إذ أن أداء المؤسسة مرهون بأداء أفرادها. و عليه فإن تحقيق ذلك الهدف المنشود من طرف المؤسسة أي نموها و استمراريتها يتطلب وضع إستراتيجية محكمة لإدارة مواردها البشرية⁽¹⁷⁾. و قد حدد ATKINSON مجموعة من الافتراضات الأساسية يجب أن تعتمدها المؤسسات لتنمية مواردها البشرية وذلك وفقا لما يتطلبه عصر المعرفة، و المتمثلة أساسا فيما يلي⁽¹⁸⁾:

- الاستثمار في التدريب ؛
- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجلين القصير و البعيد؛
- توسيع فرص التعليم للعاملين؛
- التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين.

2-1-1 - الاستثمار في التدريب

تفرض التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال على المنظمات إعادة النظر في تركيبها البشرية المهنية و المعرفية و تطوير قدرتها الأدائية⁽¹⁹⁾. يتطلب هذا التطوير تركيز المؤسسة إضافة إلى أنشطتها الأخرى على تدريب مواردها البشرية بقصد تطوير مهاراتها و معارفها إكسابها إن اقتضى الأمر مهارات و معارف جديدة و سلوكيات تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة. يجمع علماء إدارة الموارد البشرية على أهمية وظيفة و نشاط التدريب في المؤسسة، و يظهر هذا الاتفاق جليا خاصة في منظمات الأعمال في الدول الصناعية المتقدمة. يظهر الاهتمام بالتدريب من خلال الأموال المستثمرة في هذا المجال، حيث بلغ متوسط الإنفاق 10% من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، كما أن بعضها تخصص 25% من مجموع الجور التي تدفعها للعاملين بما لهدف تطوير مهاراتهم و معارفهم و تحديث أساليب أدائهم للعمل⁽²⁰⁾. تهدف المؤسسات من وراء الإجراءات السابقة إلى تحقيق تفوقها على نظيراتها.

ينعكس التدريب بنتائج ايجابية على الفرد العامل، حيث يمكنه من مواكبة التطورات في حقل العمل و التعرف على المهارات و المعارف الجديدة، و قد تمتد فوائد التدريب لتشمل تحسين و تطوير سلوكيات تتناسب و طبيعة الأعمال التي يؤديها الفرد و العلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال. يعمل التدريب على زيادة التزام العمال و ولائهم للمؤسسة و تعزيز إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل.

تتمثل أهداف التدريب بالنسبة للمؤسسة في كون أن أهداف التدريب تتمثل بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، فمن خلال معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة و يسهم في تطورها و استمرارها، وقد تأكد يقينا بان تكاليف التدريب لا يمكن أن تكون أعلى من عوائده. فقد أشارت الدراسات الميدانية على أن تخفيف التكاليف الإنتاجية الكلية لا يتحقق إلا عن طريق تدريب الموارد البشرية في مجال تبسيط العمليات و تقليل الهدر في المال و المادة و الوقت⁽²¹⁾.

إن الهدف من أنشطة التدريب التي تمارسها المؤسسات هو رفع كفاءة، معارف و مهارات الأفراد و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة محددة، و عليه فإن لمنظمات ملزمة بتحديد احتياج المرؤوسين للتدريب و استخدامها للأساليب و الطرق المناسبة، و كذا تقييم فعالية هذا التدريب⁽²²⁾.

يعتبر نشاط التدريب من الأنشطة الضرورية و من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، و لغرض نجاح هذا النشاط يتوجب قيام إدارة الموارد البشرية بالتحليل و الدراسة الدقيقة لكافة الجوانب المتعلقة بالتدريب، و كل المراحل التي يجب أن تمر بها العملية التدريبية. يعد التدريب نظاما متكامل الحلقات و الخطوات لا يمكن أن يؤدي نتائجه إلا إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية تخطيط و إدارة عملية التدريب في المنظمة.

يقترن التدريب بتكلفة إلا أنه لا يجب إغفال فوائده التي تظهر على المدى البعيد في أغلب الأحيان كونه عملية استثمارية في المورد البشري .

يتفق علماء الإدارة على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بإنعاش ذاكرة القوى البشرية ومضاعفة وتراكم الخبرات وإضافة مهارات جديدة لمواكبة هذه التطورات والتغيرات المتسارعة في برامج وخطط وأهداف المنظمات بصفة عامة. وإذا كان التدريب باعتباره ركن أساسي من أركان عملية التنمية الإدارية فإن العائد التدريبي يتمثل في الفائدة أو المردود الإيجابي أو الأثر الذي يحدثه التدريب بالنسبة للفرد وللمؤسسة والمجتمع سواء كان ذلك في الأجل

القصير أم الأجل الطويل. وهكذا فإن فاعلية التدريب تتجسد في قيام الفرد بعمله بكفاءة، نتيجة للمعلومات والمعارف الخاصة بالعمل التي اكتسبها، والمهارات الفنية والإدارية التي تزود بها واللازمة لأداء مهامه، وكذلك نتيجة التأثير في اتجاهاته وسلوكياته نحو العمل و المنظمة التي يعمل فيها، الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة أو المؤسسة ويرتقى بمستوى كفاءتها⁽²³⁾.

2- 1 - 2 - تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجلين القصير و البعيد

و نعني بذلك تحديد احتياجات المؤسسة من أنواع و أعداد الكفاءات البشرية، و يتطلب ذلك تحديد طلب المنظمة منها و تحديد ما هو معروض و متاح منها و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في الخبرات المهنية بالمؤسسة. يجب أن ينصب الاهتمام هنا على اختيار الكفاءات بالبحث عنها في سوق العمل و محاولة استقطابها و تصنيفها من خلال طلبات التوظيف، الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب الأخرى، و ذلك ضمانا لحسن اختيار المهارات.

إن للاختيار العلمي و الموضوعي للأفراد و للإدارة فوائد متعددة، يمكن تحديدها فيما يلي⁽²⁴⁾:

- يشكل الاختيار السليم للأفراد عاملا مهما من عوامل الرضا عن العمل الذي يؤديه و اقتناعهم به، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم و بالتالي الشعور بالمسؤولية و الحماس في تأدية العمل؛

- يؤدي الاختيار العلمي و الموضوعي إلى الإسهام في إتقان العمل و بالتالي زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و انخفاض مستوى التلف و معدل دوران العمل و الغياب و استخدام عناصر الإنتاج بكفاءة أعلى.

تجدر الإشارة هنا إلى وجود امتلاك المؤسسة لنظام معلومات الموارد البشرية و المتضمن لبيانات و معلومات عن سوق العمل الداخلي و الخارجي للتنظيم يسهم بشكل كبير في كفاءة عملية التوظيف بنشاطاته الثلاثة : الاستقطاب و الاختيار و التعيين⁽²⁵⁾.

2- 1 - 3 - توسيع فرص التعليم للعاملين

إن التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تشهدها الساحة العالمية، و السرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة و زيادة أعداد الدول المنضمة إلى اتفاقية التجارة العالمية يعني وجود تنافس شديد بين الصناعات، أي أن الموارد البشرية ستتنافس مع الخبرات البشرية العالمية. والخبير بالصناعة الإنتاجية

أو الخدمية يعرف تماماً أنه لم يعد بمقدور أي أحد أن ينتج بتقانة تقليدية في زمن دخلت الأتمتة كل المجالات انطلاقاً من التصميم وصولاً إلى عمليات التصنيع، لا من حيث الجودة ولا من حيث الكلفة، وليس بمقدور خبير بالممارسة أن ينافس خبير ماسك بزمام التكنولوجيا الحديثة من نظم معلوماتية وتنظيمية وإنتاجية وإدارية خبيرة وعالية الأداء.

أمام هذه التحديات لا بد لنا من إعادة النظر، أي دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية طموحة في هذا المجال تتركز على أنظمة تدريب كفؤة و فرص تعليم تشمل كل العاملين. إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبط مباشرة بإستراتيجية المؤسسة، و عليه فيجب أن يحظى هذا الجانب باهتمام واسع من قبل القائمين على المؤسسة، و ذلك من خلال إعداد برامج تعليمية و العمل على توسيعها لتشمل كل الأفراد بالمؤسسة و ذلك لما له من آثار ايجابية على أداء المؤسسة، و عموماً يجب أن تتركز هذه البرامج على التأهيل العلمي المستمر و ذلك لتغطية التطورات التقنية و العلمية التي تشهدها الساحة العالمية.

2-1-4 - التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات من طرف العاملين

إن متطلبات مجتمع المعلومات في صورته الراهنة ، تتطلب من الفرد العامل الإلمام بالمهارات المعلوماتية الأساسية لحل المشكلات التي تواجهه في عمله . و تمكن ثقافة المعلومات العاملين من بناء أحكام موضوعية عن كافة القضايا و المشكلات التي يتعاملون معها. كما تيسر تكنولوجيا المعلومات وصول الأفراد إلى المعلومات المتصلة بواقعهم و بيئتهم و أعمالهم. و بناء على ما تقدم، فإن افتقاد القدرة على الوصول إلى المعلومات المناسبة و الدقيقة من شأنه أن يؤثر سلباً على قدرة الفرد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب. تتطلب هذه البيئة الجديدة أي البيئة المعلوماتية إلمام الأفراد بالمهارات الأساسية في استخدام تقنية المعلومات و الاتصالات في إنتاج المعلومات و الوصول إليها.

تجارباً مع الحاجة المتزايدة لتطوير العنصر البشري يتوجب على منظمات الأعمال تبني برامج لاستخدام الحاسب الآلي لأجل رفع مستوى المعرفة بتقنية المعلومات ومهارات الحاسوب للموظفين، هذا بالإضافة إلى إمكانية مشاركة جميع موظفي التنظيم من فرصة الاستفادة من برامج المعلوماتية التي من شأنها رفع كفاءتهم في العمل.

2-2 - مجالات التميز من خلال الموارد البشرية

زادت أهمية المورد البشري كميزة تنافسية في إطار التحول لعصر المعرفة، حيث أصبحت الموارد البشرية و طرق تسييرها من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، حيث ستصبح أهم أصول المؤسسة بل و ثروتها الحقيقية. و للتدليل على أهمية العنصر البشري في تحقيق الميزة التنافسية سوف نستعرض الإسهامات التي يقدمها لتحقيق ذلك.

2-2-1 - أهمية الموارد البشرية في التجديد و الابتكار

إن رغبة المؤسسة في تقديم منتجات تلقي قبولا في السوق بشكل مستمر يتطلب منها إلى جانب الإنفاق على البحوث و التطوير، ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع ، التجديد و الابتكار، و عليه فإن امتلاك المؤسسات لمثل هذه الميزة أصبح حتمية لتحقيق أهدافها المنشودة. إن الحقيقة التي يمكن استخلاصها من واقع المؤسسة في الفترة المعاصرة هو تساؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية⁽²⁶⁾، فالمعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل ما تصنعه و كل ما تنتجه و تشتريه و كل ما تبيعه، و عليه فإن إدارة المعرفة تعد مهمة أساسية لمنظمة الأعمال خلال الفترة المقبلة لتحقيق مكانة متميزة في السوق.

2-2-2 - قدرة الموارد البشرية على استيعاب التكنولوجيا الحديثة

يعد امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المتطورة و التي تعد سمة عصرنا ميزة تنافسية كبيرة لها، إلا أن التغيرات المتسارعة و المتقلبة التي يشهدها عالمنا اليوم تشير إلى أن الأساس في استيعاب و تطوير تلك التكنولوجيات هو العنصر البشري. و عليه فإن التعامل مع هذه التغيرات و تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة يتطلب امتلاك مورد بشري يكون أساس تحقيق ميزتها التنافسية. تزداد أهمية العنصر البشري في تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في الدول المستوردة لها أكبر من أهميته في الدول المصنعة لها⁽²⁷⁾، و ما شك فيه أن التكنولوجيا ترتبط ارتباطا وثيقا بالبعدين الاجتماعي و الثقافي لدولة ما، ففي دولة لا تعير الوقت أي اهتمام لن يجدي استخدام التكنولوجيا التي توفر الوقت. و في نهاية المطاف يمكن القول أن التكنولوجيا تجعل الأشياء ممكنة ، أما الإنسان فهو الذي يجعل هذه الأخيرة ممكنة.

إن واقع الأعمال الجديد يفرض و بقوة أهمية المورد البشري كميزة تنافسية دائمة. و عليه فإن قبول مثل هذا الواقع يفرض على المؤسسة أن تعيد النظر في مهمتها و أهدافها و وظائفها و

نوعية العاملين بها، ففي زمن أصبح الشيء الوحيد غير المؤكد هو عدم التأكد، فإن المورد البشري سوف يكون مصدر تحقيق التميز و التقدم.

2-2 - 3 - التميز من خلال رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري لمؤسسة تلك المعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدرا للفائدة التنافسية، ويوجد الآن دليل واضح في الواقع المعاش على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها المادية.

ثمة اهتمام متزايد بضرورة قياس وإدارة الأصول غير الملموسة بما فيها الأصول الفكرية والمعرفية مصحوب بانتقاد متناميا للأساليب المحاسبية الشائعة الآن والتي تفترض أن الأصول الملموسة فقط هي التي تولد الثروة ، في الوقت الذي تعزى فيه الفروقات بين القيمة السوقية والقيمة المحاسبية إلى رأس المال الفكري ، وهو يمثل الأصول غير الملموسة التي تدعم القيمة وإمكانيات النمو وتشمل معرفة الثقافات والتاريخ والسياسات والتقنيات والأسواق والزبائن واحتياجاتهم والقوانين والأنظمة والاقتصاديات واللغات والأفكار والمقترحات وعادات وثقافات الشعوب المختلفة .

إن المعرفة تتواجد وتنمو في البنيات التي تتلاقح فيها المعلومات والأفكار وتتغذى من بعضها البعض ، وكلما كانت هذه البنيات متنوعة كلما كانت فرصتها في النمو والبقاء أكبر. ولذلك تعمل المنظمات المتقدمة على تأسيس بيئة عمل مفتوحة تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بسلاسة وسهولة.

استنادا لما سبق فإن على منظمات الأعمال أن تعمل جاهدة إلى تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، حيث أن مواجهة المنافسة الشرسة التي تدور رحاها في السوق العالمية اليوم تتطلب بالضرورة أن تعمل منظمات الأعمال على إلا دارة الرشيدة لرأس المال الفكري. إن الاعتماد على رأس المال الفكري كأحد مراكز تطوير المؤسسة يتطلب بالضرورة تغيير أنظمة التفكير تجاه رأس المال البشري، ذلك يعني ضرورة العمل مع رأس المال البشري لا العمل عن طريقه.

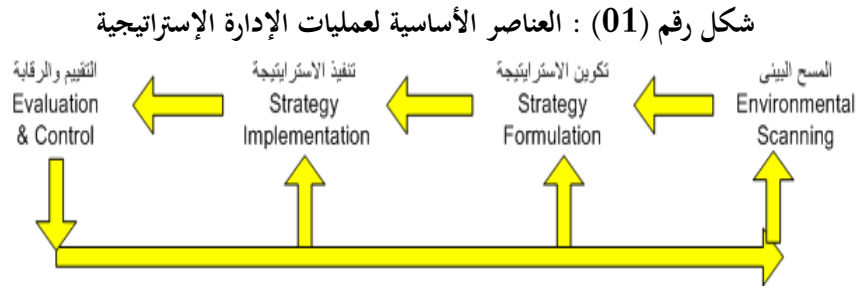
3- التميز من خلال الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل على ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وكذا السعي لتطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجية التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول للهدف⁽²⁸⁾. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل أساس نمو التنظيمات و استمراريتها.

يمكن النظر للإدارة الإستراتيجية على أنها فن صياغة و تنفيذ القرارات التنظيمية التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه. تمر الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل أساسية هي⁽²⁹⁾ :

- التحليل الاستراتيجي (المسح البيئي)؛
- تكوين الإستراتيجية ؛
- تنفيذ الإستراتيجية ؛
- التقييم و الرقابة .

تتداخل العناصر الأربعة السابقة و تتفاعل مع بعضها البعض وفقاً لما يوضحه الشكل الموالي⁽³⁰⁾:



3 - 1 - المسح البيئي

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة هو محاولة التعرف على الموقف الحالي لها. تتضمن هذه المرحلة تحليل كلا منهما.

3 - 1 - 1 - تحليل البيئة الداخلية

- تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير و تشمل البيئة الداخلية كل من:
- الهيكل التنظيمي : ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه ففي الخريطة التنظيمية؛
 - الثقافة التنظيمية : وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة؛
 - الموارد التنظيمية : وتشمل أصول المنظمة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

إن الهدف الأساسي من تحليل البيئة الداخلية للتنظيم هو التعرف على جوانب القوة التنظيمية و جوانب الضعف أيضا. ينصب الاهتمام في هذه المرحلة على جانب تحقيق الميزة التنافسية التي تتمكن من خلالها المنظمة من أن تواجه المنافسة التي تواجهها من طرف منافسيها في السوق.

3 - 1 - 2 - تحليل البيئة الخارجية

- تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين هما البيئة العامة و بيئة العمل.

3 - 1 - 2 - 1 - البيئة العامة

حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة والطويلة منها و تشمل القوى الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والقوى السياسية والتشريعية.

3 - 1 - 2 - 2 - بيئة العمل (البيئة الخاصة)

تشمل كل العناصر أو المجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة و الاتحادات التجارية.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية للمنظمة نقطة البداية المنطقية لأي عملية إدارة إستراتيجية، و
عموما فيسعى التحليل هنا لتحديد الفرص و التهديدات البيئية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة
المعنية.

3 - 1 - 3 - مصفوفة التحليل البيئي

يهدف كل من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للتنظيم إلى إعداد مصفوفة التحليل
الاستراتيجي، و التي من خلالها يتم مقابلة الفرص و التهديدات مع جوانب القوة و الضعف
التنظيميين، يطلق على هذه المصفوفة تسمية SWOT ANALYSIS، و تعد نتائج تحليل
هذه المصفوفة نقطة الانطلاقة المنطقية لمرحلة إعداد الإستراتيجية⁽³¹⁾.

3 - 2 - 3 - تكوين الإستراتيجية

تعنى هذه المرحلة بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص و التهديدات البيئية في
مقابل القوى و الضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة و تحديد الأهداف التي
يجب تحقيقها و وضع الاستراتيجيات و السياسات الموجهة للأعمال.

3 - 3 - 3 - تنفيذ الإستراتيجية

تعنى المرحلة بتحويل و ترجمة الاستراتيجيات و السياسات إلى تصرفات من خلال البرامج
و الموازنات و الإجراءات، و هذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، و الهياكل و نظم
الإدارة داخل التنظيم ككل. تجدر الإشارة عند تنفيذ الإستراتيجية أن تجيب الإدارة بوضوح عن
التساؤلات التالية⁽³²⁾:

- من المسؤول عن تنفيذ الإستراتيجية ؟
- ما الأنشطة التنظيمية الواجب تأديتها لتحقيق تميز المنظمة ؟
- ما الطريقة المثلى لتأدية الأنشطة ؟.
- يتوقف نجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية على عدد من الظروف نوردتها تباعا فيما يلي :
- حسن توزيع الأدوار و المسؤوليات داخل التنظيم؛
- الكفاءة في تخصيص الموارد التنظيمية؛
- كفاءة نظام معلومات المنظمة ؛

- كفاءة نظام التحفيز لدى المنظمة.

3 - 4 - التقييم و الرقابة

هي عمليات تتم لتتبع ورقابة أنشطة المنظمة ونتائج أداؤها الفعلي مقابل الأداء المرغوب أو المخطط. ويقوم المديرون في كل المستويات الإدارية بالاعتماد على المعلومات المرتدة لاتخاذ التصرفات العلاجية وحل المشكلات. يلاحظ أنه لضمان فعالية عملية التقييم والرقابة فلا بد من الحصول على استرجاع فوري وسريع وغير متحيز عن الأداء في المنظمة وفق تدرج مستوياتها، حيث أن هذا الاسترجاع يمكن المديرين من مقارنة ما حدث فعلاً بالمخطط . تتطلب نجاح عملية الرقابة أن يكون النظام الرقابي قادراً على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى تتمكن المنظمة من اعتماد إجراءات التصحيح وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء. وان يكون شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب الأنشطة الحيوية الهامة وأن يتسم بالتوازن وفي الوقت ذاته أن يكون اقتصادياً.

إن عملية التقييم والرقابة على الاختيارات الإستراتيجية تؤدي تلقائياً إلى قيام سلطة رقابية مستمرة وفاعلة تستهدف فحص الرسالة الأساسية للمنظمة وعلاقتها بالبيئتين الداخلية والخارجية وتحديد جوانب الضعف والقوة والفرص والمخاطر التي تواجهها و في المحصلة فحص الاختيار الاستراتيجي.

تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تطبق مبادئ الإدارة الإستراتيجية يمكنها أن تحقق نجاحاً أكبر من تلك التي لا تطبقه⁽³³⁾. فمؤشرات التميز تكون واضحة منذ انطلاقة المنظمة في تحديد رؤيتها المستقبلية بشكل يساعد على تحقيق أهدافها.

4 - تحقيق التميز من خلال التوجه بالسوق

تنجس التنظيمات في كثير من الدول المتقدمة بالاهتمام المتزايد بإشباع حاجات العملاء المتنوعة ورغباتهم من خلال التنسيق بين نشاطات ووظائف التنظيم أملاً في تحقيق تميز أداؤها وأهدافها بشكل عام. أصبح إشباع حاجات العميل من الأهداف الرئيسية لنشاط التسويق لدى أي تنظيم والذي يعتمد عليه بالدرجة الأساسية نشاط الإنتاج لهدف إنتاج السلع والخدمات التي تنفق مع احتياجات جمهور المستهلكين وتوقعاته.

4 - 1 - مغزى التركيز على المستهلك و السوق

لا يقتصر اهتمام التوجه السوقي بالسلعة فقط، بل تعداه إلى الاهتمام بسعر السلعة، تطويرها وتقديمها ضمن حزمة من الخدمات الضرورية، وتوزيعها بوساطة القنوات الملائمة والأقل تكلفة وترويجها بالشكل المناسب. يقوم مفهوم التوجه السوقي على تحقيق أهداف التنظيم على المستويين القصير والطويل الأجل، وذلك لما له من تأثير في أهداف التنظيم العملية والإستراتيجية. يؤكد مفهوم التوجه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك وحاجياته، وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون أو أفضل منه. فمنذ الخمسينات من هذا القرن تركز معظم النقاش حول مدى نجاحه كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة لتوجيه إدارات المنظمات نحو ممارسته فعلياً من أجل مواجهة الظروف والتحديات البيئية المختلفة واستغلال الفرص المناسبة و تحقيق تميز أداؤها التنظيمي و تعزيز مكانتها السوقية .

ينظر إلى التوجه السوقي على أنه حجر الأساس في حقل التسويق. فمفهوم التسويق هو أساساً فلسفة العمل التي تتبناها التنظيمات على اختلاف أنواعها، والتي تحدد سلوكها وطريقة استجابتها لظروف السوق. ينظر لمفهوم التوجه السوقي على أنه فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل الشركة للتوجه نحو العميل أو التوجه البيعي والاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام التنظيم⁽³⁴⁾ وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية لهذه التعريف وهي التركيز على العميل، التنسيق التسويقي و الربحية.

تركز تسمية مفهوم السوق على الأسواق بما تشمله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة مؤثرة في العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو مفهوم إدارة الأسواق الذي اقترحه بعض الكتاب⁽³⁵⁾ ، إذ غدت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجه السوقي. فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم. تضيف الدراسات التسويقية الحديثة عنصرين أساسيين لمفهوم التوجه السوقي وهما الإبداع والمنافسة. إذ إن مفهوم التوجه السوقي، حتى يكون متميزاً عما يقوم به المنافسون يجب أن يعتمد على الإبداع والمنافسة⁽³⁶⁾. كما أن المنافسة تعد إطاراً مرجعياً يميز المنظمة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشعب بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون⁽³⁷⁾. وهو ما يطلق عليه حديثاً مفهوم التوجه التنافسي.

لقد حظي مفهوم التوجه السوقي بقبول واهتمام متزايدة من قبل الباحثين والممارسين في مجال التسويق منذ الخمسينات خصوصاً في الدول الصناعية المتقدمة. إذ يعد تفكيراً إدارياً

يعمل على تحقيق حاجات العملاء أو المستهلكين في السوق المستهدف وإشباعها، وتكييف أوضاعها لتلبية هذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبر مما يقدمه المنافسون.

4 - 2 - الأبعاد الأساسية للتوجه السوقي

إن فعالية التوجه بالسوق تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة التنظيم على تحديد مفهوم التوجه السوقي تحديدا واضحا لأن غياب هذا التحديد يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مدى قدرة التنظيم على تطبيق مثل هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة⁽³⁸⁾. بهدف الوصول لمفهوم عملي للتوجه بالسوق فإنه من الممكن تحديد أهم الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم فيما يلي⁽³⁹⁾ :

4 - 2 - 1 - فلسفة المستهلك

يعد المستهلك المحور الأساسي لعملية التسويق، وبالتالي يعتمد نجاح التنظيم في اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة بالدرجة الأولى، على مدى تفهمه ومعرفة حاجات جمهور العملاء المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم، والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياته الشرائية. يتحدد هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما الوسائل التي يجب أن يعتمد عليها نشاط التسويق للتعرف على حاجات المستهلك ورغباته ؟
- ما الواجب عمله من طرف التنظيم للوصول إلى المستهلك مستقبلاً ؟
- إلى أي مدى يجب الاهتمام بالمستهلك لهدف إدامة التعامل معه ؟
- ما هي الطريقة المثلى لضمان إشباع حاجات المستهلك ؟

4 - 2 - 2 - فاعلية المعلومات التسويقية

يعتمد اتخاذ القرارات التسويقية الملائمة على نوعية المعلومات المتوفرة وحجمها. يتم قياس هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هو حجم المعلومات التي يجب على الشركة أن تحصل عليها لاتخاذ القرارات التسويقية الملائمة ؟
- ما هي نوعية المعلومات التي يفضل أن تعتمد عليها الشركة للتعرف على السوق ؟

- كيف يمكن ضمان كفاءة القرار التسويقي ؟

4 - 2 - 3 - أداء العمليات التسويقية

يمكن تحديدها من خلال دراسة فعالية و كفاءة العمليات التسويقية .

4 - 2 - 3 - 1 - فاعلية العمليات التسويقية

يمكن تعريف عملية التسويق بأنها العملية التي تشمل كافة الأنشطة والوظائف التي تصاحب عملية تدفق السلعة أو الخدمة من مراكز الإنتاج حتى أماكن الاستهلاك. يتم قياس هذا البعد من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي أفضل طرق التسعير التي يمكن أن تعتمد عليها الشركة في سوق يتصف بالمنافسة
- ما هي السياسات التسويقية التي يفضل التركيز عليها في الأسواق التي تتصف بالمنافسة ؟

- ما هي السياسات الإعلانية التي يفضل أن تتبعها الشركة للوصول إلى أعلى مستوى من الفاعلية لنشاط الإعلان ؟
- ما هي سياسات التوزيع التي يفضل استخدامها لأغراض تعزيز المركز التنافسي للشركة و ضمان مكانتها السوقية ؟
- ما الطريقة المثلى لتخطيط وتطوير السلعة أو الخدمة ؟

4- 2 - 3 - 2 - كفاءة العمليات التسويقية

تعتمد فاعلية الخطط والقرارات التسويقية على كفاءة تنفيذها. يتم قياس هذا البعد من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل تم استشارة كل من الموردين، العملاء والوسطاء عند اتخاذ القرارات التسويقية ؟
- ما مدى تفويض السلطة للمرؤوسين لضمان اتخاذ القرارات التسويقية بكفاءة ؟
- ما هي أنواع الخطط التي يفضل وضعها للوصول إلى التخطيط الاستراتيجي الكفء؟

4 - 2 - 4 - مدى تكيف التنظيم مع تغيرات البيئة

تعتمد استمرارية التنظيم ومدى تحقيق لأهدافه على قدرته وكيفية استجابته لمعطيات البيئة التي يزاول فيها نشاطاته أو التي تنوي العمل فيها مستقبلاً. فمواكبة التطورات البيئية وإحداث التغييرات المطلوبة، يعد من الأمور الأساسية الواجب على التنظيم الذي يرغب في الحفاظ على مركزه التنافسي مراعاتها. ولقياس هذا البعد يتم طرح الأسئلة التالية :

- ماذا يفضل أن تفعل الشركة، لضمان التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحالية والمستقبلية؟

- ماذا على الشركة أن تفعل في ضوء التطور التكنولوجي المتسارع ؟

- ماذا على الشركة أن تفعل في حالة ندرة الموارد الطبيعية ؟

- ما هي السياسات التي يفضل أن تتبعها الشركة في حال محدودية نطاق السوق الذي

تعمل فيه حالياً ؟

- إلى أي مدى تتفق الخطط والقرارات التسويقية للشركة مع القوانين والقرارات

الحكومية ؟

خاتمة

التميز في الأداء هي محصلة كل من الإدارة الإستراتيجية المحكمة ، القيادة الحكيمة، إدارة المورد البشري و ضمان مكانة سوقية من خلال ترسيخ مبدأ تقدم الأفضل و استقطاب المزيد من العملاء . يعتبر تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة التنظيم وأثرها الإيجابي على المستفيدين والشركاء. ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي يتبناها التنظيم و ذلك بالتركيز على :

- إرضاء متلقي الخدمة أو السلعة؛

- الاهتمام برأس المال الفكري ممثلاً في المورد البشري أي توجيه الموارد البشرية نحو

تحقيق النتائج بتأهيل الموظفين ووضعهم أمام مسؤولياتهم في مجال تحقيق الأهداف والنتائج الملموسة المحددة سلفاً؛

- تبني فكر الإدارة الإستراتيجية في التنظيم أي التخطيط طويل الأجل ؛

- القيادة الملهمه وهي تلك التي تسعى لتحقيق النتائج باتخاذ قرارات حول النتائج

الأساسية التي تعزز المؤسسة تحقيقها، والتركيز على تحقيق هذه النتائج.

ففي القرن الحادي والعشرين، يعتبر التغيير هو السمة الوحيدة الثابتة، ويترتب على كافة التنظيمات أن تواصل الإبداع والتحسين للتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص المتعددة الأوجه. وبعكس ذلك فإن الرضا بما هو قائم يعتبر خسارة تنافسية في ظل ظروف المحيط الحالية المتغيرة بوتيرة متسارعة .

في إطار مجابهة التنظيمات لتحديات البيئة ، فإن الإنجازات الفردية سرعان ما يتم تهميشها إذا لم يرافقها إطار مؤسسي للإبداع الدائم والتعلم والتطور والتحسين المستمر. وبينما يعتبر القادة محركين فاعلين لعملية التغيير، إلا أنهم لا يستطيعون بمفردهم إحداث التحول المستمر الضروري لتحقيق أداء متميز. فإذا ما أريد للتنظيم أن يرسخ مكانته السوقية، فإن ثمة حاجة إلى إجراء تحسينات على كافة المستويات وفي مختلف الأوقات. وعلى التنظيمات أن تواصل الإبداع والتعلم، كما يترتب عليها أن تستعرض باستمرار وتراجع ما تقوم به من أعمال وكيف تقوم بها. ليس من شك في أن التنظيمات التي تحقق ذلك هي في وضع جيد يمكنها من مواجهة التحديات الحالية، وبالتالي تعتبر ذات مراكز مؤهلة للتميز .

الهوامش و المراجع :

- 1 - Claude Alazard et Sabine Sépari ,contrôle de gestion, Dunod,Paris, 2001, p:07.
- 2 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1995،ص: 16.
- 3 - سمير أسعد مرشد، مفهوم الكفاية و الفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و الإدارة، م 01، المملكة العربية السعودية، 1988، ص: 27.
- 4 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000،ص ص : 127 - 128.
- 5 - محمد رفيق الطيب، مرجع سابق ، ص : 17.
- 6 - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2005، ص : 05.
- 7 - الوافي الطيب، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاجتماع السنوي الرابع عشر للشبكة العربية لإدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتحاد الدولي للاتصالات، المكتب الإقليمي العربي، مسقط، سلطنة عمان، 16- 18 ديسمبر 2006.
- 8 - Claude Alazard et Sabine Sépari, op-cit, p: 05.
- 9 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 10.
- 10- Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, Edition Vuibert, 5^{eme} édition,septembre 2004,Paris, p : 04 - 05.
- 11 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 18.

- 12 - علي عباس، الرقابة الإدارية على المال و الأعمال، مكتبة الرائد العلمية، الطبعة الأولى، 2001، عمان، الأردن، ص : 47.
- 13 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 18.
- 14 - نفس المرجع السابق ، ص : 23.
- 15 - محمد سويلم، الإدارة، دار الهاني، مصر، 1994، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، الموقع الإلكتروني : www.ngoce.org.
- 16 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 26.
- 17 - عزاوي عمر و مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات و تحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 9 – 10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر ، ص : 251.
- 18 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 40.
- 19 - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص : 221.
- 20 - نفس المرجع السابق، ص : 225.
- 21 - الوافي الطيب، مرجع سابق..
- 22 - محمد بوهزة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 9 – 10 مارس 2004، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص : 29.
- 23 - عادل علي عبد العزيز السن، تقويم فاعلية العملية التدريبية و تحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، المجلة العربية لإدارة تكنولوجيا المعلومات، العدد الأول، يونيو 2006، الموقع الإلكتروني : www.aradojtm.org.eg.
- 24 - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص : 110.
- 25 - خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص ص : 137- 138.
- 26 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 37.
- 27 - نفس المرجع السابق ، ص : 38.
- 28 - Tugrul Atamer et Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, 2^{eme} édition, Paris, 2003, pp: 10 – 11.
- 29 - عادل زايد ، مرجع سابق، ص : 45.
- 30 - مركز الإدارة و التنمية المصري، الإستراتيجية و خطط الأعمال، تاريخ الاطلاع : 25 – 01-2007، الموقع الإلكتروني: www.mdcegypt.com/Site-Arabic.
- 31 - شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية : الجزء الأول، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1998، ص : 31.
- 32 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 53.
- 33 - نفس المرجع السابق، ص : 55.
- 34 - McNamara, The Present Status of the Marketing Concept, Journal of Marketing, Vol. 36, January 1972, pp : 50 - 57.
- 35 - Park, C. and G. Zaltman, Marketing Management, Dryden Press, Chicago, 1987.

- 36 - Simmonds, K , Marketing As Innovation : The Eight Paradigm, Research Paper, London Business School, London, 1982.
- 37 - Narver, J.C. and Slater. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol. 54, October 1990, pp : 20 - 35.
- 38 - عادل زايد، مرجع سابق، ص : 70.
- 39 - فايز الزعبي و هاني الضمور، مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العمة في الأردن، ورقة بحثية منشورة في الدليل الالكتروني للقانون العربي، الموقع الالكتروني : www.arablawinfo.com.

أثر جودة الخدمات الصحية المدركة في رضا المستفيدين دراسة استطلاعية لآراء عينة من المستفيدين في مستشفيات بغداد

قتيبة صبحي احمد الخيرو

كلية الادارة والاقتصاد

الجامعة المستنصرية

العراق

ملخص:

تعتبر الخدمات الصحية من اهم الخدمات التي تقدم الى المواطن وذلك لانها تم حياته وصحته وحياة عائلته وتمثل الخدمات الصحية بتلك المنافع المختلفة التي تقدمها الجهات الصحية الى المستهلك (المستفيد) وتعتبر من الانشطة غير الملموسة التي تهدف الى اشباع الرغبات في مختلف الاوقات والاماكن . وادركت العديد من المنظمات (المستشفيات) ان رضا المستهلك (المستفيد) يمنحها مبررا "قويا" للبقاء والنمو اذ ان عدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا قد يجعلها عاجزة عن الاستمرار والمنافسة لفترة طويلة خاصة في ظل التحديات الراهنة من تطور تكنولوجي وانتشار وتوسع المنظمات متعددة الجنسية كأداة من ادوات العولمة واتبع ذلك من تغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين (المستفيدين) . ونتيجة لتلك التحديات وغيرها اصبح لزاما على المنظمات (المستشفيات) ان تأخذ بعين الاعتبار مسألة رضا المستهلك (المستفيد) عما تقوم به تلك المنظمات وان تسعى نحو كسب رضاه وولائه .

يعد توفير المنافع الضرورية للمستهلك (المستفيد) هو القوة الموجهة لأنشطة المنظمات، بسبب ان المستهلك سرعان ما يغير توجهاته عندما تعجز المنظمة عن اتاحة المنتج او الخدمة المرغوبة من قبله. اهتم البحث بآراء 50 مريض يعالجون في مستشفيات بغداد حول مدى تأثير نظام الجودة الفعال في رضا وقناعة المرضى.

Abstract

Providing consumer benefits should be the driving force behind all organizations activities, because consumers soon complain when organization breaks down and their desired product or service is suddenly unavailable. The research is concerned with the views of 50 sick people in the iraqi hospitals about the impact of effective quality system in their satisfaction .

المحور الاول : الجانب النظري

اولا - مفهوم الخدمة :

هناك العديد من التعاريف للخدمات والتي تناوّلها العديد من الباحثين والكتاب ، فقد عرف (Kotler , Turner) الخدمة بأنها أي فعل او اداء يقدمه أحد الاطراف الى طرف آخر ويكون الاساس غير ملموس ولا ينسجم عنه تملك شيء ما وانتاجه قد يكون او لا يكون مقرون بمنتج مادي (Kotler , Turner , 1989:464) ، بينما عرف (راشد) الخدمات بأنها اوجه نشاط غير ملموس تهدف الى اشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي او المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال ويجب ان لا تقتصر الخدمات ببيع منتجات اخرى (راشد ، 1980 : 261) . وهناك تعريف (Gronroos) يقول فيه ان الخدمة هي أي نشاط او سلسلة من الانشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا" ان تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة او الموارد المادية او السلع او الانظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل (, Gronroos 1994:45) . وعرف (Skinner) الخدمات بأنها عبارة عن منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للمستهلك كنتيجة لتطبيق واستخدام جهد او طاقة بشرية او آلية فيه على اشخاص او اشياء معينة ومحددة ، والخدمة لا يمكن حيازتها واستهلاكها ماديا" (, Skinner 1995:631) .

فالخدمات اذا" هي منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في اسواق معينة تهدف اساسا" الى اشباع حاجات ورغبات المستهلك (المستفيد) وتساهم في توفير جانب كبير من الراحة والاطمئنان والرعاية ، كما تحقق نوعا" من الاستقرار الاقتصادي سواء على مستوى الفرد ام على مستوى المجتمع .

ثانيا - خصائص الخدمة :

يمكن تحديد السمات او الخصائص المميزة من خلال ما قدموه من مفاهيم وهي :

1-اللاملموسية Intangibility : وهذا يعني ان الخدمة مجال نظري واسع غير ملموس (Coope & Edgwt,1999:18) اذا كان اشباع الحاجة وتلبية متطلباتها يتم بشكله الاكبر شيء غير ملموس عندما يكون ما يشتريه المستهلك هو خدمة اما اذا كان الحال هو عكس ذلك فأن وسيلة الاشباع في هذه الحالة ستكون سلعة (المؤذن ، 1999 : 209) .

2-التنوع - متغيرة الخواص **Heterogeneity** : الخدمة قد تكون خدمة خالصة ، كالمساج والاستشارة القانونية من دون ان تصاحبها سلعة مادية ملموسة وقد يصاحب مستوى الخدمة المقدمة تقديم سلعة مادية كالسيارة او الكومبيوتر او قد تكون سلعة مادية دون ان يصاحبها أي مستوى من الخدمة كالصابون وبين هذين المستويين هناك مستويات تقل او ترتفع فيه الخدمة المصاحبة غير معيارية .

3-التلازمة **Inseparability** : تنتج وتستهلك في آن واحد مع مشاركة المستهلك للعملية.

4-التلاشي **Perishability** : لايمكن تخزين الخدمة اذ انها تنتج وتستهلك في آن واحد (Prid , 2000:323). ان العديد من الخدمات ذات طبيعة هيلامية غير قابلة للتخزين ، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة ، انخفضت فرصة تخزينها بمعنى آخر ، ان درجة عدم اللاملموسية تزيد او ترفع من درجة الفئائية كثيرا" ، فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لايمكن حفظها على شكل مخزون . وهذا ما يجعل تكلفة التخزين والايذاع منخفضة نسبيا" او بشكل كامل في المنظمات الخدمية .

5-الملكية **Ownership**: ان عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الانتاج السلعي والانتاج الخدمي ، وذلك لان المستهلك له فقط الحق باستعمال الخدمة لفترة معينة دون ان يمتلكها

ثالثا - جودة الخدمة :

قبل التطرق الى جودة الخدمات نود الاشارة الى ان الخدمات اصبحت من الامور الضرورية في حياة الانسان وقد ازداد الطلب عليها لاسباب عديدة منها :

- 1- النمو في فائض دخل الفرد .
- 2- التطور التكنولوجي .
- 3- التغير في انماط الحياة .
- 4- زيادة التخصص في العمل .

وهناك دراسات عديدة اثبتت ان الطلب على الخدمات يزداد باستمرار ، فقد بينت احدى الدراسات في المملكة المتحدة ان عدد العاملين في قطاع الخدمات كان عام 1961 يمثل نسبة (47%) وزاد هذا العدد بحيث اصبح عام 1993 يشكل نسبة (70%) ودراسة اخرى بينت حجم الانفاق على الخدمات الذي أخذ بالتزايد . ان هذا التزايد في حجم الانفاق يعني زيادة الطلب على الخدمات مما حدا بمنتجي الخدمات الى العمل على انتاج خدمات ذات جودة عالية حتى تستطيع المنافسة (التي تولدت نتيجة الزيادة على طلب الخدمات) وبالتالي تتمكن من ترويج تلك الخدمات والسيطرة على الاسواق (معلا ، 1998 : 100) .

ينظر (Teas , 1993:13) الى جودة الخدمة على " انها قياس توقعات المستهلكين (المستفيدين) المعيارية وان هذه التوقعات تمثل مستوى قياس في الاداء مستند الى التجربة السابقة " ، ويشير (Maidan , 1996 :210) الى ان جودة الخدمة تعني " خلو الخدمة من أي عيب في اثناء انجازها وهذا الحكم يصدره الزبون بعد ادراكه الاداء الفعلي للخدمة " . ويتفق بعض الباحثين على انها (قدرة الادارة على الوفاء بمطالب الزبون بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام على الخدمة المقدمة له (الطعامنة وعبد الحليم ، 1996 : 3) .

هذا وهناك ثلاثة انواع من التوقعات (Lovelock , 1999:91) :

- 1- **الخدمة المحتملة** : والتي تعكس الخدمة التي يعتمد الزبون بوجودها ، والتي يمكن المنظمة ان توردها وتحققها فعلا" .
- 2- **الخدمة المرغوبة** : وهي التوقعات المثالية التي تعكس رغبة المستهلك في الحصول عليها التي يجب ان توردها .
- 3- **الخدمة الملائمة** : وهي الحد الادنى المقبول من مستوى جودة الخدمة التي يمكن ان يقبل او يرضى بها الزبون من دون ان تسبب عدم رضاه .

ويرى (البصري ، 1999 :100) ان جودة الخدمات لها معايير تتمثل بما يلي :

- 1- **المعولية** : مدى الاعتماد على الخدمة .
- 2- **التيسير** : سهولة الحصول على الخدمة في الاوقات المناسبة .
- 3- **المصداقية** : الوثوق في مقدم الخدمة .
- 4- **الامان** : الابتعاد عن المخاطرة والشك .
- 5- **المعرفة** : مدى معرفة المنظمة بحاجات الزبائن .
- 6- **الاستجابة** : تمثل رغبة العاملين بتقديم الخدمة للزبون وتلبية مطالبه .

- 7- كمال او كفاية الخدمة : تعبر عن المهارات لدى العاملين .
- 8- الترحاب واللباقة .
- 9- الاتصال .
- 10- ملموسية الخدمة .

رابعا - أهمية جودة الخدمة الصحية :

اسهمت التغيرات الحاصلة في انماط الحياة في توسيع اهمية قطاع الخدمات بشكل عام ففي السنين الاربعين الاخيرة تضاعف عدد النساء العاملات الى ما يقارب (40%) من مجموع قوة العمل وتتراوح اعمارهن من السادسة عشر فما فوق ويسهمن بنسبة تقترب من (40%) في الدخل المنزلي (Heshett , 1997:31-32) وفي مقابل ذلك زادت حاجات تلك النساء الى من يرعى اطفالهن والمساعدة في الخدمات المنزلية وتقديم الخدمة القانونية والطبية لهن وهذا ما ساعد في ازدهار الخدمات وانتشارها وزيادة الطلب عليها ولا سيما الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية (كالمطاعم ، الصيانة ، تأجير المعدات ، ...) التي اصبح الطلب عليها اكثر من الخدمات الاستهلاكية ، وتتنافس العديد من الشركات لتقديم الخدمات لذلك اصبحت عملية الاهتمام بجودة الخدمة من الامور الحساسة جدا" والمهمة في ضمان بقاء الشركات ضمن دائرة المنافسة وتحتل الخدمة الصحية دورا" مهما" في حياة الفرد والمجتمع والتي يزداد الطلب عليها باستمرار على الرغم من انها تتميز بالدقة والتعقيد والمخاطرة لانها ترتبط بشكل مباشر بحياة الافراد وقد شهدت الخدمة الصحية تطورا" وتوسعا" وتنافسا" شديدا" سعيا" لتقديم خدمة مرضية بجودة عالية تحقق توقعات المريض ، ومن هذا يظهر ان اهمية جودة الخدمة الصحية تساهم في هيكل ادراكات المريض مطابقة لتوقعاته بما يخلق حالة الرضا عنده وكذلك عند أقربائه ومعارفه وهذا سيساهم في تحقيق سمعة جيدة وحسنة للمنظمة الصحية .

خامسا - رضا المستهلك (المستفيد) :

ادركت العديد من المنظمات ان رضا المستهلك (المستفيد) يمنحها مبررا" قويا" للبقاء والنمو اذ ان عدم تمكنها من تحقيق ذلك الرضا قد يجعلها عاجزة عن الاستمرار والمنافسة لفترة طويلة خاصة في ظل التحديات الراهنة مع تطور تكنولوجي سريع وانتشار وتوسع المنظمات متعددة الجنسية كأداة من ادوات العولمة وما تبع ذلك من تغيرات في اذواق وحاجات ورغبات

المستهلكين . ونتيجة لتلك التحديات وغيرها اصبح لزاما" على المنظمات (المستشفى) ان تأخذ بعين الاعتبار مسألة رضا المستهلك (المستفيد) عما تقوم به تلك المنظمات وان تسعى نحو كسب رضا وولاءه .

عليه يمكن تعريف رضا المستهلك بأنه "محددا أساسيا لمدى اقبال المستهلك على منتجات وخدمات المنظمة في ضوء الاتجاهات الايجابية او السلبية او الحيادية تجاه تلك المنتجات والخدمات " (Trawick & Swan , 1981:25) . وقد اشار (SMART) على انه قدرة المنظمة على جذب والاحتفاظ بالمستهلكين وتعزيز العلاقة معهم (SMART , 2000:1) . وأكد (Stanton) بأنه مقارنة توقعات المستهلك بالتطورات المرتبطة بالخدمة التي قدمت اليه (Staton , 1997:271) .

عليه يمكن القول ان رضا المستهلك (المستفيد) يعد مقياس يمكن المنظمة (المستشفى) لمعرفة مدى تطابق اداء المنظمة (المستشفى) مع توقعات المستهلك (المستفيد) فكلما كان الاداء يفوق التوقعات فأن المستهلك (المستفيد) يكون مبتهجا" وراضيا" وسعيدا" والعكس في حالة ضعف الاداء في التوقعات حيث يعتبر رضا المستهلك (المستفيد) اساس نمو المنظمة (المستشفى) واستمرار عملها على المدى الطويل اذ ان الرضا لا يمثل رد فعل المستهلكين (المستفيدين) فقط وانما يمثل رد فعل المجتمع ككل تجاه المنظمة (المستشفى) .

المحور الثاني : منهجية البحث

اولا - مشكلة البحث

تأخذ الخدمات الصحية المقدمة الى المرضى من المستشفيات جانبا" مهما" من حياة افراد المجتمع لا سيما المرضى منهم ، لان تلك الخدمات ترتبط بصحتهم ومصيرهم . من خلال ذلك سعى البحث الى بلورة المشكلة من خلال تسليط الضوء على بعض ابعاد ومبادئ الجودة المدركة ومحاوله معرفة مدى تأثيرها على رضا المرضى (المستفيدين) .

ثانيا - اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى الآتي :

1- التعرف على تأثير بعض ابعاد الجودة المدركة من المستفيد في رضاه من خلال النتائج التي سيفرزها هذا البحث .

2- محاولة تقديم نموذج مستنبط من الادبيات ، يمكن ان يكون دليلا " علميا" يسترشد به المدراء والكادر الصحي العامل في المستشفيات لتقديم خدمات صحية تتمتع بمستوى جودة مرغوب من المستفيدين .

ثالثا - أهمية البحث

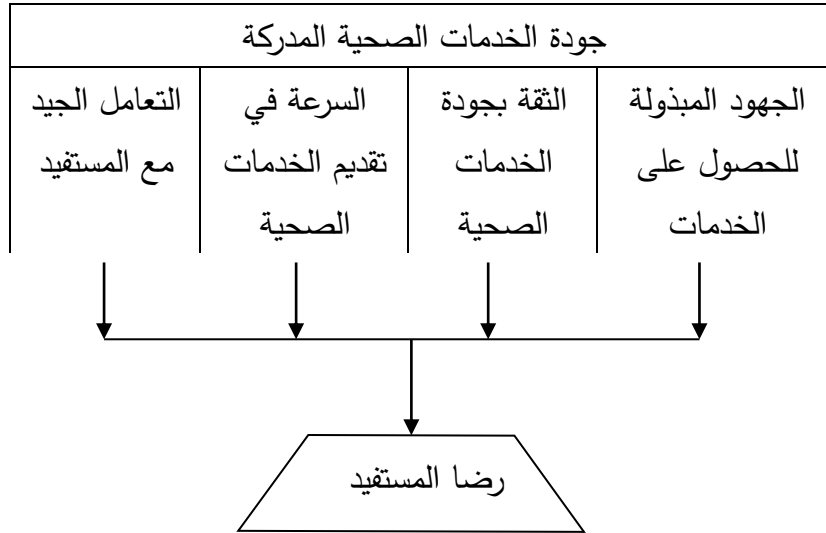
يكتسب البحث اهميته بسبب :

انه يسلط الضوء على عدد من الابعاد والمبادئ للجودة التي يدركها المستفيد من خلال ما يقدم اليه من خدمات صحية ، ومن ثم التعرف على الآثار المترتبة في رضا المستفيد من خلال النظرة التي ينظر بها الاخير على تلك الابعاد ومدى ادراكه لها .

رابعا - نموذج البحث

تأسيسا" على التأطير النظري للمتغيرات^(*) ذات العلاقة بالبحث الحالي ، التي جرى تفصيلها في ضمن المحور النظري ، جرى بناء نموذج البحث الافتراضي الموضح بالشكل (1) الآتي :

(*) **ملاحظة** : جرى اعتماد اربعة معايير للجودة في البحث الحالي وهي الجهود المبذولة للحصول على الخدمات وهي تمثل معيار التيسير ، والثقة بجودة الخدمات الصحية وهي تعبر عن معيار المصادقية ، والسرعة في تقديم الخدمات الصحية وتعبر عن معيار الاستجابة ، والتعامل الجيد مع المستفيد وتعبر عن معيار الترحاب واللياقة .



شكل (1) نموذج البحث الافتراضي

خامسا - فرضيات البحث

يسعى نموذج البحث الى اختبار الفرضيات الآتية :

● **الفرضية الرئيسية :**

لا تؤثر جودة الخدمات الصحية المدركة (الجهود المبذولة للحصول على الخدمات ، الثقة بجودة الخدمات الصحية ، السرعة في تقديم الخدمات الصحية ، التعامل الجيد مع المستفيد) في رضا المستفيد .

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

- **الفرضية الفرعية الاولى :**

لا تؤثر الجهود المبذولة للحصول على الخدمات في رضا المستفيد .

- **الفرضية الفرعية الثانية :**

لا تؤثر الثقة بجودة الخدمات الصحية في رضا المستفيد .

- **الفرضية الفرعية الثالثة :**

لا تؤثر السرعة في تقديم الخدمات الصحية في رضا المستفيد .

- الفرضية الفرعية الرابعة :

لا يؤثر التعامل الجيد مع المستفيد في رضا المستفيد .

سادسا - هيكل استمارة الاستبانة

جرى في هذا البحث استخدام اسلوب استمارة الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة

لانجاز البحث ، وفي الجدول (1) التالي وصفاً لفقراتها :

جدول (1) هيكل الاستبانة

العبارات	رموز الاسئلة	متغيرات فرعية	متغيرات رئيسة
يهتم المريض بالحصول على الخدمة الصحية من المستشفى بدلا" من تحمله عناء مراجعة العيادات الخاصة للطبيب المعالج .	X1	- الجهود المبذولة للحصول على الخدمات	* جودة الخدمات الصحية المدركة
يعتبر مستوى اجور الخدمات الصحية المقدمة من المستشفى عامل مهم لجذب او طرد المريض في حالة الانخفاض او الارتفاع .	X2		
يعد الالتزام بتطبيق ضوابط دخول الزائرين الى المستشفى من قبل ادارتها محل اعتبار مهم له علاقة براحة المريض .	X3		
تعتبر النظافة وضمان عدم انتشار الامراض المعدية عوامل لا بد من توفرها في المستشفى .	X4	- الثقة بجودة الخدمات الصحية	
يفضل المريض ان يتم اجراء العمليات الجراحية بايدي اطباء اختصاصيين على اجراءها بايدي الاطباء المقيمين او المتدربين .	X5		

متغيرات رئيسية	متغيرات فرعية	رموز الاسئلة	العبارات
		X6	يهتم المريض بشكل واسع بالتزام العاملين (المعينين) في المستشفى باعطائه الادوية التي حددها الطبيب المعالج وعدم استبدالها بادوية منتهية الصلاحية .
	- السرعة في تقديم الخدمات الصحية	X7	يعد توفر سيارات الطوارئ في المستشفى بشكل مستمر من اهم الاولويات التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار من قبل ادارة المستشفى .
		X8	يعتبر تواجد اطباء المتخصصين ولا سيما في الاوقات الحرجة من اهم ما يحتاجه المريض حينها .
		X9	يكون توفر وسائل استدعاء الطبيب المعالج في أي وقت يحتاجه المريض من حيث سرعتها وجاهزيتها من الناحية الفنية امرا" لا بد من مراعاته من قبل ادارة المستشفى باستمرار .
	- التعامل الجيد مع المستفيد	X10	يعد اهتمام ادارة المستشفى باجواء الغرف من ناحية التهوية والتكييف والتدفئة وبياضات الاسرة من اهم الامور التي يحتاجها المريض .
		X11	ينبغي قيام ادارة المستشفى بالاهتمام الواسع بنوعية الغذاء المقدم للمرضى .
		X12	يسعى المريض للحصول على تعاطف عالي من العاملين في المستشفى بمختلف المستويات .
	* رضا المستفيد	X13	يساهم تذليل كافة الصعوبات والتعقيدات من قبل العاملين في المستشفى امام حصول المريض على الخدمات الصحية التي يحتاجها في ارتياحه .
		X14	يؤدي الاطمئنان لمستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة من المستشفى الى جذب المريض لتلقي تلك الخدمات .

<p>كلما كان وقت انتظار المريض للحصول على الخدمة الصحية التي يحتاجها اقل كلما ادى الى سرعة شفاؤه .</p>	<p>X15</p>	
<p>يؤدي اظهار التعاطف الواسع من قبل الكادر الطبي مع المريض الى رد فعل ايجابي لدى الاخير .</p>	<p>X16</p>	

سابعا - عينة البحث

تناول هذا البحث بالعرض والتحليل دراسة مجتمع المرضى (المستفيدين) في محافظة بغداد ، وقد جرى اختيار عينة عشوائية قوامها خمسين مريض ممن ارتادوا خمسة مستشفيات في محافظة بغداد (المستشفى العام في مدينة الطب ، ومستشفى الكرخ ، ومستشفى النعمان ، ومستشفى الكاظمية العام ، ومستشفى العلوية) ، وقد جرى توزيع ستون استمارة استبانة منها اربعة لم يجر اعادتها وستة استمارات كانت مهملة وغير صالحة للتحليل ، وعليه فقد جرت المعالجة الاحصائية لخمسون استمارة استبانة فقط .

المحور الثالث : عرض وتحليل نتائج البحث

اولا - عرض نتائج البحث

الجدول (2) ادناه يعرض اجابات عينة البحث ازاء اسئلة الاستبانة :

جدول (2)

التوزيع التكراري والنسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاجابات المستفيدين عينة البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاجابة										رمز المؤشر في استمارة الاستبانة
		1		2		3		4		5		
		اطلاقا"		نادرا"		احيانا"		غالبا"		دائما"		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.958	4.020	-	-	10.00	5	14.00	7	40.00	20	36.00	18	X1
0.975	3.780	2.00	1	8.00	4	24.00	12	42.00	21	24.00	12	X2
0.795	3.980	-	-	4.00	2	20.00	10	50.00	25	26.00	13	X3
0.986	3.920	-	-	10.00	5	22.00	11	34.00	17	34.00	17	X4
1.032	3.580	4.00	2	12.00	6	22.00	11	46.00	23	16.00	8	X5
1.021	3.760	4.00	2	10.00	5	12.00	6	54.00	27	20.00	10	X6
1.055	3.900	-	-	14.00	7	18.00	9	32.00	16	36.00	18	X7

1.038	4.060	2.0 0	1	8.0 0	4	14. 00	7	34. 00	17	42. 00	21	X8
0.843	3.940	-	-	8.0 0	4	14. 00	7	54. 00	27	24. 00	12	X9
0.926	3.860	2.0 0	1	8.0 0	4	14. 00	7	54. 00	27	22. 00	11	X10
0.856	4.040	-	-	6.0 0	3	16. 00	8	46. 00	23	32. 00	16	X11
0.865	3.960	2.0 0	1	2.0 0	1	20. 00	10	50. 00	25	26. 00	13	X12
1.036	3.780	2.0 0	1	12. 00	6	18. 00	9	42. 00	21	26. 00	13	X13
1.069	3.800	4.0 0	2	8.0 0	4	20. 00	10	40. 00	20	28. 00	14	X14
0.744	3.760	-	-	4.0 0	2	30. 00	15	52. 00	26	14. 00	7	X15
1.054	3.520	4.0 0	2	14. 00	7	24. 00	12	42. 00	21	16. 00	8	X16

- ملاحظة : يؤخذ حاصل جمع الحقلين 4 و 5 وتعد اجابات ايجابية اما حاصل جمع معدل الحقلين 1 و 2 تعد اجابات سلبية ويشير معدل اجابات الحقل 3 الى عدم التأكد .

ثانيا - اختبار النموذج الدراسة وفرضياته

جرى اختبار فرضيات البحث من خلال قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الفرضيات فضلا عن قياس العلاقة الخطية وتحديد تأثير متغير مستقل في متغير معتمد لنفس متغيرات الفرضيات وكما يلي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسة :

يظهر اختبار الارتباط ان قيمة معامل الارتباط بين الجهود المبذولة للحصول على الخدمة وبين رضا المستفيد بلغت (0.261) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.87) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين .

ومن خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تبين ان الفرضية الفرعية الاولى صحيحة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.50) وهي اصغر من قيمتها الجدولية وهذا يعني قبول فرضية العدم هذه ورفض الفرضية البديلة أي (لا تؤثر الجهود المبذولة للحصول على الخدمة في رضا المستفيد) وتبين ان نموذج الانحدار الخطي البسيط كان غير معنوي بمستوى دلالة (0.067) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (6.8%).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة :

يوضح اختبار الارتباط ان قيمة الارتباط بين الثقة بجودة الخدمات الصحية وبين رضا المستفيد بلغت (0.253) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (1.81) وهي اصغر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين .

ومن خلال اختبار الانحدار تبين ان الفرضية الفرعية الثانية صحيحة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.29) وهي اصغر من قيمتها الجدولية وهذا يعني قبول فرضية العدم هذه ورفض الفرضية البديلة أي (لا تؤثر الثقة بجودة الخدمات الصحية في رضا المستفيد) وتبين ان نموذج الانحدار الخطي البسيط كان غير معنوي بمستوى دلالة (0.076) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (6.4%).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة :

يبين اختبار الارتباط ان قيمة معامل الارتباط بين السرعة في تقديم الخدمة الصحية وبين رضا المستفيد بلغت (0.566) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.76) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين .

ومن خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط تبين ان الفرضية الفرعية الثالثة غير صحيحة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.67) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعني رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (تؤثر السرعة في تقديم الخدمة الصحية

في رضا المستفيد (وتبين ان النموذج الانحدار الخطي البسيط كان معنويا" بمستوى دلالة (0.000) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (32.1%) .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة :

يظهر اختبار الارتباط ان قيمة معامل الارتباط بين التعامل الجيد مع المستفيد وبين رضا المستفيد بلغت (0.502) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.02) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين . ومن خلال اختبار الانحدار اتضح ان الفرضية الفرعية الرابعة غير صحيحة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (16.15) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعني رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (يؤثر التعامل الجيد مع المستفيد في رضا المستفيد) وتبين ان النموذج الانحدار كان معنويا" بمستوى دلالة (0.000) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (25.2%) .

5- اختبار الفرضية الرئيسة :

يظهر اختبار الارتباط ان قيمة معامل الارتباط بين جودة الخدمات الصحية المدركة (الجهود المبذولة للحصول على الخدمة ، والثقة بجودة الخدمات الصحية ، والسرعة في تقديم الخدمة الصحية ، والتعامل الجيد مع المستفيد) وبين رضا المستفيد بلغت (0.574) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (4.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين هذين المتغيرين .

ومن خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط اتضح ان الفرضية الرئيسة غير صحيحة اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.59) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يعني رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي [تؤثر جودة الخدمات الصحية المدركة (الجهود المبذولة للحصول على الخدمة ، والثقة بجودة الخدمات الصحية ، والسرعة في تقديم الخدمة الصحية ، والتعامل الجيد مع المستفيد) في رضا المستفيد] وتبين ان النموذج الانحدار الخطي البسيط كان معنويا" بمستوى دلالة (0.000) وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) لهذه العلاقة (32.9%) .

والجدولين (3) و (4) الآتين يوضحان العلاقات التأثيرية للمتغيرات سابقة الذكر :

جدول (3)

اختبار تأثير ابعاد جودة الخدمات الصحية المدركة في رضا المستفيد

نوع الاثر	قيمة P	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل B	قيمة ثابت الانحدار a	المتغيرات المستقلة	ت	المتغير المعتمد
غير معنوي	0.067	0.50	%6.8	0.312	2.49	الجهود المبذولة للحصول على الخدمة	1	رضا المستفيد
غير معنوي	0.076	3.29	%6.4	0.227	2.86	الثقة بجودة الخدمات الصحية	2	
معنوي	0.000	22.67	%32.1	0.519	1.66	السرعة في تقديم الخدمة الصحية	3	
معنوي	0.000	16.15	%25.2	0.532	1.61	التعامل الجيد مع المستفيد	4	

جدول (4)

اختبار تأثير جودة الخدمات الصحية المدركة في رضا المستفيد

نوع الاثر	قيمة P	قيمة F	معامل التحديد R ²	معامل B	قيمة ثابت الانحدار a	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
معنوي	0.000	23.59	%32.9	0.827	0.488	جودة الخدمات الصحية المدركة	رضا المستفيد

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا - الاستنتاجات :

من خلال استعراض الجانب النظري ، وتحليل النتائج واختبار النموذج وفرضيات البحث ، توصل الباحث الى الاستنتاجات الآتية :

- 1- هناك تزايد ملحوظ باستمرار للطلب على الخدمات بشكل عام والخدمات الصحية على وجه الخصوص كونها ترتبط بحياته ومستقبله .
- 2- ترتبط الخدمات الصحية كغيرها من الخدمات بمعايير عدة تحكم جودتها وبالتالي يمكن ان تمثل اسس للمنافسة تركز عليها المنظمات المقدمة للخدمة .
- 3- يعد المستفيد (المريض) افضل من يقيم جودة الخدمات الصحية المقدمة من خلال ادراكه لجودتها ، اذ من خلال حكمه وقناعاته المتمثلة برضا المستفيد او عدم رضاه تستمر المستشفيات في البقاء او تخرج من دائرة المنافسة .
- 4- يتحسس المستفيد (المريض) بما يدركه من جودة الخدمات الصحية المقدمة ، بسبب العلاقة المعنوية بين جودة الخدمات الصحية المدركة ورضا المستفيد .
- 5- لايهتم المستفيد بمعيار الجودة المتعلق بالجهود المبذولة للحصول على الخدمة ، تبين ذلك من خلال انعدام العلاقة المعنوية بين المعيار المذكور ورضا المستفيد ، وعليه فالمستفيد مستعد لبذل جهود كبيرة في سبيل الحصول على خدمات صحية ذات جودة عالية
- 6- لايشغل المستفيد كثيرا" بالموثوقية بجودة الخدمة الصحية نظرا" لما يمر به من ظروف صعبة يتطلع فيها الى الشفاء ومسلما" حياته بيد الاطباء ومساعدتهم مانحهم مقدما" الثقة ، وهذا ما فسرت نتائج البحث من خلال عدم وجود علاقة معنوية بين الثقة بجودة الخدمات الصحية ورضا المستفيد .
- 7- تؤدي السرعة في تقديم الخدمة الصحية الى رضا المستفيد ، وبالتالي يزداد رضا المستفيد كلما كان تقديم الخدمة الصحية اليه اسرع .
- 8- يتطلع المستفيد (المريض) الى تعاملات" جيدا" معه من قبل مقدمي الخدمات الصحية ، اذ يساهم التعامل الانساني الجيد مع المستفيد برضاه وشفاءه .

ثانيا - التوصيات :

- في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات ، يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي :
- 1- يوصي الباحث ادارات المستشفيات بالمبادرة باستغلال الفرص التي يتيحها امامهم الطلب المتزايد على الخدمات الصحية .
 - 2- يقترح الباحث قيام ادارات المستشفيات بالتركيز على كل او جزء من معايير جودة الخدمات الصحية وتقديم خدمات صحية تتمتع بجودة عالية بحيث تحقق مزايا تنافسية .

- 3- يرى الباحث ضرورة قيام ادارات المستشفيات بالتوجه نحو المرضى (المستفيدين) واعتبارهم الهدف الاسمي لتلك المستشفيات من خلال اشباع حاجاتهم وكسب رضاهم باستمرار واقتناع المستشفيات بأن المرضى يمثلون الفيصل في الحكم على جودة خدماتها .
- 4- يوصي الباحث ادارات المستشفيات بالقيام بتطوير خدمات صحية ذات جودة عالية تجذب انتباه المستفيدين آخذين بنظر الاعتبار المعايير الملائمة للجودة والتي من الوضوح والاهمية بحيث تكون اكثر ادراكا" من قبل المستفيدين كالاستجابة ، والمصدقية ، والامان ... وغيرها .
- 5- يقترح الباحث قيام ادارات المستشفيات بتحفيز وحث منتسبيها في كافة المستويات بالاسراع في تقديم الخدمات الصحية لمن يطلبها وعدم التباطؤ او التلكؤ في تقديمها بما يؤدي الى رضاهم من خلال توفير كافة المستلزمات الضرورية لذلك مثل سيارات الطوارئ وتواجد الاطباء باستمرار وتوافر وسائل الاتصال بهم .
- 6- يرى الباحث ضرورة التزام مقدمي الخدمات الصحية بالتعامل الانساني الجيد مع المستفيدين واشعارهم باستمرار بأن الجميع في خدمتهم من خلال الاهتمام وتوفير الاجواء الملائمة في الغرف وتقديم الطعام الجيد والتعاطف العالي مع المستفيدين .

المصادر العربية

الكتب :

- 1- راشد ، احمد عادل ، مبادئ التسويق وادارة المبيعات ، دار النهضة للطباعة والنشر ، بيروت 1980 .
- 2- المؤذن ، د. محمد صالح ، مبادئ التسويق ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة والنشر والتوزيع ، عمان 1999 .

الرسائل الجامعية :

- البصري ، عبد الرضا شفيق ، السياسات التسويقية في المصارف واثرها في نوعية الخدمة - دراسة استطلاعية لعينة من مدراء المصارف العراقية التجارية ، رسالة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد 1998

البحوث :

- ناجي معلا ، قياس الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الاردن (دراسة ميدانية) ، 1998 ، عمان .

المصادر الاجنبية

- 1- Philip Kotler , Ronald E. Turner , Marketing Management 6th ed , prentic – Hall Inc , Canadian , 1989 .
- 2- Gronroos , C., . A services Quality Modern & Its Marketing Implications : European journal of marketing , 1994 .
- 3- Steren J. Skinner , Marketing , Hoaghton Miffin Company , Boston , 1995 .

- 4- Robert G. Cooper & Scott J. Edgwt , “ product Development for the service sector “ perseus books Cambridge , Massachusetts Lessons from Market Leaders , 1999 .
- 5- Pride William M. & Ferrell , O.C. “ Marketing Concepts And Strategies “ Studented , U.S.A , Hought on Mifflin Co., 2000 .
- 6- Trawick Fredrick and Swan , E., Gohn , “ A model Industrial Satisfaction Complaining Behavior “ , Industrial Marketing Management , Elsevier North Holland , Ine , 1981 .
- 7- Smart “ Customer Satisfaction Measurement “ Strategie Marketing and Research Techniqs , 2000 .
- 8- Stanton , I, William & Walker , .I. , Brnce and Etzel , .I. , Michael , “ Marketing “ . Irwin Me Graw – Hill , 1997 .
- 9- Teas , R , Kemeth , “ Expectations , performance Evaluation and consumers perceptions of Quality “ vol. 57 (October) 1993 .
- 10- Lovelock Christopher & Wright Lauren “ principles of service Marketing and Management “ new jersey . 1st ed ., 1999 .
- 11- Madian , Arther , “ Marketing Financial service “ Macmillan press Ltd , London . 1996 .
- 12- Heshett , James , W. Ear sasser , Jr. & Leonard A. schlesinger , “ The Service profit chain “ New York , Free press , 1997 .

جودة التعليم من منظر اسلامي

د. محمد عبد الفتاح شاهين د. اسماعيل شندي

جامعة القدس المفتوحة

بن طسلف

ملخص :

هدفت الدراسة الى استنباط المعايير التربوية النابعة من الفكر الاسلامي و التي تؤكد على تجويد التعليم و اتقانه و ذلك بالاستناد الى القرآن الكريم و الاحاديث النبوية الشريفة و أقوال الصحابة، و اجتهادات علماء التربية المسلمين حتى القرن الثامن الهجري، و ذلك للاجابة عن أسئلة الدراسة الرئيسة و هي:

ما المفهوم الاسلامي لجودة التعليم و متطلبات تحقيقها ؟

و قد أوضحت الدراسة النتائج الاساسية أهمها التالية:

(1) ذهب الاسلام الى ما هو أبعد من مفهوم الجودة الى تحقيق الاتقان، و تحقيق ذلك مرهون بأمانة العمل و الاخلاص فيه، و التأكيد على المسؤولية الفردية، و ضرورة توفر المعرفة و الخبرة، مع التأكيد على ان الاتقان البشري يقتضي أداء العمل بأمانة و دون تفريط او تقصير بحيث لا يبقى فيه قول لقائل.

(2) تركزت معايير جودة الاهداف في واقعيتها و شمولها و توازنها و تأكيدها على استمرارية التعلم و إثارة التفكير العلمي والبحث والاستقصاء مع الحرص على ضرورة مراعاة الدافع والنظرة المستقبلية، مع ضرورة التأكيد على مبادئ العدل والمساواة واحترام انسانية الانسان.

(3) أوضحت الدراسة أن معايير جودة المحتوى التعليمي، تركزت في شمول المحتوى و توازنه و ارتباطه بالاهداف و مراعاته لقدرات و استعدادات المتعلمين و ربط المحتوى ببيئة المتعلم مع مراعاة المحتوى للمستجدات و المتغيرات و التطورات التي تحدث في المجتمع و توجيه المتعلم لمصادر التعلم المختلفة للاستفادة منها مع مراعاة خصائص التكرار، و إعطاء الامثلة و تتابع طرح الخبرات التعليمية بصورة متدرجة وفقاً لعلاقتها بعضها ببعض.

مقدمة:

تقوم التربية الإسلامية على مبادئ الدين الإسلامي الحنيف، المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية وأقوال الصحابة والتابعين واجتهادات علماء التربية في العصر الإسلامي .

ومن هذا المزيج المتكامل المتوازن استمدت التربية الإسلامية أهدافها وعناصرها وأساليبها

ومناهجها، ضمن منظومة متكاملة، اتصفت بالتوازن والشمول والترابط في علاقة الإنسان بالكون

والحياة، والتي نظمها الإسلام في علاقة تفاعل مستمر، ما دامت الحياة على الأرض، لهذا فإن

التربية الإسلامية تشكل محصلة لعلاقات التفاعل بين الإنسان والكون والحياة، وبهذا تكون التربية

عملية بناء وتوجيه للإنسان بغية الوصول به إلى مرحلة النضج والكمال، لهذا جاءت الرسائل السماوية، وتتابع الرسل والأنبياء من أجل إنقاذ الإنسان وبنائه روحياً وفكرياً وجسدياً، في إطار من التوازن يمكنه من أداء رسالته والقيام بدوره الاستخلافي على هذه الأرض موفقاً بين متطلبات الدارين مصداقاً لقوله تعالى: " وهو الذي جعلكم خلائف الأرض " (الأنعام، 165) وقوله: " ويجعلكم خلفاء الأرض " . (النمل، 62).

لذلك كانت رسالة الإسلام واضحة في تناولها لكل مناحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والروحية والتربوية والعلمية مصداقاً لقوله تعالى: " ما فرطنا في الكتاب من شيء " . (الأنعام 38).

فرسالة الإسلام رسالة إعداد وتربية وبناء الإنسان القويم، ففي كل مبدأ من مبادئها تسعى لبناء الذات والكيان الإنساني، مع الحرص على تنمية كافة جوانب شخصية الإنسان في أبهى صورة رسمها الله عز وجل، وهذه الرسالة التربوية ما كانت لتكون لولا أنها مرتبطة بالعمل والبناء الفعلي لتحقيق سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة، لأجل بلوغ الكمال الإنساني إلى قمته قولاً وعملاً، ورغم أن الكمال لله وحده إلا أن المطلوب الوصول بالإنسان إلى مرتبة الكمال باعتباره خليفة الله على الأرض. (العمارة 1999 ، 178).

وقد ربط الإسلام بين كافة جوانب العملية التربوية في سياق فريد بدءاً من اعتباره طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة مصداقاً لقول سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم-: " طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة " وانتهاءً بدعوته لنشره وتعميمه، وبين كذلك فضل العلم في قوله -تعالى-: " إنما يخشى الله من عباده العلماء " (فاطر 28). وقوله -تعالى-: " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " (المجادلة 11).

كذلك أتت الأحاديث الشريفة مؤكدة على ما ورد في القرآن الكريم، ومنها قوله - صلى الله عليه وسلم-: " إن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضى بما يصنع ". كما أن

الإسلام ربط بين العلم وسعادة الآخرة حيث يقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " من سلك سبيلاً يطلب به علماً سلك الله به سبيلاً إلى الجنة".

وهذه الأدلة جميعها تأتي في سياق فضل العلم والتعلم في حياة الأمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلم الذي ينبغي أن يسعى إليه الفرد المسلم لا يقتصر على العلوم النظرية، وإنما يشمل اكتساب المهارات المختلفة، وفقاً لمتطلبات العصر، وبما يتلاءم مع خصائص المجتمع وأنماط الحياة فيه، كما حمل الإسلام المسؤولية لولاة الأمر والأبوين في توفير فرص التعليم، وهذا يأتي انسجاماً مع حديث الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" وقوله أيضاً: " من تعلم علماً ولم يعلمه لجم بلجام من النار يوم القيامة"، في إشارة واضحة لتحقيق ديمقراطية التعليم التي أصبحت اليوم من أهم الشعارات التربوية التي ينادي بها المربون في عصرنا الراهن، في الوقت الذي سبق الإسلام هذه الدعوة بمئات السنين .

كذلك فقد أكدت التربية الإسلامية على تحكيم العقل والتفكير والنظر في مختلف العلوم ، لهذا فقد وازنت التربية الإسلامية بين حاجات المتعلم الروحية والمادية والاجتماعية مصداقاً لقوله -تعالى-: " وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا". (القصص،77).

ومن المعايير الهامة التي تقوم عليها التربية الإسلامية تحديد أثرها في تربية الإنسان لبلوغ الصلاح والفلاح والفضيلة وكمال النفس عن طريق العلم، الذي ينمي في الإنسان المسلم ضميراً حياً، يحسن توجيه عمله إلى الأفضل لقوله -تعالى-: " إنما يخشى الله من عباده العلماء". (فاطر، 28).

لذلك فهي تربية تسمو بالإنسان وتعلي من شأنه، لقوله -تعالى-: " ولقد كرمنا بني آدم" (الإسراء،70) ويقتضي السمو إعلاءً لغرائز الإنسان، حتى لا يكون عبداً لها، وطريقة الإسلام في ذلك تقوم على أساس وضع معايير وأهداف عليا للحياة الإنسانية، بما تشتمل عليه

من تفاعلات وأعمال لتكوين الإرادة القوية، بحيث يتعود الإنسان على القيام بأعماله بصورة متقنة وصالحة، بما يعود بالنفع على الفرد والأمة. (مرسى، 1992، 260).

لهذا أكدت التربية الإسلامية على استمرارية التربية، واعتبرتها عملية ممتدة تتسع آفاقها وأبعادها لتحقيق النمو المتكامل في شخصية الفرد، لقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد".

ومن أبرز معالم التربية الإسلامية أنها تجديدية وليست تقليدية جامدة، فهي تعترف بالتغيير والتطور، حيث حذر الرسول الكريم من أن يكون الفرد المسلم منقاداً عديم التفكير، بل عليه أن يوجه عقله وتفكيره للبحث في أسرار الكون واكتشاف كنهه، عملاً بالحديث الشريف: " كونوا للعلم دعاة ولا تكونوا رواة". (الكيلاني 1، 48). وقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه " علموا أولادكم غير ما علمتم فأنتم خلقوا لزمان غير زمانكم" (المصدر السابق، 48). وهذا ما يؤكد على أن التربية الإسلامية تتصف دوماً بالتجدد لتواجه متطلبات العصر، واحتياجات المجتمع الإسلامي في كل زمان ومكان.

وفي إطار السياق ذاته دعت التربية الإسلامية إلى تجويد العملية التربوية وإتقانها، لما فيه مصلحة الفرد والأمة، ولكي تتحقق سعادة الإنسان في الدنيا والآخرة، وقد احتلت خاصية التجويد والإتقان جزءاً من مقومات السلوك الإنساني في أقواله وأعماله، وجاءت الدعوة للتجويد انسجاماً مع قوله -تعالى-: " الذي أحسن كل شيء خلقه " (السجدة، 7).

ونتيجة للانتكاسات المتكررة في مجال التعليم على الصعيد العالمي، فقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين جهوداً عالمية واسعة لإصلاح التعليم، وتنادت الدعوات في مختلف الدول لإصلاح النظم التعليمية، بحيث تستند العملية إلى تقويم يكشف عن عناصر القوة والضعف في النظم المطبقة، من هنا بدأ الاهتمام بجودة التعليم الذي انتقلت إليه آلياتها ومفاهيمها من المجال الصناعي إلى المجال التربوي، بغية تحقيق أفضل النتائج وفقاً للأهداف التربوية المعدة والمحددة سلفاً، وقد بدأت المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة وأوروبا في الربع الأخير من القرن الماضي سباقاً محموماً باتجاه تحقيق الجودة في النظم التعليمية، كما بادرت العديد من المؤسسات لإنشاء مراكز ومؤسسات ودوائر لإدارة الجودة الشاملة فيها. (مصطفى، 2002، 32).

ولما كانت التربية الإسلامية زاخرة بمضامينها التربوية، فقد ارتأى الباحثان القيام بهذه الدراسة في طريق العودة لمبادئ الفكر التربوي الإسلامي انسجاماً مع أصالتنا وقيمنا وتراثنا التاريخي، ولبث روح التجديد والتطوير في هذا الفكر، لا سيما وأن التربية السائدة في عالمنا الإسلامي يعوزها وحدة الأهداف، ووضوحها كما أن نظمها التربوية تشكلت من خليط غير موفق من المبادئ والقواعد أثرت كثيراً على المردود التربوي فيها، وهذا ما يدعونا إلى العودة لتمحيص فكرنا التربوي، وأن لا ننغلق على الآخرين، لأن هذا جزء من تعاليم الأمة التي وردت في الحديث الشريف: "إن الله تعالى يبعث لهذه الأمة على رأس كل مائة سنة من يجدد لها أمر دينها" (الجمالي، 2003، 1).

وسوف نتناول في هذه الدراسة مفهوم الجودة وأسسها ومتطلباتها والمعايير التي يُبنى عليها النظام التعليمي لتحقيق أهداف الأمة.

مشكلة الدراسة:

إن المتأمل في الفكر الإسلامي يستنتج أن هذا الفكر زاخر بنظرية تربوية متكاملة شاملة، تتضمن القواعد والأسس والمبادئ والنماذج والمواقف التربوية التي تصلح لكل زمان ومكان، وهذا بطبيعة الحال وأمام تقصيرنا في العمل بها، يتطلب منا أن نعمل على إعادة اعتبارها والعمل على تطبيقها في كافة مجالات حياتنا، خاصة في مؤسساتنا التعليمية، لضمان تحملنا لمسؤولياتنا الدينية والتاريخية تجاه الأجيال القادمة، لهذا جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على وجهة النظر الإسلامية في تجويد التعليم، لا سيما وأن الأدب التربوي يفتقر إلى الدراسات في هذا المجال، الذي أصبح يحظى باهتمام المربين في كافة مراحل التعليم، رغم أن التربية الإسلامية كانت السبّاقة في التأكيد على مفهوم جودة التعليم، وتسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

" ما هي معايير جودة عناصر العملية التعليمية من المنظور الإسلامي ؟ "

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس ينبغي الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو المفهوم الإسلامي لجودة التعليم ومتطلبات تحقيقها؟
2. ما أهم معايير جودة الأهداف التربوية من المنظور الإسلامي؟
3. ما هي معايير جودة المحتوى التعليمي من المنظور الإسلامي؟
4. ما هي معايير جودة عمليتي التعليم والتعلم من وجهة النظر الإسلامية؟
5. ما هي معايير جودة التقويم من المنظور الإسلامي؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

افتقار الفكر التربوي المعاصر لدراسات وأبحاث معمقة نابغة من الفكر التربوي الإسلامي، خصوصاً وأن التوجه العام في عالمنا الإسلامي يركز بشكل أساسي على مبادئ وأسس وتطبيقات التربية الغربية، مع توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى استنباط المعايير التربوية النابعة من الفكر الإسلامي والتي تؤكد على تجويد التعليم وإتقانه، لإبراز دور التربية الإسلامية النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية وأقوال الصحابة واجتهادات علماء التربية المسلمين حتى القرن الثامن الهجري في بناء الحضارة الإنسانية والتأكيد على دور التربية في بناء الأمة وترسيخ العقيدة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي الذي يقوم على ضبط النصوص القرآنية والأحاديث الشريفة وأقوال الصحابة واجتهادات علماء التربية المسلمين، و تحليلها لاستخلاص المعايير المضمنة فيها، مع إسنادها بالأدلة الواضحة والنظريات التربوية الصالحة.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على :

1. القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وأقوال الصحابة واجتهادات علماء التربية المسلمين حتى القرن الثامن الهجري.

2. معايير جودة التعليم في مجالات الأهداف والمحتوى التعليمي وعمليتي التعليم والتعلم والتقييم.

الإجابة عن أسئلة الدراسة :

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: _

" ما المفهوم الإسلامي لجودة التعليم ومتطلبات تحقيقها ؟ "

الجودة لغة من أجاد " أي أتى بالجيد من قول أو عمل ". وأجاد الشيء: صيره جيداً (المعجم الوسيط، 1/145) والجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جوّده بمعنى صار جيداً. (ابن منظور، 2، 411/1992).

وأما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الامتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته. (مصطفى، مصدر سابق، 3).

أما المعنى الاصطلاحي للجودة، فقد تعددت أشكاله ولا يزال يكتنفه بعض الغموض، يقول أليس Ellis في مقدمة كتابه "ضمان الجودة في التعليم العالي" الجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء". (جفري دوهرتي، 1999، 9). وهناك من يرى تبايناً في وجهة نظر الباحثين ومدخلهم في التعامل مع الجودة في الحقل التربوي، فبول Ball رئيس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية ورغم استحسانه للمصطلح يقول " لكي نحاول تعريف الجودة فإن ذلك يعد واحداً من المغامرات الأكثر صعوبة التي يمكن أن نشرع فيها". (مصطفى، مصدر سابق، 10).

وهناك محاولات عديدة لتعريف الجودة في التربية يمكن توضيحها في خمسة محاور رئيسة

وهي :

1. ربط تعريفات الجودة بالأهداف.

2. ربط تعريفات الجودة بالمدخلات والعمليات الوصفية.

3. الجودة كمصطلح معياري وربما يجمع بين الوصفية والمعيارية.
4. الجودة في مقابل الكم فالتربية الجيدة هي التي توازن بين الكم والكيف.
5. الجودة والاتجاهان (التكنوقراطي) والشامل. ويتطلب ذلك معرفة شاملة في مختلف العلوم. (المصدر، السابق، 11).

فيما يرى بعض التعريفات لعشيبه (1999) أن الجودة الشاملة في التربية " هي مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالاتها بما في ذلك كل أبعادها ، مدخلات وعمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين، وعلى قدر سلامة الجوهر تتفاوت مستويات الجودة ". (المصدر السابق، 12).

أما مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي ، فلم يرد نص لفظي بها في القرآن الكريم أو السنة النبوية . وما ورد في القرآن الكريم حول مفهوم يماثل الجودة فقد ورد مصطلح " الإتقان " مصداقاً لقوله -تعالى- : " صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما تفعلون " ، (النمل، 88). وهنا يتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه أحد من البشر. وحول المفهوم اللغوي للإتقان نقول أتقن الشيء أحكمه. (القاموس المحيط، 1994، 1527) وعرفه النووي في "تهذيب الأسماء واللغات" ، 39/3 فقال: " قال أهل اللغة: إتقان الأمر إحكامه.

من هنا فإن مصطلح الإتقان وطبقاً للآية الكريمة يدل على خالق عظيم، ولما كان الله -سبحانه وتعالى- قد استخلف الإنسان على الأرض لقوله -تعالى-: " إني جاعل في الأرض خليفة " (البقرة، 30) فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجة التي تحقق رضى الله عليه، وذلك استجابة لحديث الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ". والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وان يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع، وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل. (فيض التقدير، 286/2) بما تتيحه معرفة قدرات

الانسان لقوله -تعالى-: " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" (البقرة، 286). فالله - سبحانه وتعالى- خلق الإنسان وزوده بالقوى والقدرات المختلفة ليبدع ويقوم بجلائل الأعمال، فإذا قصر عن هذه الغاية وبدد قواه في غير ما خلقت له كان جاحداً لنعم الله عليه، لهذا فإن العمل وإتقانه مصدر القيمة الإنسانية، وأن الإنسان بعمله قال -تعالى-: " وان ليس للإنسان إلا ما سعى " (النجم، 39). وبالتالي فإن الإنسان يضيف على المادة قيمتها بما يجريه من عمليات عليها، سواء كانت إنتاجاً أو تصنيعاً أو تداولاً أو استهلاكاً. والإسلام يوجب على العامل أن يخلص النية في العمل ويتقنه وأن ينصح فيه، خشية من الله -تعالى- لأنه يراقبه، ولكي يكون العمل متقناً من وجهة النظر الإسلامية ينبغي أن يتم على أكمل وجه دون إهمال أو تقصير أو تفريط، بحيث لا يبقى فيه قول لقائل. (عبيدات، 2001، 117).

ومن صور إتقان العمل أن يحرص العامل عليه في بذل أقصى طاقته، وأن لا يضيع وقته، وأن يحافظ على المال العام، وأن يشرف على اتباعه إشرافاً مستمراً، استجابة لدعوة المولى -جل وعلا- بقوله: " وأوفوا بعهدي أوف بعهدكم وإياي فارهبون " (البقرة، 40)، من هنا يتجلى موقع العمل في الإسلام باعتباره من العبادات التي تمثل ميثاق عهد بين الإنسان وخالقه أولاً وقبل كل شيء مصداقاً لقوله -تعالى-: " والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ". (المؤمنون، 8).

ولهذا ينبغي على العامل المسلم وفقاً لرؤيته الإسلامية كما يراها القرضاوي أن يلتزم بالشروط التالية:

1. أن يكون العمل مشروعاً في نظر الإسلام.
2. أن تصحبه النية الصالحة بنفع نفسه والأمة وفق منهج الله.
3. أن يلتزم الإتقان والمهارة في العمل.
4. أن يراعي حدود الله فلا يقصر أو يظلم أو يغش.
5. أن لا يصرفه عمله هذا عن التزاماته الدينية الأخرى. (ريان، 2002، 188).

وأما من حيث متطلبات الإتقان في الأعمال العامة، فإن الإسلام أكد على ضرورة توفر المعرفة أولاً وقبل كل شيء عملاً بقوله -تعالى-: " ولا تقف ما ليس لك به علم " (الإسراء،36). كذلك الأمر فإن إتقان العمل يتطلب روح الجماعة لقوله -تعالى-: " واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا " (آل عمران،103). وقوله -تعالى-: " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله " (التوبة، 105) فالخطاب هنا للجماعة تأكيداً لمبدأ روح الجماعة، ولكن في ظل نظام تشاوري تحاوري للوصول بالعمل إلى أعلى درجات الإتقان عملاً بقوله -تعالى-: " وأمرهم شورى بينهم " (الشورى،38). كذلك فقد أمر الإسلام بمبدأ المراقبة والمسائلة، فالله -سبحانه وتعالى- شاهد على عمل الإنسان، مصداقاً لقوله -تعالى- " إن الله كان عليكم رقيباً " (النساء،1) ولهذا على العامل أياً كان موقعه أن يتذكر دوماً أن فوق رقابة البشر هناك رقابة من الله -تعالى- ثم تأتي بعد ذلك المسائلة والمحاسبة، لقوله -تعالى-: " وقفوههم إنهم مسؤولون " (الصفات،24).

واستناداً لما تقدم يتضح ما يلي:

1. أن الإسلام أقر بمفهوم الإتقان، وهو أبعد وأكثر دقة ووضوحاً من مفهوم الجودة، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار معايير الإتقان في النظام التربوي المعاصر.
2. أن مفهوم الإتقان يقتضي " أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام، بحيث يتحقق العمل بنتائجه بأعلى درجة ممكنة" ، وفي النظام التربوي فإن الإتقان يتعلق بإنجاز الأعمال المرتبطة بعناصر النظام التعليمي في جزئياتها وكلياتها وفق معايير تحدد درجة إحكام العمل الذي ينبغي أن يتم بدرجة عالية دون تقصير أو تفريط بما لا يدع مجالاً للشك بما يرضي الله أولاً وأصحاب العلاقة المستفيدين ثانياً.
3. أن تحقيق الإتقان يتطلب المعرفة، والإحساس بالمسؤولية، وتعميم روحية العمل الجماعي والمسائلة والمحاسبة.

وإذا أمعنا النظر في مفاهيم الجودة ومتطلباتها في العصر الحاضر فهي لم تذهب كثيراً للحد الذي ذهب إليه الإسلام في مجال المعرفة، وهو يمثل ثقافة الجودة، والمسؤولية، والمسائلة والمحاسبة ودرجة أداء العمل وإتقانه. وقد أتى الإسلام بكل هذه المبادئ والمفاهيم قبل أن تنطلق شعارات

الجودة في الفترة الواقعة بين 1940 و1945 على يد (إدوارد ديمنج) الذي أطلق عليه (أبو الجودة) والذي بنى آراءه على المنتجات الصناعية، ومن ثم تم فيما بعد وخلال الربع الأخير من القرن الماضي تحويلها على المجال التربوي، في حين أن المفاهيم والقيم الإسلامية بهذا الخصوص جاءت شاملة لكافة مجالات العمل دون تخصيص أو تحديد.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني :ـ

" ما هي معايير جودة الأهداف التربوية من المنظور الإسلامي ؟ "

تعرف الأهداف التربوية بأنها " ما يريده المجتمع لنفسه " ولهذا فهي تضم في طياتها صورة المجتمع ونوع الفرد ومستوى الحياة في المجتمع ". (الخطيب، 1988، 21).
فيما يرى آخرون أن الأهداف التربوية " هي تلك التغيرات التي يراد إحداثها في سلوك الفرد وفي ممارساته واتجاهات المجتمع أو المجتمعات الإنسانية (الكيلاي، 1988، 13). من هنا فإن الأهداف لا تعدو كونها تغيرات منشودة تتوقع حدوثها في شخصيات الطلاب، كمحصلة لعملية التعليم والتعلم، مصداقاً لقوله -تعالى-: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الرعد، 11). وتكتسب الأهداف أهميتها لأنها الأساس الذي تبنى عليه مادة التعلم والأنظمة والأساليب وأساليب التقويم.

أما عن مصادر اشتقاقها، فهي تشتق من فلسفة المجتمع ومتطلبات العصر والقيم والمثل والعادات والتقاليد السائدة فيه.

ولما كان هدف التربية العام يلخص المفهوم الشامل للتغيرات المنشودة المنوي إحداثها في الفرد، يرى (دعهي) أن هدف التربية يتلخص في: " توفير الفرصة لكل فرد ليطور قدراته العقلية والخلقية والروحية والجمالية" (آبس، 60، 1991). وفي عام 1982 قدم (آدلر) " اقتراحاً لهدف التربية العام، يرى فيه أن الهدف النهائي للعملية التربوية " هو مساعدة الإنسان ليصبح إنساناً مثقفاً متعلماً" ويرى أن الفرد المثقف هو الحاصل على معرفة منظمة وطور مهارات فكره وفهمه وبصيرته وذوقه الجمالي. (المصدر السابق، 60).

وفي السياق ذاته فإن الهدف العام للتربية من المنظور الإسلامي هو تحقيق سعادة الدارين للفرد وبصورة أكثر تحديداً فهو " تنشئة الإنسان فكراً وعقلياً وجسدياً وجمالياً وخلقياً وتزويده بالمعارف والاتجاهات والقيم والخبرات اللازمة لنموه السليم طبقاً لأهداف الرسالة الإسلامية ". (الجعفري وآخرون، 1993، 112).

أما الماوردي فيرى أن التربية الإسلامية تهدف إلى إعداد الفرد للعالم والآخرة على حد سواء". (الكيلاني، 1، 141)

وبتفحص موضوعي للمفاهيم الأنفة الذكر، يتبين أن الهدف العام في التربية العصرية لم يخرج عن مضمون الهدف العام للتربية الإسلامية، وربما يكون أقل انسجاماً مع مطالب الفرد لمتطلبات الآخرة، والذي يرتبط بالجوانب الروحية التي ينبغي أن تعزز الإيمان بالله وتعظيم قدرته.

الجدير بالذكر هنا أن أهداف التربية الإسلامية تشتق من نظرة الإسلام ككل للكون والإنسان والحياة، فالإنسان بحاجة في تفاعله مع هذه العناصر لتحديد أولوياته وواجباته ضمن المنظومة الإسلامية المتكاملة بما يحقق له القدرة على التكيف الإيجابي مع البيئة، ويمكنه من استثمار مكوناتها وتسخيرها لصالحه ولصالح المجتمع والأمة مصداقاً لقوله -تعالى-: " **الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور** ". (الملك، 15).

وقد حرصت التربية الإسلامية على الارتقاء بأهداف التربية بغية انسجامها مع الهدف السامي الأعلى، تلبية لتوجيهات الخالق -عز وجل- واستجابة لحاجات الأفراد والأمة في منظومة متكاملة متوازنة، ومن أبرز المعايير التي خضعت لها أهداف التربية الإسلامية والتي تم استنباطها وزودتنا بها المصادر التربوية ما يلي:

1. ينبغي للأهداف أن تكون واقعية قابلة للتحقيق وفقاً لقدرات واستعدادات المتعلمين، وبما يتيح المجال لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، مصداقاً لقوله -تعالى-: " **لا تكلف نفسك إلا وسعها**". (الأعراف، 42)
2. أن تكون الأهداف شاملة لكافة جوانب شخصية المتعلم الجسمية والعقلية والانفعالية والخلقية والروحية والاجتماعية مصداقاً لقوله -تعالى-: " **ما فرطنا في الكتاب من شيء** ". (الأنعام، 38).
3. أن تؤكد على الربط بين الجوانب النظرية والعملية في عملية توازن وفقاً لحاجات الأفراد والمجتمع، مصداقاً لقوله -تعالى-: " **يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون**" (الصف، 2) وقوله -تعالى-: " **ومن أحسن قولاً مما دعا إلى الله وعمل صالحاً**" (فصلت، 33) وقوله -تعالى-: " **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون** " (التوبة، 105). يقول الإمام الغزالي " لا بد أن يطبق الطالب ما تعلمه، لأن العلم بلا عمل

جنون، والعمل بغير علم لا يكون" (الكيلاني، 1، 171). كذلك الأمر فإن علماء التربية المسلمين أكدوا على ضرورة الربط بين العلم والعمل ومنهم أبو حنيفة والشافعي والغزالي وابن جماعة وغيرهم. (الكيلاني، مصدر سابق، 92).

4. أن تؤكد على استمرارية التعلم وتعزيز قدرات المتعلم على التعلم الذاتي. وهو ينسجم مع حديث الرسول -صلى الله عليه وسلم- " اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد". كذلك وضع الإمام الزرنوجي كتاباً خاصاً في أساليب التعلم الذاتي سمّاه " تعليم المتعلم طريق التعلم " بحيث يرشد المتعلم إلى الأساليب التي تمكنه من التعلم الذاتي بالقراءة والاستماع والمحاورة والمناقشة، والتعلم التعاوني، وربط التعلم بالعمل. وقال الإمام أبو حنيفة لتلميذه أبي يوسف: " من ظن أنه يستغني عن التعليم يوماً فليبيك على نفسه". (الشيباني، 1988، 50).

5- أن تؤكد الأهداف على إثارة التفكير العلمي والبحث والاستقصاء، مع الحرص على تحرير عقل الفرد من الخرافات، والدعوة إلى التفكير والبحث والاستقصاء تأتي انسجاماً مع الآية الكريمة " قل انظروا ماذا في السموات والأرض وما تعني الآيات والنذر عن قوم لا يؤمنون " (يونس، 101)، وقوله تعالى " يتفكرون في خلق السموات والأرض " (آل عمران، 191). وحول نبذ الخرافات عن ابن عباس -رضي الله عنهما- قال: قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم-: " تفكروا في كل شيء ولا تفكروا في ذات الله ". ويقول -جل جلاله-: " وإن كثيراً ليضـلـون بأهـلـهم بغـير علـم " (الأنعام، 119)، وقال -تعالى- في محكم التنزيل: " قل إن هدى الله هو الهدى ولئن اتبعت أهوائهم بعد الذي جاءك من العلم مالـك من الله من ولي ولا نصير " (البقرة، 120). ويقول المصطفى -صلى الله عليه وسلم-: " إن الشمس والقمر لا ينكسفان لموت أحد ولا حياة أحد فإن رأيتم فادعوا الله " وقال أيضاً " من أتى عرفاً فسأله عن شيء لم تقبل له صلاة أربعين ليلة " .

6- أن تكون الأهداف مفتوحة النهاية قابلة للتطوير وفقاً للمستجدات والمتغيرات بما ينسجم مع حاجات الأفراد والمجتمع والأمة لمساعدتها في تحقيق التنمية ومعالجة مشكلاتها، وهذا ينسجم مع الآية الكريمة " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " (الرعد، 11). ولعل أداة التغيير

الوحيدة الأساسية هي التعليم الذي يتيح المجال لتغريز الأمة. ويقول علي بن أبي طالب -كرم الله وجهه-: " علموا أولادكم غير ما علمتم فإنهم خلقوا لزمان غير زمانكم " ويقول الرسول - صلى الله عليه وسلم-: " إن الله يبعث لهذه الأمة كل مائة عام من يجدد لها دينها " .

7- أن تؤكد الأهداف على استثمار حواس المتعلم في عملية التعليم مصداقاً لقوله -تعالى-: " هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلاً ما تشكرون " (الملك، 23) وقوله -تعالى-: " وعلم بالقلم " (العلق، 4).

8- ينبغي أن تؤكد الأهداف على تعزيز شخصية الفرد واعتزازه بانتمائه الإسلامي واحترام ذاته، مع التأكيد على البعد الأسمى في رسالة الإسلام، ويأتي هذا انسجاماً مع الآية الكريمة " ولقد كرمنا بني آدم " (الإسراء، 70) وقوله -تعالى-: " كنتم خير أمة أخرجت للناس " (آل عمران، 110) وقوله تعالى " وما أرسلناك إلا كافة للناس بشيراً ونذيراً " (سبأ، 28) .

9- أن تؤكد الأهداف على مبادئ الديمقراطية والعدل والمساواة واحترام إنسانية الإنسان، ويأتي هذا انسجاماً مع قوله -تعالى-: " أفأنت تكره الناس حتى يكونوا مؤمنين " (يونس، 99) وقوله -تعالى-: " لا إكراه في الدين " (البقرة، 256). وقوله -تعالى-: " اعدلوا هو أقرب للتقوى " (المائدة، 8). وقوله -تعالى-: " ولقد كرمنا بني آدم " (الإسراء، 70) وقوله -تعالى-: " إنما المؤمنون إخوة " (الحجرات، 10) وقوله -تعالى-: " أدع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن " (النحل، 125). (ريان، مصدر سابق، 64)

10- التأكيد على تنمية الوعي البيئي والتفاعل الإيجابي مع مكونات البيئة المحلية واستثمار موجوداتها والحفاظ عليها. تأكيداً لقوله تعالى " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور " (الملك، 15). وقوله تعالى " وإن من شيء إلا عندنا خزائنه وما ننزله إلا بقدر معلوم " (الحجر، 21). وقوله تعالى " ثم جعلناكم خلائف في الأرض من بعدهم لننظر كيف تعملون " (يونس، 14) وقوله

تعالى " ولا تسرفوا إن الله لا يحب المسرفين " (الأعراف، 31) ويؤكد على عدم الإفساد بقوله " ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين " (القصص، 77) وقوله تعالى " ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون " (الأعراف، 10) وقوله تعالى " ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها " (الأعراف، 56).
(نشوان، 1991، 218)

الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث :ـ

" ما هي معايير جودة المحتوى التعليمي من المنظور الإسلامي ؟ "

تترجم الأهداف التربوية في مضامين علمية تشكل في مجموعها حقائق ومعلومات وبيانات ومهارات ومفاهيم ومشكلات، لهذا فإن عملية اختيار المحتوى لا يمكن أن تتم بمعزل عن الأصول التي يتم الاستناد عليها في عملية تحديد الأهداف، لا سيما وأنها تعبر عن النهايات التي ينشد وصول المتعلم إليها بعد مروره بالخبرات التعليمية المخططة، التي يشملها المحتوى التعليمي (اللقاني، 1995، 153). وقد عرف مذكور المحتوى التعليمي الذي تتحقق من خلاله أهداف التربية الإسلامية بأنه " مجموع الحقائق والمعايير والقيم الإلهية الثابتة، والمعارف والخبرات والمهارات الإنسانية المتغيرة التي يمر بها المتعلم ويتفاعل معها. (ريان، مصدر سابق، 322) . في ضوء ذلك فإن المعرفة التي ينبغي أن يتضمنها المحتوى التعليمي تشمل المجالات التالية:

1. معرفة مرتبطة بالكون وما فيه من ظواهر وأحداث طبيعية مستمدة من القرآن الكريم.
2. معرفة تتعلق بالإنسان من حيث علاقته بالكون المحيط به وخصائص نموه في كافة المجالات. (نشوان، مصدر سابق، 212).

من هنا فلا بد للمحتوى التعليمي كي يؤدي دوره بنجاح في العملية التعليمية أن يخضع لجملة من المواصفات التي تضمن جودته وبما ينعكس إيجابياً على الفرد الذي هو الهدف السامي للعملية التعليمية ومن أهم هذه المواصفات:

1. أن يتصف المحتوى بالشمول والتوازن، ويقصد بالشمول كافة مجالات التعلم من معارف ومهارات، ونظريات وقيم واتجاهات، مصداقاً لقوله -تعالى-: " ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء " (النحل، 89). وينبغي أن يتم ذلك في إطار من التوازن بين العلوم الدنيوية والأخروية، فالتربية الإسلامية ترفض النظرة الثنائية إلى الطبيعة الإنسانية، والتي تقوم على التمييز بين الجسم والعقل، وإنما تنظر للإنسان نظرة متكاملة شاملة لكافة جوانب شخصيته، فكل جانب من جوانب الشخصية يؤثر في الجانب الآخر. (مرسي، 1992، 252). وتتأتى خاصية التوازن انسجاماً مع قوله -تعالى-: " وكذلك جعلناكم أمة وسطاً " (البقرة، 143). وقوله -تعالى-: " وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا " (القصص، 77). يقول الماوردي في كتابه "أدب الدين والدنيا": "واعلم أن كل العلوم شريفة، ولكل منها فضيلة، والإحاطة بجميعها محال" (المصدر السابق، 263). ويرى ابن تيمية ضرورة التكامل بين العلوم الدنيوية والعقلية، مع التأكيد على احتواء المنهاج على ميادين مختلفة من العلوم والصناعات والمهن. (الأنسي وزميله، مصدر سابق، 342). فما دام المحتوى التعليمي منسجماً مع الأهداف، فإن الهدف العام للتربية الإسلامية لم يستثن جانباً واحداً من جوانب شخصية الفرد من النواحي الفكرية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والجسدية والجمالية والخلقية، بل تحرص التربية الإسلامية على تزويده بالاتجاهات والمعارف والقيم والخبرات اللازمة، وهذا بالطبع لا يتنافى مع المفهوم العصري للتربية الذي يتبنى مفهوم " الشجرة التعليمية" في المناهج الدراسية. كما دعا ابن خلدون إلى أن يأخذ المتعلم من كل فن بطرف حسب قدراته واستعداداته (المصدر السابق، 352).

2. أن يكون المحتوى التعليمي مرتبطاً بالأهداف التي ينشدها الفرد والأمة، والتي تتم صياغتها في إطار النظام التعليمي العام، وأي إخلال في هذا الأمر هو بمثابة انتقاص من المفهوم الشمولي للتربية الإسلامية ومتطلباتها، لهذا ينبغي على معد المحتوى التعليمي أن يتحرى الإتيان في عمله، عملاً بقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، كذلك الأمر ينبغي أن يكون القائم على إعداد المحتوى التعليمي على قدر المسؤولية والأمانة وأن يكون متخصصاً في هذا المجال مصداقاً لقوله -تعالى-: " ولا تقف ما ليس لك به علم " (الإسراء، 36). وأي تقصير يعد خيانة لله ولرسوله وللمؤمنين، لهذا فقد حذر الله -سبحانه وتعالى- من التفريط أو التقصير بقوله -سبحانه وتعالى-: " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله والرسول وتكونوا أماناتكم وانتم تعلمون " (الأنفال، 27). ولما كانت

التربية تهدف إلى تحقيق سعادة الفرد المسلم في الدارين ، فإن تحقيق سعادة الآخرة وثيقة الصلة بالمجتمع الديني، ولهذا فإن التعليم ينبغي أن يكون وثيق الصلة بمحاجات المجتمع، بحيث يسعى لإعداد أفراد يجتهدون في تحقيق حياة اجتماعية تتوفر فيها متطلبات الحياة الدنيا. (الكيلاي، 1، 158). و ليس أدل على خاصية شمول المحتوى للأهداف من الآية الكريمة " وأنزلنا إليك الكتاب تبياناً لكل شيء" (النحل، 89) وقوله -تعالى- " أفحسبتم أنما خلقناكم عبثاً " (المؤمنون، 115) وقول الرسول -عليه الصلاة والسلام-: " إنما الأعمال بالنيات " وقد ربط الإمام الشافعي موضوعات المنهاج بأهداف واتجاهات وقيم محددة (المصدر السابق، 90).

3. مراعاة محتوى التعليم لقدرات واستعدادات المتعلمين، فالله -سبحانه وتعالى- خلق البشر متفاوتين في قدراتهم واستعداداتهم، وهذا ينبغي للمحتوى التعليمي أن يراعيه وإلا خرج عن مساره وفقد قيمته وقدرته على تحقيق الأهداف المنشودة ، فالمحتوى يجب أن يكون منسجماً مع الفروق الفردية للمتعلمين دون تعجيز مصداقاً لقوله -تعالى-: " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها" (البقرة، 286) وقوله -تعالى-: " لا تكلف نفساً إلا وسعها" (الأعراف، 42). وقوله -تعالى-: " لا يكلف الله نفساً إلا ما أتاها " (الطلاق، 7). وفي هذا الصدد يحذر الإمام الغزالي من عدم مراعاة استعدادات المتعلم . ويدعو إلى مراعاة مستوى المتعلم ليس فقط في تقديم الخبرات، وإنما في الإجابات عن الأسئلة التي يطرحها (الكيلاي، 1، 171). وقد أكد إخوان الصفا على وجود الفروق الفردية بين الأفراد في الطباع والقدرات والاستعدادات، ونادوا بضرورة مراعاتها في التعليم ، وأخذ الإمام الغزالي بالفروق الفردية بين المتعلمين، ونادى بضرورة مراعاة ذلك، فهو يرى أن من أدب المتعلم " أن يقتصر بالمتعلم على قدر فهمه فلا يلقي عليه ما لا يبلغه عقله" (دخل الله، 1996، 268). والدليل على ذلك أيضاً حديث الرسول -عليه الصلاة والسلام-: " نحن معاشر الأنبياء أمرنا أن ننزل الناس منازلهم ونكلم الناس على قدر عقولهم". (المصدر السابق، 275) كما أكد ابن خلدون على ضرورة مراعاة استعدادات وقدرات المتعلم بقوله: " وإذا ألقيت عليه الغايات في البدايات وهو حينئذ عاجز عن الفهم والوعي وبعيد عن الاستعداد له كلّ ذهنه عنها وحسب ذلك من صعوبة العلم نفسه فتكاسل عنه وانحرف عن قبوله وتمادى في هجرانه " (ابن خلدون، 1998، 552).

4. ربط المحتوى التعليمي ببيئة المتعلم، على اعتبار أن المحتوى التعليمي ينبغي أن يوظف بيئة المتعلم في عملية التعليم، كذلك الأمر لمساعدة المتعلم في اكتشاف بيئته، ومعرفة متغيراتها واستثمار مكوناتها لصالحه في الحياة الدنيا، وبما لا يتعارض مع مبادئ التربية الإسلامية.

فالله - سبحانه وتعالى - قال: " إني جاعل في الأرض خليفة" (البقرة، 30) وقال -تعالى- أيضاً:
" ويستخلفكم في الأرض فينظر كيف تعملون " (الأعراف، 129) وقال -تعالى-: " وسخر
لكم ما في السموات وما في الأرض جميعاً " (الجاثية، 13) ويمكن أن يتم ذلك من خلال
ضرب الأمثلة من بيئة المتعلم كما دعا لذلك ابن جماعة وابن خلدون، وقد أضاف هذا البعد في
المحتوى التعليمي تلميذ أبي حنيفة محمد بن الحسن الشيباني وهو أن العلم يجب أن يكون وثيق
الصلة بالحياة، لأن الشريعة جاءت لتعالج الحياة لا لتعزلها. (الكيلاني، 1، 90). ودعت إلى
الربط بين المتعلم وبيئته، لكي ينظر الإنسان في ملكوت الله ويتفكر ويستنتج ويصل إلى الحقائق
بنفسه، مصداقاً لقوله -تعالى-: " إن في خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار
آيات لأولي الألباب " (آل عمران، 190) وقوله -تعالى-: " أفلم ينظروا إلى السماء فوقهم
كيف بنيناها وزيناها" (ق، 6) وقوله في مجال الاقتصاد في استثمار مصادر البيئة: " ولا تسرفوا
إنه لا يحب المسرفين " (الأنعام، 141). ويرى الإمام الغزالي أن السعادة الأخروية وثيقة الصلة
بالحياة الدنيا، ولهذا فهو يرى أن يكون التعليم وثيق الصلة بالحياة الدنيا ومجالات المجتمع، بحيث
يعمل على إعداد الأفراد في تحقيق الحياة الاجتماعية التي تتوفر فيها وتتناسق فيها متطلبات الحياة
الكريمة. (المصدر السابق، 158).

5. ضرورة مراعاة المحتوى التعليمي للمستجدات والمتغيرات والتطورات التي تحدث
في المجتمع، والانفتاح على علوم الآخرين. يقول الله -تعالى- في محكم التنزيل: " كل يوم هو في
شأن " (الرحمن، 29) ويقول صلى الله عليه وسلم " الحكمة ضالة المؤمن فحيث وجدها فهو
أحق بها " ويقول الرسول -صلى الله عليه وسلم- أيضاً: " اطلبوا العلم ولو بالصين " وفي
حديث آخر أن موسى -عليه السلام- سأل الله -سبحانه وتعالى- " أي عبادك أعلم ؟ قال:
الذي يطلب علم الناس إلى علمه ليجد كلمة تدل على هدى أو ترده عن ردى ". فانفتاح
المحتوى التعليمي على المستجدات والمتغيرات والتطورات هو من خصائص التربية الإسلامية، لكي
لا يكون الفرد إمعة، فقد دعا الغزالي إلى الانفتاح على العلوم أياً كانت موضوعاتها، واستنكر
التقليد والجمود، واعتبر أن التقليد نتيجة الضعف العقلي وقلة البصيرة، ويرى أن الذين يدعون إلى
التقليد بحجة أن التعمق في البحث والاطلاع على العلوم والعقائد الأخرى أدى إلى الانحراف عن
العقيدة يخطئون في تفسيرهم هذا، لأن سبب الانحراف ليس مصدره الانفتاح والاطلاع، وإنما يعود
سببه إلى فساد الاتجاه. (الكيلاني، 1، 172).

زد على ذلك أن الإسلام يمتاز بأنه صالح لكل زمان ومكان، والمسلمون متغيرو الأحوال، وينبغي عليهم مواكبة روح العصر، يقول الإمام علي -كرم الله وجهه- " ربوا أبناءكم فقد خلقوا لزمان غير زمانكم " على مبادئ ربانية راسخة، لكنها تفتح مصراعيها للتجديد مع المحافظة على الأصالة والمعاصرة. (مرسي، مصدر سابق، 269).

كذلك دعا أبو حنيفة إلى تنظيم منهاج يجعل المتعلم على معرفة بمستجدات العصر، من حيث الفكر والثقافة ويساعد المتعلم على مجابهة التحديات التي تواجهه، وقد قرر أبو حنيفة اطلاع المتعلمين على تيارات عصره وذلك للتخلص من الجهل، ولئلا تنزل به شبهة. (الكيلاني ، 1 ، 90). كما طالب ابن تيمية بالانفتاح على علوم الآخرين وترجمة أفكار غير المسلمين والاستفادة من علومهم. (الأنسي وزميله، مصدر سابق، 347).

6. توجيه المتعلم لتنويع مصادر التعلم والاعتماد على آليات التعلم الذاتي من خلال التعلم بالعمل، والتعلم التعاوني، والتعلم بالاكشاف والبرهان، والاستقصاء. كما أن المحتوى التعليمي ينبغي أن يوظف حواس المتعلم باعتبارها مصادر للمعرفة مصداقاً لقوله -تعالى-: " والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون " (النحل، 78) ويقول المودودي موضحاً دلالة الآية الكريمة " إن السمع والبصر والفؤاد كل أولئك كان عنه مسؤولاً " (الإسراء، 36). إن السمع معناه إحراز المعرفة التي اكتسبها الآخرون، والبصر معناه تنقيحها بما يضاف إليها من ثمرات الملاحظة والبحث، والفؤاد معناه تنقيحها مما يشوبها، ثم استخلاص النتائج منها، وهذه القوى إذا تضافرت بعضها مع بعض نجمت عنها تلك المعرفة التي من الله بها على بني آدم " (ريان، مصدر سابق، 174) وعن توظيف العمل في التعلم يقول -جل جلاله- " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " (التوبة، 105). ويقول ابن جماعة في كتابه (آداب السكن في المدارس) محذراً طلاب العلم من الاعتماد على الكتب كمصدر وحيد للمعرفة بقوله: " ففي ذلك مفسدة للعلم " ويحثهم في المقابل على الاعتماد على العلماء وملازمة مجالسهم " (جبر، 1999، 103).

ويقول ابن جماعة " فإن لم يجد الطالب من يذاكره ذاكر بنفسه وكرر ما سمعه ولفظه على قلبه ليعلق ذلك على خاطره " (ابن جماعة، 1354هـ، 83).

وحول التعلم التعاوني يقول ابن جماعة " ينبغي لطالب العلم أن لا يخالط إلا من يفيد أو يستفيد منه بما روي عن النبي -صلى الله عليه وسلم- " اعد عالماً أو متعلماً ولا تكن الثالث فتهلك " (ابن جماعة، مصدر سابق، 60) كما يرى إخوان الصفا ضرورة خلع التقليد والأخذ بالبحث والتجربة بغية التوصل للحقائق العلمية، مع التأكيد على تعزيز التفكير والبحث والتجربة، بغية التوصل للحقائق العلمية عملاً بقوله - تعالى - " سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق " (فصلت، 53). (الكيلاني، 2، 58).

وقد حث الزرنوجي وابن جماعة على التعلم التعاوني . يقول ابن جماعة " ينبغي للشيخ أن يأمر طلبته بالمرافقة في الدروس " (ابن جماعة، مصدر سابق، 54). كما شجع ابن خلدون التعلم التشاركي التعاوني بين الطلاب في الموقف التعليمي من خلال الحوار والمناقشة.

7. مراعاة أسلوب التكرار الهادف، وإعطاء الأمثلة، وتتابع طرح الخبرات التعليمية بصورة متدرجة وفقاً لعلاقات الخبرات بعضها ببعض.

فحول مفهوم التكرار الهادف أكد علماء التربية المسلمون على ضرورة تكرار طرح الخبرات التعليمية كي يتحقق الهدف منها ، فالإمام الزرنوجي يرى أن يتدنى المتعلم بشيء من العلوم تكون أقرب إلى فهمه، وأن يتم التدرج من البسيط إلى المركب، ومن المعلوم إلى المجهول كي لا يمل المتعلم، مع الحرص على تكرار الخبرات وإثارة المتعلم للتأمل والتفكير لتحقيق الفهم، ويقول : " يا طالب العلم اجتهد بالليل والنهار فإن تحصيل العلم بالجد والتكرار " (الزرنوجي، 1985، 69-70) ويقول: " ينبغي لطالب العلم أن يكون متأملاً في جميع الأوقات في دقائق العلوم ويعتاد ذلك "، ويقول أيضاً في حق المتعلم وينبغي أن يجتهد في الفهم من الأستاذ بالتأمل والتفكير وكثرة التكرار فإنه إذا قلَّ السبق، وكثر التكرار والتأمل يدرك ويفهم " (الزرنوجي، مصدر سابق، 73-76). ويرى ابن خلدون ضرورة التتابع والتعاقب وتكرار الخبرة، ويرى أيضاً أن إغفال التتابع

ينسي العلم ولا يثبت الخبرة، وأن التعليم المفيد لا يحصل إلا بالترار (جبر، مصدر سابق، 85). يقول ابن خلدون: " اعلم أن تلقين العلوم للمتعلمين إنما يكون مفيداً إذا كان على التدرج شيئاً فشيئاً وقليلًا قليلًا، تلقى عليه أولاً مسائل من كل باب من الفن هي أصول ذلك الباب ويقرب له في شرحها " ويرى أنه يمكن تقريب المعنى للمتعلم باستخدام الأمثلة الحسية. (ابن خلدون، مصدر سابق، 552). ويقول: " فلا حرج في توسعة الكلام فيها وتفريع المسائل واستكشاف الأدلة والأنظار، فإن ذلك يزيد طالبها تمكناً في ملكته وإيضاحاً لمعانيها المقصودة. أما ضرب الأمثلة في سياق المحتوى التعليمي فهو يأتي انسجاماً مع كتاب الله -عز وجل- حيث يقول الله - تعالى-: " وتلك الأمثال نضربها للناس لعلهم يتفكرون" (الحشر، 21) ويقول أيضاً: " وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالمون " (العنكبوت، 43). وأكد الإمام الغزالي على مراعاة التتابع والتكامل والاستمرار في طرح الخبرات التعليمية بحيث تبدأ بالمهم فالأهم ويقول: " إن العلوم مرتبة ترتيباً ضرورياً وبعضها طريق إلى بعض والموفق من راعى ذلك الترتيب والتدرج " (الغزالي، إحياء علوم الدين ج1، 111). ويقول الماوردي: " واعلم أن للعلوم أوائل تؤدي إلى أواخرها ومداخل تفضي إلى حقائقها فليبتدئ طالب العلم بأوائلها لينتهي إلى أواخرها ومداخلها ليفضي إلى حقائقها، ولا يطلب الآخر قبل الأول، ولا الحقيقة قبل المدخل، فلا يدرك الآخر ولا يعرف الحقيقة لأن البناء على غير أسس لا يبني والثمر من غير غرس لا يجنى" (الماوردي، 1973، 55).

وهذا ما أكد عليه ابن جماعة بقوله: " أن يحرص على تعليمه وتفهمه ببذل جهده وتقريب المعنى له من غير إكثار لا يهتم له ذهنه أو بسط لا يضبطه حفظه، ويبدأ بتصوير المسائل ثم يوضحها بالأمثلة وذكر الدلائل، ويقتصر على تصوير المسألة وتمثيلها لمن لم يتأهل لفهم مآخذها ودليلها، ويذكر الأدلة والمآخذ لمحتملها" (ابن جماعة، 52).

ويرى إخوان الصفا ضرورة التفكير في الأمثال حيث ورد في رسالتهم " والتفكر في الأمثال المضروبة على ألسنة الحكماء ذوي التجربة " (إخوان الصفا، 310/1). كما أكد الخطيب البغدادي على ضرورة استعمال الأمثلة والوسائل التي تقرب المعنى وتجسد الفكرة . (الكيلاني، 1، 151).

8. التأكيد على ترتيب المحتوى وفق وحدات متصلة فيما بينها، مع ضرورة التأكيد على ربط محتوى كل موضوع مع محتويات الموضوعات الأخرى، وهذا ما أكدّه الإمام الغزالي بقوله: " وإلا اشتغل بالأهم منه واستوفاه وتطرف من البقية فأن العلوم متعاونة وبعضها مرتبط ويستفاد منه في الحال " (الغزالي ، 110). وهو ما أكدّه ابن تيمية أيضاً حيث دعا إلى تكامل الخبرات المطروحة للمتعلمين بين العلوم المختلفة. (الأنسي وزميله، مصدر سابق، 342). وقال ابن خلدون من شروط التأليف: " أن يكون الفن الواحد قد نقصت منه مسائل أو فصول بحسب انقسام موضوعه فيقصد المطلع على ذلك أن يتم ما نقص من تلك المسائل ليكمل الفن بكمال مسائله وفصوله ولا يبقى للنقص فيه مجال " (ابن خلدون، مصدر سابق، 550). كما أكد على ضرورة تقسيم العمل إلى أبواب وفصول ومسائل مع الحرص على إيصال العلوم ببعضها لتعم الفائدة (المصدر السابق، 549). كما أكد العلماء على ضرورة مراعاة حجم المحتوى التعليمي، فقد حذر ابن خلدون من الاختصار غير المبرر للعلوم بقوله: " الاختصار فساد في التعليم وإخلال بالتحصيل " (ابن خلدون، 551). وطالب أن يكون التوسع لغاية أو هدف لتحقيق درجة التمكن عند المتعلم من خلال استكشاف الأدلة وفهم المعاني المقصودة (المصدر السابق، 555).

9. مراعاة إدخال عنصر التشويق للمادة التعليمية، وذلك بغية دفع السآمة عن المتعلم ، و ترغيبه في متابعة القراءة، وذلك مصداقاً لقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " يسرروا ولا تعسروا وبشروا ولا تنفروا " (الكيلاني، 1، 59).

نخلص مما تم طرحه من معايير اعتمدها التربية الإسلامية في سبيل إعداد محتوى تعليمي يحقق مقاصده وغايته أنه لا يخالف معايير الجودة التي تنادي بها التربية الحديثة والمرتبطة بالمحتوى التعليمي أو المادة التعليمية المطبوعة والتي ينبغي تقديمها للمتعلمين.

الإجابة على سؤال الدراسة الرابع :

" ما معايير جودة عمليتي التعليم والتعلم من المنظور الإسلامي ؟ "

اعتبرت مهنة التعليم في الإسلام أشرف المهن، لأنها في الأساس اقتداء بدور الرسول - صلى الله عليه وسلم - وهو المعلم الأول للبشرية جمعاء مصداقاً لقوله -تعالى- " هو الذي بعث في الأميين رسولاً منهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وإن كانوا من قبل لفي ضلال مبين ". (الجمعة، 2) (أبو غدة، 8، 1997).

وتكريماً لمهنة التعليم قال رسول الله -صلى الله عليه وسلم- : " إن الله تعالى وملائكته وأهل السموات والأرض، حتى النملة في جحرها يصلون على معلم الناس الخير "، وقد اعتبر دور المعلم بأنه دور هام وعظيم، بحيث شكل أمانة ومسؤولية بين المعلم وربه وأولياء الأمور، فالوالد سبب الوجود الحاضر والحياة الفانية، والمعلم سبب الحياة الباقية" (الغزالي، مصدر سابق، 115).

وهذه الأمانة تندرج في قوله تعالى " وإذ أخذ الله ميثاق الذين أتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه " (آل عمران، 187)

لهذا ينبغي على المعلم أن يتذكر عهده مع الله -سبحانه وتعالى- لقوله -تعالى- " واذكروا نعمة الله عليكم وميثاقه الذي واثقكم به " (المائدة، الآية 7) (المصدر السابق، 126).

لذا ينبغي أن يؤدي المعلم دوره بأمانة وإخلاص ودون تقصير أو تفريط لقوله -تعالى- " وافرأوا بعهدكم وإياي فارهبون " (البقرة، 40) وقوله تعالى " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها " (النساء، 58).

ومن أجل ضمان إتقان التعلم فقد أوضحت التربية الإسلامية دور كل من المعلم والمتعلم لتحقيق الأهداف وسوف نتناولها على النحو التالي:

أولاً : المعلم.

بغية إتقان المعلم لعمله فقد أكدت التربية الإسلامية على ضرورة توفر المعلم المؤهل القادر على أداء عمله بإتقان، عملاً بقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ".

ولتحقيق ذلك أوضحت التربية الإسلامية المعايير الأساسية التالية :

1- الخصائص الشخصية للمعلم : يقول الإمام الغزالي " من اشتغل بالتعليم فقد تقلد أمراً عظيماً وخطراً جسيماً فليحفظ آدابه ووظائفه " (الغزالي، مصدر سابق، 115)، ويقول القابسي: ينبغي للمعلم أن يكون رحيماً عادلاً وأن يملك الضمير الحي وأن يكون لديه قناعة بما يعمل، كما أكد إخوان الصفا على ضرورة تحلي المعلم بحسن الخلق والذكاء وسعة الأفق والتواضع والبعد عن الكبرياء وحب العلم وجودة الفهم. (الإنسي وزميله، مصدر سابق، 305)

2- مؤهلات المعلم : يرى العديد من علماء التربية المسلمين أن المعلم ينبغي أن يكون مؤهلاً للقيام بمهنته من الناحيتين العلمية والعملية وذلك عملاً بقوله تعالى " ولا تقف ما ليس لك به علم " (الإسراء، 36) ، وهذا يتفق مع متطلبات الجودة في التربية الحديثة، يقول ابن جماعة " أن لا ينتصب للتدريس إذا لم يكن أهلاً له " قال صلى الله عليه وسلم " المتشيع بما لا يعط كلابس ثوبي زور " وقال أبو بكر الشبلي " من تصدر قبل أوانه فقد تصدى لهوانه " (ابن جماعة، مصدر سابق، 45).

وعن أبي حنيفة -رضي الله عنه- أنه قال " من طلب الرياسة في غير حينه لم يزل في ذل ما بقي واللييب من صان نفسه عن تعرضها لم يعد فيه ناقصاً " (المصدر السابق، 46). كذلك أكد إخوان الصفا على اختيار المعلم بموجب متطلبات وخصائص تنسجم مع معايير التربية الحديثة (الإنسي، مصدر سابق، 305). كما نادى ابن خلدون بضرورة إلمام المعلم بفن التدريس وطرقه، فلا يكفي أن يكون مؤهلاً من الناحية العلمية فقط، وإنما ينبغي الإلمام بكيفية التدريس وطرقه وفنونه (المصدر السابق، 352).

3- اعتبرت التربية الإسلامية التعليم أمانة ومسؤولية، بقوله -تعالى- " وإذ أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه " (آل عمران، 187)، وقول الرسول -صلى الله عليه وسلم- " أد الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك ". (الغزالي، مصدر سابق، 126). وقد أخذ بهذا الرأي جميع علماء التربية المسلمون، ومنهم من ذهب إلى ضرورة إقرار نظام المسائلة والمحاسبة للمعلم لأي تفريط وتقصير إذا كان مؤهلاً إلى درجة حرمان المعلم من

التعليم إذا لم يصل طلابه إلى درجة الإتقان (القابسي، 1990، 162). واعتبر أن عمل المعلم خاضع لرقابة الله - عز وجل - وأولياء الأمور والأمة لقوله -تعالى- " ولا تعملون من عمل إلا كنا عليكم شهودا " (يونس، 61).

4- التنوع في مصادر التعلم وطرق التدريس، مع التأكيد على مشاركة المتعلم في العملية التعليمية، حيث دعا علماء التربية الإسلامية إلى ضرورة تطبيق أساليب الشرح، والمناقشة والمناظرة والتعلم بالعمل والتعلم التعاوني، والاستقصاء والقياس والبرهان والسؤال ويؤكد ابن خلدون على " تنبيه المتعلم إلى الغرض من التعلم " (ابن خلدون، مصدر سابق، 555)، يقول ابن جماعة " على المعلم أن يحرص على تعليمه وتفهمه ببذل جهده وتقريب المعنى له من غير إكثار لا يحتمله ذهنه أو بسط لا يبذله حفظه " (ابن جماعة، مصدر سابق، 52)، ويقول " ينبغي أن لا يطيل الدرس تطويلا يمل، ولا يقصره تقصيرا يخل، ويراعي في ذلك مصلحة الحاضرين في الفائدة في التطويل (المصدر السابق، 38)، وقال الإمام الزرنوجي " لا بد لطالب العلم من المذاكرة والمناظرة والمطارحة فينبغي أن يكون بالإنصات والتأني والتأمل " وقال أيضاً " مطارحة ساعة خير من تكرار شهر " (الزرنوجي، مصدر سابق، 73).

كذلك أكد على تعظيم الشركاء في طلب العلم في حث منه على اتباع أسلوب التعلم التعاوني حيث قال " من تعظيم العلم تعظيم الشركاء في طلب العلم والدرس ومن يتعلم منه والتملق مذموم إلا في طلب العلم فإنه ينبغي أن يتملق لأستاذه وشركائه ليستفيد منهم " (المصدر السابق، 53)

وعن استخدام أسلوب الأسئلة والأجوبة قال تعالى في محكم التنزيل " فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون " (الأنبياء، 7)، وهذا يدل على أهمية السؤال في التعليم والتعلم كذلك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " العلم خزائن ومفتاحه السؤال فاسألوا رحمكم الله، فإنما يؤجر في العلم ثلاثة القائل والمستمع والآخذ " وقال أيضاً " هلا سألوا إذا لم يعلموا فإنما شفاء العي السؤال "، وقيل لابن عباس: كيف نرت هذا العلم " قال بلسان سئول وقلب عقول "، وعن ابن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال "حسن السؤال نصف العلم " (الماوردي، مصدر سابق، 78) وحث الخطيب البغدادي على التركيز على الأسئلة وأسلوب المناظرة والحوار (الكيلاني، 1، 152)

وعن التعلم بالعمل فقد ورد في محكم التنزيل " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " (التوبة، 105)، وقال تعالى " كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون " (الصف، 3)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " تعلموا ما شئتم أن تعملوا فلن يأجركم الله حتى تعملوا " (الغزالي، مصدر سابق، 126) ويقول ابن خلدون "مؤكداً على التعلم بالاكشاف وتفريع المسائل واكتشاف الأدلة والأنظار فإن ذلك يزيد طالبها تمكناً في ملكته وإيضاحاً لمعانيها المقصودة" (ابن خلدون، مصدر سابق، 555).

5- مراعاة الفروق الفردية بين المتعلمين أثناء عملية التعليم، وذلك عملاً بقوله -تعالى- " لا يكلف الله نفساً إلا ما آتاها " (الطلاق، 7) وقوله -تعالى- " لا تكلف نفس إلا وسعها " (البقرة، 233)، وقول الرسول -صلى الله عليه وسلم-: " نحن معاشر الأنبياء أمرنا أن ننزل الناس منازلهم ونكلم الناس على قدر عقولهم "، والفروق بين المتعلمين ترتبط في القدرات والاستعدادات، لذا ينبغي للمعلم أن يراعي ذلك ويوظف كافة الأساليب والطرق للتغلب عليها، يقول الإمام الغزالي في معرض حديثه عن الفروق الفردية: " وعلوم التجارب فتفاوتت الناس فيه لا ينكر فإنهم يتفاوتون بكثرة الإصابة وسرعة الإدراك ويكون سببه إما تفاوتاً في الغريزة وإما تفاوتاً في الممارسة "، وفي حديث طويل في آخره وصف عظم العرش، أن الملائكة قالت: يا ربنا هل خلقت شيئاً أعظم من العرش قال: نعم العقل، قالوا: وما مبلغ قدره قال هيئات لا يحاط بعلمه، هل لكم علم بعدد الرمل؟ قالوا: لا، قال الله -عز وجل- فيني خلقت العقل أصنافاً شتى بعدد الرمل، فمن الناس من أعطي حبه، ومنهم من أعطي حبتين ومنهم من أعطى الثلاث والأربع ومنهم من أعطي فرقاً ومنهم من أعطي وسقاً ومنهم من أعطي أكثر من ذلك " (الغزالي، مصدر سابق، 162-164). ويقول ابن جماعة " أن يعتني المعلم بمصالح الطالب، ويعامله بما يعامل به أعز أولاده، وأن لا يلقي إليه ما لم يتأهل له، لأن ذلك يبدد ذهنه ويفرق فهمه " (ابن جماعة، مصدر سابق، 49-51). ويقول السمعاني: إن على المعلم التنبيه إلى قدرات الطلاب المتفاوتة على الاستيعاب " فلا ضرورة لأن يروي المعلم ما لا تحتمله عقول العوام " (السمعاني، 30) ويقول إخوان الصفا " لئلا يحملهم ما ليس في وسعهم " ولا يأمرهم إلا بقدر ما في وسعهم وطاقتهم وهذا من عدل الباري الذي خلق كل شيء بقدر لقوله -تعالى- " إنا كل شيء خلقناه بقدر " (القمر، 49). (إخوان الصفا، ج5، 1995، 19).

6- استثمار حواس المتعلم من خلال استخدام الوسائط التعليمية السمعية، والسمعية البصرية، فالله سبحانه وتعالى خلق للإنسان حواساً خمساً اعتبرها علماء التربية المسلمون مصادر للتعلم وأشاروا إلى ضرورة توظيفها بالقدر الممكن استجابة لقوله -تعالى- " وهو الذي أنشأ لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلاً ما تشكرون " (المؤمنون، 78) وقوله تعالى " الذي علم بالقلم " (العلق، 4) وقوله -تعالى- " والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً، وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون " . (النحل، 78).

وقد أوضح المودودي فضل تضافر هذه الحواس في الحصول على المعرفة حيث يرى أن تضافرها يتيح المعرفة التي من الله بها على عباده، (ريان، مصدر سابق، 174). ويقول إخوان الصفا " تنال صور المعلومات من طرق ثلاث إحداها طريق ، والأخرى طريق البرهان، والأخيرة طريق الفكر والرؤية " (إخوان الصفا، مصدر سابق، ج5، 269) وقال إخوان الصفا " واعلم يا أخي بأن نسبة المعلومات التي يدركها الإنسان بالحواس الخمس بالإضافة إلى ما ينتج عنها في أوائل العقول كثيرة كنسبة الحروف المعجمة بالإضافة إلى ما يترتب عنها من الأسماء، واعلم أن المعلومات تحصل في نفوس العقلاء باستقرار الأمور المحسوسة شيئاً بعد شيء " (إخوان الصفا، ج1، 399-401)، كذلك أكدوا على أن التعلم " يتم مباشرة عن طريق الحواس من خلال المباشرة والممارسة والمخالطة والإحاطة والمعرفة عن طريق البرهان الذي يضطر العقول إلى الإقرارية من غير إحاطة ولا مباشرة " (المصدر السابق، 316)، كذلك أكد الخطيب البغدادي " على ضرورة استخدام الأمثلة والوسائل التي تقرب المعنى وتجسد الفكرة واستند في ذلك إلى حديث الرسول صلى الله عليه وسلم الذي رواه ابن مسعود حيث قال " خط لنا رسول الله صلى الله عليه وسلم خطأً مربعاً وخط وسطه، وخط خطوطاً هكذا إلى جنب الخط وخط خارجاً فقال أتدرون ما هذا؟ قلنا الله ورسوله أعلم، قال : هذا الإنسان للخط الذي في الوسط وهذا الأجل محيط به وهذه الأعراض للخطوط تنهشه، إن أخطأه هذا نهشه هذا وذاك الأمل للخط الخارج " (الكيلاي، 1، 151).

كذلك أكد ابن خلدون على استثمار الحواس واستخدام الوسائل الإيضاحية ومنها الأمثلة الحسية (الأنسي وزميله، مصدر سابق، 352).

7- ربط التعليم بيئة المتعلمين من خلال إعطاء الأمثلة والاكتشاف والملاحظة وإثارة تفكير المتعلم وذلك عملاً بقوله تعالى " وقل انظروا ماذا في السموات والأرض " (يونس، 101)، وقوله تعالى " وتلك الأمثال نضربها للناس لعلهم يتفكرون " (الحشر، 21) وقوله تعالى " وتلك الأمثال نضربها للناس وما يعقلها إلا العالمون " (العنكبوت، 43)، وقوله تعالى " ولقد ضربنا للناس في هذا القرآن من كل مثل لعلهم يتذكرون " (الزمر، 27)، وقوله تعالى " يتفكرون في خلق السموات والأرض " (آ عمران، 191)، وهذا ما يؤكد كفاءة علماء التربية المسلمون من حيث إثارة المتعلم وتحفيزه للتفكير ودعا ابن مسكويه إلى ترك المتعلم يتعلم من خلال تفاعله مع البيئة الطبيعية، لأن هذا التفاعل من وجهة نظره يؤدي إلى اكتساب المتعلم خبرات عميقة وطويلة الأثر، مما يتيح مجالاً للمتعمّل للاحتفاظ بها لمدة أطول " الأنسي وزميله، مصدر سابق، 327). كذلك دعا ابن جماعة المعلم إلى تصوير المسائل وتمثيلها بقوله " ويبدأ بتصوير المسائل ثم يوضحها وذكر الدلائل لمن لم يتأهل، ويقتصر على تصوير المسألة وتمثيلها لمن لم يتأهل لفهم مآخذها ودليلها " (ابن جماعة، مصدر سابق، 52).

وأكد ابن طفيل على ضرورة ترك المتعلم ليتعلم من خلال تفاعله مع البيئة الطبيعية المحيطة، لأن تفاعل المتعلم مع البيئة سيؤدي إلى اكتسابه لخبرات عميقة طويلة الأثر (الأنسي وزميله، مصدر سابق، 327)، كما دعا إخوان الصفا أيضاً إلى ربط التعليم بالبيئة ، وهذا أيضاً ما أخذه بعين الاعتبار ابن خلدون في كتابه "مقدمة ابن خلدون".

8- إرشاد وتوجيه المتعلم لكيفية الدراسة، وتشجيعه وتحفيزه على ذلك ومساعدته في حل المشكلات التي تواجهه.

تؤكد التربية الإسلامية بهذا الصدد ضرورة أن يكون المعلم أميناً في توجيه طلابه وإرشادهم عملاً بقول الرسول -صلى الله عليه وسلم- " من أفتى بغير علم كان إثمه على ما أفتاه ومن أشار على أخيه بأمر يعلم الرشد في غيره فقد خانته " وعن ابن عباس -رضي الله عنهما- أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " صنفان من أممي إذا صلحا صلحت الأمة السلطان والعلماء " (القرطبي، 1997، 199). وكذلك حث الإمام الزرنوجي على ضرورة استئناس المتعلم برأي أستاذه في اختيار العلم الذي يرغب فيه بقوله " ينبغي لطالب العلم ألا يختار نوع العلم بنفسه بل يفوض أمره إلى الأستاذ " (الزرنوجي، مصدر سابق، 54)، ويقول ابن جماعة

" على المعلم أن يرغب المتعلم في التعليم ويشجعه حيث قال " أن يرغبه في التعلم وطلبه وأن يحب لطالبه كما يجب لنفسه " (ابن جماعة، مصدر سابق، 48) وقال أيضاً " إذا خاف الشيخ ضجره أوصاه بالرفق بنفسه وذكره بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى " (المصدر السابق، 55)، كذلك أكد المارودي على أن من آداب العالم نصح المتعلمين والرفق بهم وتسهيل السبيل عليهم وبذل الجهود في ردهم ومعونتهم " (المارودي، مصدر سابق، 93) ، وقال من آداب المعلمين " أن لا يمنعوا طالباً ولا ينفروا راغباً ولا يؤيسوا متعلماً لما في ذلك من قطع الرغبة فيهم " (المصدر السابق، 93) ، وركز على هذا الأمر الخطيب البغدادي وابن جماعة الذي أورد قائلاً " أن لا يدع من نصح المتعلم شيئاً وذلك بأن يمنعه من التصدي لرتبة قبل استحقاقها والتشاغل بعلم خفي قبل الفراغ من الجلي " كما أكد على ترغيب الطلبة في التحصيل وان يهون عليهم " (ابن جماعة، مصدر سابق، 116)، أما القاسبي فيرى أن المعلم ينبغي أن يعالج مشاكل الطلاب السلوكية إن وجدت بالتقويم أو العزل (القاسبي، مصدر سابق، 104)، وهذا أيضاً ما أكده الإمام الغزالي في كتابه أحياء علوم الدين من أن من واجبات المعلم تقديم النصح والإرشاد لطلابه. (الغزالي، 55/1)

9- تشويق الطلاب وحفزهم على التعلم من خلال استخدام أساليب متنوعة. ينبغي على المعلم أن يدخل عوامل الإثارة والتحرك والتشويق لطلابه أثناء التدريس وهذا بالطبع لزيادة التفاعل وطرده اليأس، حتى لا يشعر الطلبة بالملل أو الضجر، عملاً بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم حيث قال " سددوا وقاربوا وأبشروا واستعينوا بالغدوة والروحة وشيء من الدلجة "، ويقول المارودي " إن أول عوامل التشويق أن تكون بين العالم والمتعلم صلوات حسنة " (المارودي، مصدر سابق، 107). وقال علي بن أبي طالب " روحوا القلوب وابتغوا لها طرف الحكمة فإنها تمل كما تمل الأبدان "، وقال أبو حامد الأصبهاني في بخاري سمعت عن ابن البرقي يقول " الحكايات حبوب تصطاد بها القلوب " (السمعاني، مصدر سابق، 141)، كما أكد على ضرورة إبقاء الدرس نشطاً من خلال جذب انتباه الطلاب بالحكايات والنوادر.

10- الحرص على استمرارية التعلم من الضرورات التي ينبغي أن يحرص عليها المعلم في عمله عملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد " ، قال ابن

المبارك: " لا يزال المرء عالماً ما طلب العلم فإذا ظن أنه علم فقد جهل " (الغزالي، مصدر سابق، 121). وقال سعيد بن جبير " لا يزال الرجل عالماً ما تعلم فإذا ترك التعلم وظن أنه استغنى واكتفى بما عنده فهو أجهل ما يكون " (ابن جماعة، مصدر سابق، 29)، ولذلك يرى ابن جماعة " أن على المعلم الاشتغال بالتصنيف والجمع والتأليف ولكن مع تمام الفضيلة وكمال الأهلية فإنه يطلع على حقائق الفنون ودقائق العلوم للاحتياج إلى كثرة التفتيش والمطالعة والتنقيب والمراجعة " (المصدر السابق، 29).

ويقول إخوان الصفا في الحث على التطوير الذاتي " واعلم إن كنت محباً للعلم وأن تجعل همتك وعنايتك في طلب العلوم ولقاء أهلها ومجالستهم بالمذاكرة والبحث " (إخوان الصفا، مصدر سابق، ج2، 26)، وقال الإمام أبو حنيفة لتلميذه أبي يوسف " من ظن أنه يستغنى عن العلم يوماً فليبك على نفسه " (محمد، 1988، 50). لهذا ينبغي على المعلم أن يحرص دائماً على الاستزادة والاطلاع على كل جديد ليستفيد ويفيد وإلا قصر في حق نفسه وحق طلابه.

ثانياً : المتعلم.

لقد جعلت التربية الإسلامية طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة مصداقاً لقول رسول الله -صلى الله عليه وسلم- " طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة " وطالب علماء التربية المسلمون بضرورة توفير فرص التعلم للجميع، ومقابل ذلك طالبت التربية الإسلامية المتعلم بالأخذ بأسباب النجاح، ومن المتطلبات التي طالبت بها المتعلم.

1- أن يكون المتعلم مجداً ومواظباً، وحسن الخلق والمعاملة ولديه دافعية عالية تجاه العلم الذي يدرسه وهذا ما يؤكدته غالبية علماء التربية المسلمون ، يقول الإمام الزرنوجي لا بد لطالب العلم من الجد والمواظبة والملازمة مصداقاً لقوله -تعالى- " يا يحيى خذ الكتاب بقوة " (مريم، 12) يضيف " ينبغي على المتعلم أن يتعب نفسه على التحصيل والجد والمواظبة بالتأمل، ... وأن يجتهد في الفهم عن الأستاذ بالتأمل والتفكير وكثرة التكرار (الزرنوجي، مصدر سابق، 54، 63) وقال الإمام الغزالي لا بد لطالب العلم من الجد والمثابرة وأورد ما قيل من أن العلم لا يعطيك بعضه حتى يعطيك كله. وقال لا ينال العلم إلا بالتواضع وإلقاء السمع (الغزالي، مصدر سابق، 107).

2- أن يحرص المتعلم على اتباع المهارات الدراسية التي تمكنه من إتقان التعلم وأن ينظم أوقات دراسته وأن يكتسب آليات التعلم الذاتي من خلال الاكتشاف والتعلم بالعمل، والمذاكرة والنقاش والسؤال ...

وهذا ما يؤكد عليه غالبية علماء التربية المسلمون عملاً بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية والتي بينها في مواضع سابقة، يقول الفضيل بن عياض " أول العلم الإنصات، ثم الاستماع، ثم الحفظ، ثم العمل، ثم النشر " وقال ابن المبارك " أول العلم النية ثم الاستماع، ثم الفهم، ثم الحفظ، ثم العمل، ثم النشر " (القرطبي، مصدر سابق، 142) ويقول الإمام الزرنوجي " لا بد لطالب العلم من لمذاكرة والمناظرة والمطارحة فينبغي أن يكون بالإنصات والتأني والتأمل، فإن المناظرة والمذاكرة مشاورة والمشاورة إنما تكون لاستخراج الصواب "، قال -صلى الله عليه وسلم-: " الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها أخذها " فعلى طالب العلم أن يكون مستفيداً في جميع الأحوال والأوقات من جميع الناس.(الزرنوجي، مصدر سابق، 73) ويقول إخوان الصفا " واعلم يا أخي أيديك الله وإيانا بروح منه أن طالب العلم يحتاج إلى سبع خصال أولها السؤال والصمت ثم الاستماع ثم التفكير ثم العمل به ثم طلب الصدق من نفسه، ثم كثرة الذكر انه من نعم الله ثم ترك الإعجاب بما يحسن " (إخوان الصفا، ج1، مصدر سابق، 325)

إن ما تشير إليه التربية الإسلامية من خصائص تمثل مقومات التعلم النشط في وقتنا الحاضر والذي يتم بموجبه تعزيز التعلم وزيادة مشاركة المتعلم في العملية التعليمية.

كذلك أكدت التربية الإسلامية على ضرورة تحري الرفاق في التعلم لقول ابن جماعة " والذي ينبغي لطالب العلم أن لا يخالط إلا من يفيد أو يستفيد منه عملاً بقول الرسول صلى الله عليه وسلم " اغد عالماً أو متعلماً ولا تكن الثالث فتهلك " (الزرنوجي، مصدر سابق، 83)، كما أكد على اتباع أسلوب الدراسة الذاتية بقوله " فإن لم يجد من يذكره ذكر بنفسه " (المصدر السابق، 145).

وبخصوص تنظيم أوقات دراسته " يقول ابن جماعة أن على المتعلم "أن ينظم أوقات ليله ونهاره ويغتنم ما بقي من عمره، وقال الخطيب البغدادي أفضل أوقات الحفظ الأسحر ثم وسط النهار

ثم الغداة " (ابن جماعة، 73). ويقول الإمام الزرنوجي " ينبغي لطالب العلم أن يستغرق جميع أوقاته فإذا مل من علم يشتغل بعلم آخر " (الزرنوجي، مصدر سابق، 85).

الإجابة على سؤال الدراسة الخامس.

"ما هي معايير جودة التقويم من المنظور الإسلامي؟"

أكدت التربية الإسلامية على ضرورة استخدام التقويم للتحقق من إتقان التعلم، وقد ورد عن علماء التربية المسلمين استخدام مصطلح الاختبار أو الامتحان كأساس لعملية التقويم عملاً بقوله -تعالى-: " إن الذين يفضون أصواتهم عند رسول الله أولئك الذين امتحن الله قلوبهم للتقوى " (الحجرات، 3) وقوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا إذا جاءكم المؤمنات مهاجرات فامتحنوهن الله أعلم بإيمانهن " (المتحنة، 10)، كما اهتم المربون المسلمون بتقويم المتعلمين باستخدام الامتحانات لأنها الوسيلة الوحيدة التي يتمكن المعلم من خلالها التأكد من تحقيق المتعلمين للأهداف (ريان، مصدر سابق، 355)، وفي ضوء ذلك فقد أكدت التربية الإسلامية على معايير التقويم التالية:

- 1- تعدد وسائل التقويم بحيث لا يقتصر التقويم على نوع واحد من الاختبارات، فقد تم استخدام الاختبارات الشفهية والكتابية حيثما كان ذلك ضرورياً وفي ذلك ما ذكره القلقشندي في صبح الأعشى .(المصدر السابق، 355)
- 2- شمول أدوات التقويم لكافة مجالات التعلم، بحيث لا يدع المعلم جانباً من جوانب التعلم إلا واختبر طلابه للوقوف على مدى فهمهم وفي هذا الصدد يقول النووي " ويطالبهم في أوقات بإعادة محفوظاتهم ويسألهم عما ذكره لهم من مهمات " ويقول أيضاً " ينبغي للمعلم أن يطرح على أصحابه ما يراه من مستفاد المسائل ويختبر بذلك أفهامهم " (النووي، 1993، 100).
- 3- تعدد مجالات التقويم - حرصت التربية الإسلامية على تعدد مجالات اختبار الطلاب، حيث ترى أن على المعلم أن يختبر طلابه بما يكشف عن قدراتهم واستعداداتهم ومستوى تحصيلهم وهذا ما أكده ابن سينا الذي رأى أن على المربي أن يكشف قدرات الطلاب واستعداداتهم عن طريق بعض الاختبارات العقلية والمهنية " (الأنسي وزميله، مصدر سابق، 310).
- 4- استمرارية التقويم والمقصود هنا استخدام كلا النوعين من التقويم التكويني والختامي وهذا ما تؤكد عليه التربية الإسلامية بحيث يتم التقويم أثناء سير عملية التعلم وفي نهايتها.

وفي هذا الصدد يقول ابن جماعة " فإذا فرغ الشيخ من شرح درس فلا بأس بطرح مسائل تتعلق به على الطلبة ليمتحن بما فهمهم وضبطهم " (ابن جماعة، مصدر سابق، 53)، وفي نهاية إنجاز مجال من المجالات ينبغي أن يخضع الطالب للاختبار للتأكد من إتقانه لما تعلمه حتى يتم نقله إلى المرحلة التالية يقول الإمام الغزالي " أن لا يخوض في فن حتى يستوفي الفن الذي قبله " (الغزالي، مصدر سابق، 111)، كذلك أشار القابسي إلى أن تقويم المتعلم والتأكد من إتقانه للتعلم في فترات معينة هو المؤشر للدلالة على حسن تعليم المعلم (القابسي، مصدر سابق، 162)

5- أن يراعي في التقويم قدرات واستعدادات المتعلمين والفروق الفردية بينهم عملاً بقوله - تعالى- " لا يكلف الله نفساً إلا ما أتاها " (الطلاق، 7)، وقوله -تعالى- " لا تكلف نفساً إلا وسعها " (البقرة، 233)، وهذا ما أكد عليه غالبية علماء التربية المسلمون في كتاباتهم.

6- توظيف نتائج التقويم في خدمة عمليتي التعلم والتعليم من خلال تقديم التغذية الراجعة للمتعلمين وتحفيزهم بغية إتقان التعلم وفي هذا المجال يقول ابن جماعة " ومن لم يفهمه تطف في إعادته له، والمعنى بطرح المسائل أن الطالب ربما استحيا من قوله لا أفهم " (ابن جماعة، مصدر سابق، 53)، لهذا على المعلم أن يتحرى الصعوبات التي يواجهها طلابه بغية مساعدتهم وإعادة ما لم يفهموه، ويقول النووي " فمن وجد حافظاً مراعيًا له كرمه وأثنى عليه وأشاع ذلك، ومن وجد مقصراً عنفه ويعيده له حتى يحفظه حفظاً راسخاً " (النووي، 1993، 97)

ويؤكد الخطيب البغدادي على ضرورة استخدام مبدأ التعزيز حيث أشار إلى أنه حين يجيب المتعلم بالصواب فعلى المعلم أن يعرفه إصابته ويهنيه ليزداد في العلم ورغبه وبه سره أما إذا أخطأ المسؤول في الجواب فعلى المعلم أن يعلمه بذلك بلين ورفق ليأخذ نفسه بتدقيق البحث والتحليل إذ لولا الخطأ لما أشرق نور الصواب (الكيلاي، 1، 148)

7- ينبغي أن يمتلك المعلم مهارات التقويم وبهذا الصدد أشار المارودي إلى أنه "ينبغي أن يكون للعالم فراسة يتوسم بها المتعلم ليعرف مبلغ طاقته وقدر استحقاقه ليعطيه ما يتحملة بذكائه أو يضعف عنه بلادته فإنه أروح للعالم وأنجح للمتعلم " وقد روي عن أنس بن مالك أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال " إن لله عباداً يعرفون الناس بالتوسم " فإذا كان العالم في توسم

المتعلمين بهذه الصفة وكان بقدر استحقاقهم خبيراً لم يضع له عناء ولم يخب على يديه صاحب، وإن لم يتوسمهم وخفيت عليه أحوالهم ومبلغ استحقاقهم كانوا وإياه في عناء وكد وتعب غير مجد. (الماوردي، مصدر سابق، 90)

وهذه المعايير تمثل صلب نجاح عملية التقييم وجودتها في التربية العصرية.

خلاصة و توصيات

اتضح من خلال هذه الدراسة أن التربية الإسلامية سبقت الى الجودة المنظرين العصريين، بل ذهبت لأبعد من مفهوم الجودة الى مفهوم الاتقان في تخطيط و إعداد وتنفيذ كافة عناصر العملية التعليمية بغية إتقان عمليتي التعليم و التعلم.

و على ضوء ذلك يوصي الباحثان بما يلي:

1_ ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة من المنظور الاسلامي في المؤسسات التعليمية على مختلف المستويات.

2_ إدخال مساق التربية الإسلامية في كليات التربية في الجامعات الفلسطينية.

3_ توجيه الدراسات و الأبحاث نحو كنوز التربية الإسلامية و تمحيصها.

قائمة المصادر والمراجع

* القرآن الكريم.

- أبو غدة، عبد الفتاح (1997): الرسول المعلم وأساليبه في التعليم، حلب : مكتب المطبوعات الإسلامية.
- إخوان الصفا، (1995): رسائل إخوان الصفا، ج1، ط2، تحقيق عارف تامر، بيروت، منشورات عويدات.
- ابن جماعة، بدر الدين (1354 هـ): تذكرة السامع والمتكلم في أدب العالم والمتعلم، بيروت : دار الكتب العلمية.

- ابن خلدون، عبد الرحمن (1998): المقدمة، بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- ابن سحنون (1990): آداب المعلمين، تحقيق عبد الأمير شمس الدين، الموسوعة التربوية، بيروت، الشركة العالمية للكتاب.

- ابن منظور، محمد بن مكرم (1992): لسان العرب، ط2، نسقه وعلق عليه علي شيري، بيروت، دار إحياء التراث العربي ومؤسسة التاريخ العربي.

- الأجرى، أبو بكر محمد بن الحسين بن عبد الله (1982): أخلاق العلماء، مراجعة وتصحيح إسماعيل بن حمد الأنصاري، القدس : إدارة الأوقاف الإسلامية.

- الأنسي وزميله، عبد الله علي وزميله، (1999): مشاهير الفكر التربوي عبر التاريخ، ط3، مكتبة إحياء التراث الإسلامي.
- البخاري، محمد بن إسماعيل (1378 هـ) : صحيح البخاري، الأجزاء (1-5)، القاهرة : دار الشعب.
- البغدادي، أبو بكر أحمد بن علي بن ثابت الخطيب (1974) : تقييد العلم، تحقيق يوسف العث : دار إحياء السنة النبوية.
- الجزائري، أبو بكر جابر (1403 هـ) : العلم والعلماء، القاهرة : دار الكتب السلفية.
- الجعفري، ماهر إسماعيل وآخرون، (1993) : فلسفة التربية، بغداد، دار الكتب للطباعة والنشر.
- الجمالي، محمد فاضل، (2002) : نحو تجديد الفكر التربوي في العالم الإسلامي، شبكة الإنترنت،
http:// www. Balagh.com/mosoa/tarbiah/zvognhrx.htm
- الخطيب، علم الدين، (1988) : الأهداف التربوية تصنيفها وتحديد السلوكي، الكويت، مكتبة الفلاح.
- الرازي، أبو علي أحمد بن يعقوب (مسكويه)، (1398 هـ) : تحذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، ط2، قدم له الشيخ حسن تميم، بيروت : منشورات دار مكتبة الحياة.
- الزرنوجي، برهان الدين (1985) : تعليم المتعلم في طريق التعلم، تحقيق صلاح محمد الخيمي ونذير حمدان، دمشق : دار ابن كثير.
- السمعاني، عبد الكريم بن محمد: أدب الإملاء والاستملاء، تحقيق عبد الأمير شمس الدين، الموسوعة التربوية، بيروت : الشركة العالمية للكتاب.
- العمارة، محمد حسن (1999) : أصول التربية التاريخية والاجتماعية والنفسية والفلسفية، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الغزالي، أبو حامد محمد (د . ت) : إحياء علوم الدين، ج1، 3، القاهرة : المكتبة التجارية الكبرى.
- الفيروزآبادي، محمد بن يعقوب، (1994) القاموس المحيط، ط4، تحقيق مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، بيروت، مؤسسة الرسالة.
- القابسي، أبو الحسن (1990) : الرسالة المفصلة لأحوال المتعلمين وأحكام المعلمين والمتعلمين، تحقيق عبد الأمير شمس الدين، الموسوعة التربوية، بيروت : الشركة العالمية للكتاب.
- القرطبي، أبو عمر يوسف بن عبد البر (1997) : جامع بيان العلم وفضله، تحقيق محمد عبد القادر أحمد عطا، بيروت : مؤسسة الكتب الثقافية.
- الكيلاني، ماجد عرسان (1985) : تطور مفهوم النظرية التربوية الإسلامية، بيروت : دار ابن كثير.
- الكيلاني، ماجد عرسان (1988) : أهداف التربية الإسلامية، ط2، المدينة المنورة : دار التراث.
- اللقاني، أحمد حسين، (1995) : المنهج، الأسس، المكونات، التنظيمات، القاهرة، عالم الكتب.
- الماوردي، علي بن محمد (1973) : أدب الدين والدنيا، ط4، تحقيق مصطفى السقا، القاهرة مكتبة مصطفى الباي الحلبي.
- المناوي، عبد الرؤوف (1356) : فيض القدير، ط1، مصر، المكتبة التجارية الكبرى.
- النحلوي عبد الرحمن (1997) : التربية بالعبارة، بيروت : دار الفكر المعاصر.

- النعمان، مأمون صالح (1998) : مبادئ تربوية في آيات النداء للذين آمنوا، دراسة تحليلية، بيروت : مؤسسة الكتب الثقافية.
- النووي، محيي الدين يحيى بن شرف (1993) : كتاب العلم وآداب العالم والمتعلم، تحقيق عبد الله بدران، دمشق : دار الخيزر.
- جبر، أحمد فهميم (1999) : محاضرات في الفكر التربوي الإسلامي. القدس : جامعة القدس، كلية الدراسات العليا.
- حمدان محمد زياد (1982) : المنهج أصوله وأنواعه ومكوناته، الرياض : دار الرياض للنشر والتوزيع.
- دخل الله، أيوب (1996) : التربية الإسلامية عند الإمام الغزالي، بيروت : المكتبة العصرية.
- ريان، محمد هاشم (2002) : المنهاج التربوي من منظور إسلامي، القدس : دار اليقين للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، محمد فؤاد، (2000) : المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم، بيروت : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عبد الدايم، عبد الله (1978) : التربية عبر التاريخ، بيروت : دار العلم للملايين.
- عبيدات، زهاء الدين أحمد (2001) : القيادة التربوية في الإسلام، بيروت : دار البيارق.
- فرحان، محمد جلوب (1989) : دراسات في فلسفة التربية، الموصل : جامعة الموصل.
- محمد، داود ماهر، (1988) : التعليم المستمر، الموصل، دار الكتاب للطباعة والنشر.
- مرسي، محمد منير (1992) : فلسفة التربية، اتجاهاتها ومدارسها، القاهرة : عالم الكتب.
- مصطفى، إبراهيم مصطفى وزملاؤه، (د. ت) : المعجم الوسيط، تركيا، دار الدعوة.
- مصطفى، أحمد سيدو الأنصاري، محمد مصيلحي (2002) : برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، قطر : المركز العربي للتدريب لدول الخليج.
- نشوان، يعقوب (1991) : المنهج التربوي من منظور إسلامي، عمان : دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.
- آبس جيرولد، (1991) : التعليم العالي في مجتمع متطور، ترجمة شحده فارعة، عمان، دار البشير.
- دوهربي، جفري (1999) : تطوير نظم الجودة في التربية، ترجمة عدنان الأحمد وآخرين، دمشق، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر.

دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تحسين جودة مهارات العاملين

أ. د. فتح الله غانم د. مهند أبو الرب
وزارة المالية الفلسطينية جامعة القدس المفتوحة
فلسطين

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين، وبهدف تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بمقابلة بعض موظفي الوزارة وبعض من موظفي وزارات أخرى، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة وزع منها (75) استمارة على (9) إدارات في الوزارة، بهدف الحصول على حجم العينة، إلا أن ما تم جمعه (65) استمارة فقط، وبينت النتائج أن المبحوثين موافقون دون استثناء أن البرامج التدريبية تعمل على تنمية المهارات الإدارية والمهارات الفنية والمهارات المسلكية والتي تعتبر مؤشر جيد في تحقيق الهدف من جراء تقديم البرامج التدريبية، ولعل هذا البحث الميداني يمثل خطوة إيجابية لتفحص ما يمكن رؤيته في الواقع، من مظاهر التطور الإداري الحادث في وزارة الاقتصاد الفلسطيني. كما بينت النتائج عدم وجود تبيان ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 في إجابات أفراد العينة حول دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين وفقا للمتغيرات المستقلة لأفراد الدراسة فالأمر كان سيان في إجاباتهم وبتباين بسيط لا يعد ذو دلالة إحصائية، سوى لمتغير مستقل واحد تمثل في جنس العينة، حيث تم رفض فرضيات البحث للمجالات الثلاث نظرا لأن الإناث لا يهتمون في تنمية مهاراتهم بالشكل الذي يولوه الذكور ويعزو الباحثان هذا التباين لصغر حجم العينة من الإناث واهتمام الذكور بالتطوير المهني أكثر منهن وخصوصا ذلك التطوير الذي يتطلب السفر خارج البلاد، وإذ يؤكد الباحثان على عدم تعميم هذه النتيجة بشكل مطلق، وخصوصا أن عدد الإناث كان لا يتجاوز 20% من حجم العينة. وكانت من أهم العقبات التي تواجه المبحوثين عدم وجود تخطيط جيد لتحديد الاحتياجات التدريبية واختيار المتدربين بشكل عشوائي يعتمد في غالبيته على المعرفة والوساطة.

The Abstract

The purpose of this research paper has been to examine up to what extent has Palestinian ministry of economic – training programs develop employees skills, for achieving this goal the researchers have employed the personal interview by visiting some of the employees in the ministry of economic and some employees from relevant ministries, in addition to that a questionnaire was constructed which cover the factors of managerial skills, technical skills, and behavior skills, and demographic profile of the respondents, and the obstacles that face the subject of the training programs. (75) Questionnaires were distributed and (65) were retrieved, covering (9) departments from the ministry. The findings revealed that respondents agree on the role of training program toward developing their skills. The research null hypotheses registered no significant differences among the respondents perception when respondents were grouped according to their demographic profile, therefore the null hypotheses was accepted, while a high significant differences was registered when respondents were grouped according to sex, therefore, the hypotheses was rejected, these differences were in favored of males rather than females, as males pay more attention in developing their skills. And the most frequent obstacles that face respondents were the lack of training assessments, and the random selection of nominated candidates for training.

مقدمة

إن التطور المستمر في الحياة الإنسانية، قد جاء نتيجة لجهود العقل البشري فيها؛ والذي تمثل في تلك النقلة النوعية في حياة المجتمعات البشرية، ولعل من أهم العوامل التي ساهمت في إحداث

عملية التطور هو استفادة كل جيل من خبرة ومعارف الأجيال السابقة، ولا يكون ذلك إلا بالتعلم، والتدريب، والتطبيق السليم والإدارة المنظمة.

إن إدراك إدارة الأفراد في المجتمعات، الى أهمية العمل الذي تقوم به، جعلها تسعى من أجل تطوير أنظمتها بما يتلائم وتحقيق أهدافها. ولا يكفي تطوير أنظمة عملها وحسب، بل يجب أن تؤمن بأهمية تطوير العنصر البشري، كونه العنصر الأهم والأساس في تحقيق ما تسعى إليه من خلال تعليمه، وتدريبه.

إن موضوع التنمية الإدارية يشغل اهتمام الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، حيث تتقدم الدول المتقدمة في خطوات ثابتة، بينما تتعثر الدول النامية في تنفيذ خططها، الأمر الذي يؤدي الى اتساع الفجوة بينهما.

توجد هناك علاقة بين التنمية الإدارية، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، على الرغم من الإختلاف في وجهات النظر في طبيعة هذه العلاقة، حيث يرى "بيتر دركر" (peter Drukur) في دفاعه عن وجهة نظره، أن وجود التنمية الإدارية يعتبر شرطاً مسبقاً للبدء بالتنمية الاقتصادية. حيث يقول: " أثبتت كل خبراتنا في التنمية الإقتصادية والاجتماعية أن الإدارة هي المحرك الرئيسي، وان التنمية الاقتصادية هي النتيجة" (الطويل؛ 1980، ص 7-16).

هناك كثير من الدول النامية التي تعيش حالة من التوسع الأفقي في المؤسسات الحكومية، وهي بحاجة الى التنمية الإدارية، وتشعر باستمرار بضعف الخبرات الفنية، وحتى تستعيد هذه الدول الفعالية في إدارة الموارد البشرية، فإنها تحتاج الى تنمية إدارية مستمرة تبدأ بالتدريب لأفرادها.

ودرجة كفاءة هؤلاء الأفراد لا يمكن رفعها وتحسينها ما لم تعتمد المؤسسة على إنتهاج سياسة تطبيق برامج تدريبية مخططة، ومصممة بشكل علمي، بحيث توفر للعاملين فرص متابعة كل التطورات والتغيرات الحاصلة في المجالات التكنولوجية، أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج، أو غيرها، مما يفرض على إدارة المؤسسة الإستعداد المسبق لكل هذه التطورات.

هذا فيما يتعلق بالأفراد العاملين حالياً، أما فيما يتعلق بالمعنيين حديثاً أو الذين سيتم تعيينهم، فهؤلاء مهما تكن الأساليب التي اعتمدت في إختيارهم ذات كفاءة عالية، فإنهم بحاجة الى برامج تدريبية توفر لهم فرصاً جيدة لرفع درجة كفاءتهم.

إن حداثة السلطة تفرض عليها أن تسعى من أجل تطوير الكادر الإداري العامل فيها، من خلال اهتمامها بالتنمية الإدارية، وتوفير البرامج التدريبية للموظفين، مما يحمل السلطة مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي تتناسب مع احتياجات الموظفين، ووضع برامج تدريبية فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

مفهوم التدريب

لكي نلم بمفهوم التدريب كأحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الأفراد في منظمة ما، لا بد من الإشارة إلى بعض التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب والتنمية للأفراد العاملين، ومن بين هذه التعاريف نشير إلى تعريف (فليبو - flippo) أحد كتاب إدارة الأفراد البارزين، والذي يعرفه على أنه: (النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين) (flippo:1984,P.20) نستنتج مما سبق أن العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له. وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً و القدامى، خاصة عندما يكون هنالك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة، أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة إلى العاملين في المنظمة، أو المؤسسة. كما يهدف التدريب إلى زيادة معرفة ومهارة الأفراد ممن لديهم معرفة سابقة، والزيادة فيه تعمق ما هو متوفر لديهم في مجال معين، أو خلق معرفة ومهارة جديدة تضاف إليهم في مجال جديد تزيد مما يمتلكونه من معرفة سابقاً.

كما يقصد بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات و الحقائق التي يعرفها الفرد او يستوعبها عن عمل معين.

أما المهارة فيتم تعريفها على أنها: " القدرة على أداء الواجب او العمل بالمستويات المطلوبة من كفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري" (king;1969.P.12).

و يعرف التدريب كذلك على أنه: " النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم، لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، و ذلك على أسس علمية وعملية، بهدف رفع كفاءة المنظمة و فاعليتها ". (النجار، والراغب، 1992، ص158).

يركز هذا التعريف على جانب المهارة، وعلى كيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين في المنظمة، لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية، وحتى الأعمال المتوقع تكليف هؤلاء الأفراد بها مستقبلاً، أخذاً بعين الإعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال وسياساتها و التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.

كما تم تعريف التدريب على انه: "العملية المنظمة لإكساب او تطوير المطلوب". (رضا وآخرون، 1987، ص، 122) وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويضيف جانب اتجاهات العاملين في المنظمة.

كما تم تعريف التدريب الإداري على انه: " نشاط مخطط يهدف الى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، ومعدلات الأداء، وطريقة العمل، والسلوك والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد او تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية" (باغي، 1993، ص، 5).

نستخلص من هذا التعريف أن التدريب الإداري هو: نشاط لنقل المعرفة من اجل تنمية وتطوير نماذج التفكير، وأنماط الأعمال للأفراد ومديري المنظمة، ومحاولة تغيير سلوك الأفراد لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المخطط له، وإكساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

نلاحظ أن هذا التعريف اشتمل من التعريفات السابقة، من حيث دمج الفاعلية في الأعمال، ومن اجل تغيير سلوك الأفراد بما يتناسب مع الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. بعد استعراض التعريفات السابقة للتدريب نستنتج تعريفاً على قدر أوسع من الشمولية، وهو: ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية، والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة، وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها. وهذه المهارات تختلف باختلاف الهدف من البرنامج التدريبي، حيث يرجع تحديد هذه المهارات الى إدارة الأفراد، والى مدى احتياجات المؤسسة الى تلك المهارات في تحقيق أهدافها. فمن هذه المهارات: الإدارية، و الفنية، والمسلكية والاتصال وغيرها.

إن التوجه الحديث في إدارة الأفراد قد بدأ يهتم أكثر بالجوانب المتعلقة بالبحث عن تلك الوسائل التي تزيد من مهاراتهم العملية وإقرارها بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهداف محددة، هذا من جانب، و من جانب آخر، فان معرفة العاملين في المنظمة لأهدافها، وفهمهم لبعض جوانب فلسفتها التنظيمية، وقراراتها، قد يساهم بشكل كبير في رفع درجة ولائهم للمنظمة، وتحسين روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة جهودهم في العمل المسند إليهم.

أهمية التدريب للمؤسسة :

حيث تبرز أهمية عملية التدريب في المؤسسة في عدة نواحي، منها:

- تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية للعاملين بما يتفق و أهداف المؤسسة.
- رفع معنويات الموظف المختار (من حيث إشباع رغبة أو حاجة إنسانية) وزيادة انتماء الموظف للمؤسسة.
- تخفيض الحاجة الى الرقابة و الإشراف على مدى إنجاز العاملين في عملهم.
- تخفيض نسبة الحوادث والأخطاء في العمل.
- تحسين استقرارية المؤسسة من خلال زيادة خبرات الموظفين دون الحاجة الى توظيف موظفين جدد، وتوفير المهارات المطلوبة للتنقل والترقية.

أهداف التدريب:

ينبع الهدف من عملية التدريب من تلك الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، حيث لا يكفي أن تعمل المؤسسة على تطوير أنظمة عملها أو طريقة إنتاجها وحسب وإنما يجب عليها الاهتمام بالعنصر البشري على اعتبار انه هو القادر على توصيل المؤسسة الى غايتها التي تسعى الى تحقيقها، بحيث تكون قابلة للملاحظة والتقييم، و واقعية ومنسجمة مع سياسات المؤسسة وفلسفتها بهدف:

- 1- أن تكون أهدافا تعليمية لسد فجوة بين المعلومات والمهارات والاتجاهات الحالية للمتدرب وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد التدريب، لذلك فإن الهدف الأساسي للبرنامج التدريبي هو تقليل هذه الفجوة.
- 2- تمكين الموظف من التطوير الوظيفي وفقاً لقدراته، واستعداده للنمو ضمن الفرص المتاحة.
- 3- تعزيز الدافعية للعمل، وزيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.
- 4- تحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- 5- تمكين المؤسسة من تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية.
- 6- إكساب الموظفين المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية، وتمكينهم من تولى الوظائف بمستوى أعلى من المسؤوليات أو المهام المسندة إليهم.
- 7- تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتحقيق الرضا الوظيفي.

مبادئ التدريب:

حتى يكون التدريب ناجحاً للمتدربين، فلا بد أن يكون هنالك مبادئ يجب توفرها في أي برنامج تدريبي، وهي:

أولاً - الفروق الفردية:

فلا بد أن تكون البرامج التدريبية مراعية للفروق الفردية بين المتدربين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الآخرين.

ثانياً - علاقة التدريب بتحليل الوظائف:

إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف.

ثالثاً - الدافعية:

إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم، ولكن يجب أن تأخذ في عين الاعتبار، أن الدافعية عند تعلم الكبار ليست كما هي عند الموظفين الجدد.

رابعاً: المشاركة الفاعلة:

إن المشاركة الفاعلة للمتدربين في البرامج التدريبية يمكن أن تؤدي إلى زيادة اهتمامهم، وتزيد من دافعيتهم للتدريب.

خامساً- اختيار المتدربين:

إن التدريب لجميع العاملين الجدد هو أمر ضروري، إلا أن عدداً من البرامج التدريبية يمكن أن تخصص للعاملين الذين يظهرون اهتمامهم بالتدريب، أو حاجتهم إلى زيادة مهاراتهم الإدارية، و الوظيفية.

سادساً- اختيار المدربين:

إن اختيار المدربين الأكفاء له تأثير على إكساب المتدربين المهارات المطلوبة من حيث الأسلوب في توصيل المعلومة.

سابعاً - أساليب التدريب:

إن أساليب التدريب يجب أن تكون مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم من حيث المحاضرة، أو أساليب المناقشة، والمؤتمرات، وغيرها.

ثامنا - مبادئ التعلم:

يجب أن يتم التخطيط للتدريب لبدأ من السهل الى الصعب، ومن المعلوم الى المجهول.

انواع التدريب

تختلف انواع التدريب باختلاف المنظور الذي ننظر من خلاله الى التدريب، ويمكن تصنيف انواع التدريب الى:

- التدريب حسب عدد المتدربين.

ويقسم التدريب حسب هذا المعيار الى نوعين:

- التدريب الفردي وهو: التدريب الذي يكون فيه التركيز على أفراد معينين، ويكون في الغالب فردا أيضا.
- التدريب الجماعي وهو: التدريب الذي يشارك فيه مجموعة من المتدربين، فيكون إما في قاعة المحاضرة، أو في قاعة التدريب، أو غيرها.

- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:

ويقسم هذا التدريب الى:

- موقع العمل ذاته، حيث يتم بموجب هذا النوع من التدريب للعاملين في نفس مكان العمل، وتحت إشراف المدرب مباشرة، وتزويد المتدرب بالتغذية الراجعة حتى يؤدي المهارة بدرجة من الإتقان.
- التدريب خارج مواقع العمل، تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة، بحيث تلجأ المنظمة الى تهيئة ظروف مناسبة للمتدربين خارج موقع العمل، لإكسابهم المهارة المطلوبة بأفضل طريقة وأقل تكلفة.

- التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة:

بموجب هذا المعيار يمكن تحديد نوعين من التدريب وهما:

- تدريب العاملين الجدد: ويهدف الى تدريب العاملين الذين يلتحقون بالعمل في المنظمة لأول مرة، وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا إليهم وكيفية أدائه، وتعريفهم بكل ما يتعلق بلوائح وأنظمة العمل داخل المنظمة.

- تدريب العاملين القدامى: ويشمل كل انواع التدريب التي يلتحق بها الفرد منذ تثبيته في الخدمة في المؤسسة، وحتى انتهاء خدمته، ويهدف هذا النوع من التدريب الى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة العمل، والى تنمية مهاراته واتجاهاته، ومتابعة التطور التكنولوجي والتوسع المعرفي في كل ما هو جديد وملائم في إنجاز عمله.
- التدريب حسب نوع وفترة العاملين المتدربة: بموجب هذا المعيار يمكن التمييز بين انواع التدريب التالية:
- التدريب الإداري: ويختص في عملية إنجاز الأعمال الإدارية التي توكل للفرد والتي تكون في الغالب على شكل التوجيه، أو الإشراف، أو الاتصال، أو اتخاذ القرارات وغيرها.
- التدريب الصناعي، وهو: زيادة مهارة وقدرة الفرد على العمل، وإكسابه مهارات جديدة في عمله.
- التدريب حسب المادة التدريبية أو حسب المهارة المراد إكسابها للمتدرب، والتي تزيد من كفاءة العامل في عمله.

أساليب التدريب

- هناك كثير من الأساليب التدريبية التي تستخدم في تدريب الموظفين، وتختلف هذه الأساليب حسب نوع التدريب ومهارة الموظفين أنفسهم، فمن تلك الأساليب:
- 1- التدريب أثناء قيام الموظف بالعمل: وهو التدريب باستخدام طاقم خاص ذوي خبرة، أو مشرف على عملية التدريب، بحيث يتم تدريب العاملين على اكتساب المهارات المطلوبة في مكان عملهم.
 - 2- التدريب من خلال ورشات العمل، والمناقشات: وهذا التدريب يتم من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وتتم هذه العملية من خلال إشراف مدربين يتمتعون بالخبرة.
 - 3- التعليم غير الرسمي: وهو التعليم الذي يتم من غير قصد أو تصميم من المؤسسة.
 - 4- المحاضرات: لها عدة فوائد منه: السرعة، والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين، إضافة إلى إعطاء الموظفين فرصة لطرح بعض الأسئلة فيما هو غير مفهوم بالنسبة لهم.

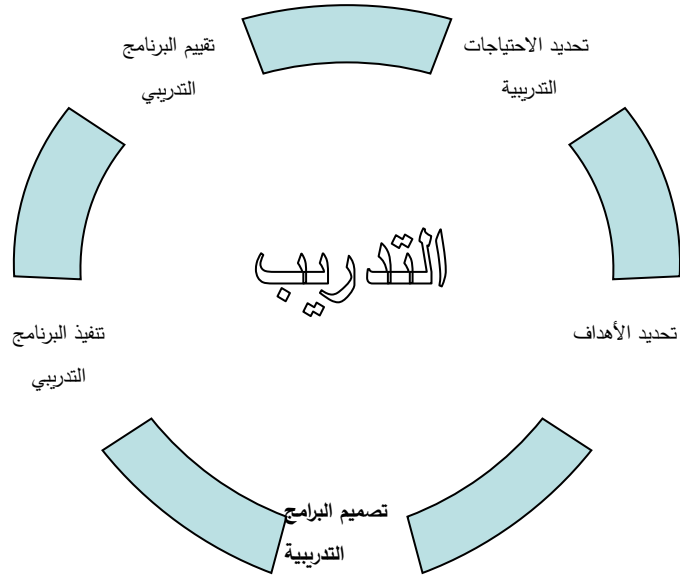
- 5- التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية: ويشتمل هذا النوع من التدريب على استخدام الأفلام، و مؤتمرات الفيديو، والشرائط السمعية والبصرية، بهدف حل مشاكل وردود فعل مناسبة للموظفين.
- 6- التدريب من خلال المحاكاة: وفقا لهذا النوع من التدريب يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها المتدربون في عملهم، وفي الغالب يكون مثل هذا النوع من التدريب خارج نطاق عمله.
- 7- التدريب عن بعد: يتم مثل هذا النوع من التدريب إما عن طريق التلفزيون أو استعمال الانترنت، حيث يستطيع متدرب واحد أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة.

معوقات التدريب

إن عدم تحديد الاحتياجات الوظيفية التي ترغب المؤسسة في تدريبها، وعدم توفر وصف ومواصفات للوظيفة، كذلك حرص البرامج التدريبية على الناحية التعليمية لتزويد المؤسسة بمديرين على مستوى جيد من التعليم (لا التدريب والتنمية)، و عدم توفير تخطيط مسبق للهدف من البرامج التدريبية من قبل المؤسسة. وعدم الاهتمام بالتدريب من قبل الإدارة العليا مما يؤدي الى عدم تواصل وتكامل عمليات التدريب والتنمية، إذ تأتي في الغالب إما متقطعة أو لا تُخدم أو تكمل بعضها البعض.

مراحل التدريب:

هناك خمس خطوات أساسية تتكون منها مراحل البرنامج التدريبية وهي موضحة في الشكل (1) التالي:



شكل رقم (1) مراحل العملية التدريبية

المرحلة الأولى تحديد الاحتياجات التدريبية والأهداف:

حيث يتم فيها تحديد وقياس القصور في الأداء، ومعوقات تطوير التنمية، و تصنيف المشكلات حسب مستوياتها ومصدرها، سواء كانت على مستوى الفرد (المعلم)، أو المرتبطة ببيئة العمل، فإحتياجات التدريبية هي: مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف، ومهارات، وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية.

فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على السؤال التالي: من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وحتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، لا بد من أتباع الخطوات التالية وهي:

- تصنيف المواقف حسب الدرجة المتوقعة من عائد التدريب واختبار المناسب منها والذي يحقق أعلى عائد في أقصر وقت.
- تحديد المعارف، و المهارات، والاتجاهات، التي تلبي الإحتياج التدريبي.

- تجميع الاحتياجات التدريبية باستخدام كافة وسائل جمع الاحتياجات.
- تصنيف الأهداف العامة لكل برنامج مع تحديد الأهداف التفصيلية.
- تحديد خارطة البرامج التدريبية المطلوبة.

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية، والتي تعتمد على ما يلي:

- التعرف بكل دقة على خارطة البرامج التدريبية المطلوبة.
- التعرف على الأهداف العامة والتفصيلية لكل برنامج.
- تحديد المحتوى لكل برنامج تدريبي بما يتلائم مع تلك الأهداف.
- تحديد الحقائق والمبادئ والمفاهيم والمهارات التي يجب أن يتضمنها
- تصميم البرنامج التدريبي مع المحافظة على متابعتها وتكاملها.
- اختيار أسلوب أو أساليب التدريب المناسبة.
- تحديد الوقت اللازم لكل مادة تدريبية، مع تحديد الوقت الكلي للبرنامج مع تحديد الترتيب المناسب للتنفيذ، وتحديد الميزانية التقديرية لكل برنامج، ووضع الخطة الشاملة موزعة على جدول زمني، واتخاذ إجراءات اعتمادها.

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي الذي تم تصميمه مع متابعة التنفيذ من حيث:

- وضع البرنامج التنفيذي التفصيلي لخطة البرامج التدريبية وتوفير متطلبات البرامج من كافة المستلزمات والتقنيات التربوية.
- اختيار المدربين والمحاضرين، وعقد اللقاءات التشاورية بينهم قبل بدء الدورة بوقت كاف.
- متابعة حضور المدربين والمتدربين، و تنظيم تسجيل وقائع المحاضرات اللقاءات والبرامج من أشرطة سمعية وبصرية طبقا للحاجة، و إعداد اللوحات الإرشادية التي يتطلبها العمل التدريبي.
- إعداد ورفع التقارير اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي حول انتظام المدربين وتقومهم والمتدربين وتقومهم، و الاحتفاظ بسجل المدربين والمحاضرين المعتمدين في كل موضوع من موضوعات البرامج التدريبية مع تحديثه أول بأول.

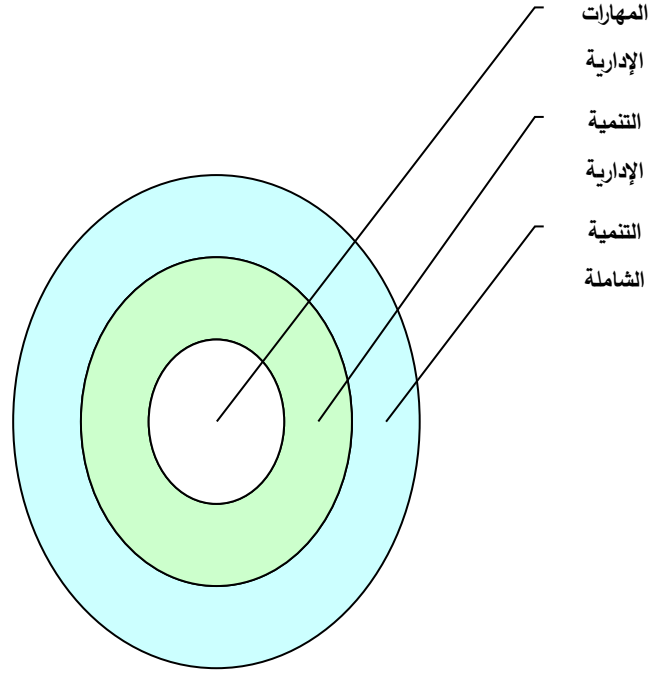
المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية:

- يعتبر تقييم البرنامج التدريبي أحد الأنشطة الرئيسية لإدارة الأفراد في المنظمة، من أجل مقارنة وتحديد مدى مساهمة البرامج التدريبية في تطوير وزيادة كفاءة الموظفين الإداريين لديها، ويعرف

التقييم على أنه: العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الأفراد العاملين، طبقا لمهامهم وواجباتهم الوظيفية، ومقارنتها مع أدائهم قبل الحصول على التدريب. كما يقيس جوانب الضعف والقوة في طريقة أدائه، ومستوى الإنجاز الذي حصل عليه من البرنامج التدريبي. وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ البرنامج التدريبي.

أهداف عملية التقييم للبرامج التدريبية التي تم تنفيذها
فمن أهداف عملية التقييم ما يلي:

- 1- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده أو تقييمه وتنفيذه ومعرفة أسبابها، للعمل على تلافيها مستقبلا.
 - 2- مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية للمتدربين.
 - 3- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
- إن الهدف من إعطاء البرامج التدريبية هو: زيادة أو تحسين قدرة الموظف على القيام بالعمل المطلوب منه، وحتى يقوم الموظف بذلك، لابد من زيادة و تنمية المهارات الإدارية، والسلوكية، والفنية للموظف، حتى نحصل على تنمية شاملة لمهاراته، كما يتم توضيحه بالشكل التالي: (2)



الشكل رقم (2) مراحل التنمية

وحتى يتم الوصول إلى تنمية تلك المهارات، لا بد لنا في البداية من تعريف التنمية، حيث تتعدد التعريفات الخاصة والاتجاهات والمحاولات في تعريف شامل لها، حيث تم تعريفها بأكثر من تعريف، ومنها تم تعريفها على أنها: "عمليات اجتماعية واقتصادية تستهدف رفع مستوى معيشة الشعب لكي يصل إلى مستوى معيشة الشعوب والبلاد المتقدمة حضارياً". (أبو النجار، 1985، ص، 32). إذا نستنتج من التعريف السابق أن التنمية هي: حصيلة تفاعلات سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وإدارية متداخلة ومستمرة. فالتنمية عملية شاملة ومستمرة ومتكاملة.

وتم تعريف التنمية الشاملة على أنها: "النهوض الشامل بكافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على قطاع الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق متطلباتها" (الصرن، 2002، ص 67) يركز هذا التعريف

على إن النهوض في التنمية البشرية يتم على اعتبار أن العنصر البشري هو أساس التنمية الشاملة، فالإنسان هو غاية التنمية ووسيلتها، وهو القاسم المشترك في كل مجالات التنمية، ومن خلال هذا التعريف يتطلب من إدارة المؤسسة أن تهتم في التنمية الإدارية حيث لا يمكن تحقيق التنمية الإدارية دون الاهتمام بالعنصر البشري.

والتنمية الإدارية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لإصلاح الأجهزة الإدارية وتطويرها. ولقد اختلف الباحثون في تعريف شامل للتنمية الإدارية نذكر من هذه التعريفات أنها:

"بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل" (محمود، 1989، ص، 8). وهناك من عرف التنمية الإدارية على أنها:

"استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لأعداد المتدربين، وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه، وللمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته على المواجهة للمهام المعقدة في الحاضر و المستقبل". (الفضلي، 1995، ص، 641) من خلال التعريفات السابقة فإنه يمكن النظر الى التنمية الإدارية على أنها:

كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية، وإكسابها المهارات، والقدرات، والاتجاهات، التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل.

المهارات المسلكية:

وهي المهارات التي تهدف الى زيادة انتماء الموظف الى عمله ومؤسسته، وتحسين علاقة الموظف مع الموظفين من خلال زيادة التعاون فيما بينهم في إنجاز عملهم، حيث تؤثر العلوم السلوكية على أداء الموظف من ناحية المشكلات التي تحدث في العمل. والتي تترك آثارا هامة على أداء الموظف، ويتم التعرف على هذا التأثير من خلال رصد جميع التصرفات والأفعال للموظفين، والقيام بعملية المقارنة ما بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، والمخطط له بعد إعطاء الموظفين التدريب، ومقارنة معدلات الأداء للموظفين مع بعضهم البعض بهدف تقييم الموقف والسلوك والتحركات التي تصدر عن كل موظف، وتحديد اذا ما كان السلوك الذي يصدر عن كل موظف يتعارض مع أداء الموظفين الآخرين.

المهارات الفنية:

ويقصد بالمهارات الفنية هي مقدار ما يتمتع به الموظفون في المؤسسة من إلمام وفهم لجوانب العمل الذي يقومون به من خلال الأنظمة، والقوانين، والإجراءات، واللوائح الداخلية التي تضعها المؤسسة في عملها، إضافة إلى تفاصيل العمل اليومي الذي يقومون به، وبالتالي مقارنة أداء الموظفين قبل التدريب وبعد تحسين قدرتهم ورفع مهارتهم في استخدام الوسائل المساعدة في عملهم، وتغير أسلوبهم بما يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

نبذة تاريخية عن أهمية التدريب في فلسطين وفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني:

أقيمت السلطة الفلسطينية في منتصف عام 1994، حيث كانت تفتقر إلى كادر بشري عال ومتوسط المستوى. كما كانت تفتقر إلى الخبرة في صياغة وتنفيذ السياسة، وفي التخطيط والإدارة العامة. لهذه الأسباب عمدت الأسرة الدولية المانحة إلى تكريس جزء كبير من مساعداتها المالية والتقنية منذ عام 1994 باتجاه تطوير الإدارة العامة الفلسطينية، والموظفين، والتخطيط، والإدارة المالية، والتشريع الاجتماعي، والتنظيم الاقتصادي، وتطبيق القانون.

لقد واجهت السلطة الفلسطينية مجموعة غير معهودة من العوائق في جهودها منذ عام 1994 لتطوير هذه الحقول. كان من أبرزها: غياب الكثير من المؤسسات العملية والنظم الإدارية التي تتطلبها حكومة حديثة، مما استوجب بناؤها من الصفر. وهذا بدوره يتطلب توفير مهارات جديدة في الموظفين ووصفاً جديداً للوظائف الإدارية وتأهيل كل الموظفين فيها من خلال إعطاء الموظفين دورات تدريبية، وتقوية وضعهم الوظيفي في كل وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومن بين الوزارات التي كان التركيز عليها في إعداد موظفيها وتأهيلهم هي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني على اعتبار أن الوزارة تقوم بدور كبير في تنمية الوضع الاقتصادي للاقتصاد الفلسطيني من خلال موقعها المهم والفعال في توجيه وتنظيم المشاريع الاقتصادية.

التدريب في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني:

تأسست الوزارة في عام 1995 وتمثل رسالة وزارة الاقتصاد الوطني في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية، تعمل على رفع مستوى معيشة المواطن ورفاهيته، وذلك من خلال رسم سياسة

اقتصاديته بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، من خلال إطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة، بتكوين هيئات مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية العامة.

أهداف الوزارة

تعمل وزارة الاقتصاد الوطني على تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة، عادلة ومريحة تركز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع وخاصة القطاع الخاص .
- توفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة، وتسهيل التجارة، وحماية المستهلك، وخلق ارتباط متبادل مع المنظمات الإقليمية والدولية، بالإضافة الى إبرام الاتفاقات التجارية لصالح القطاع الخاص .
- السعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص. وتقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص في هذه المجالات .
- اعتماد الخدمة الالكترونية ونظام المعلومات الالكتروني، لتوفير خدمه سريعة.
- تطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب بسيط ومتناسق، وعلى مستوى يكون مرضيا ومحترما من القطاع الخاص.

أهداف الوزارة من تقديم البرامج التدريبية للعاملين

تسعى الوزارة من خلال البرامج التدريبية التي تقدمها للعاملين فيها إلى تنمية مهارات الموظفين، بهدف الوصول إلى تقديم خدمة أفضل، وتحسين أداء الموظفين فيها خاصة وان الأغلبية من العاملين فيها تنقصهم الخبرة العملية وبسبب الفترة الزمنية للتجربة الفلسطينية، كما تسعى الوزارة من خلال البرامج التدريبية إلى زيادة كفاءة الموظفين العلمية، والعملية، والاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأخرى، كذلك تسعى إلى فتح المجال أمام الأجيال الشابة للإبداع وتوفير قيادات بديلة في المستقبل من خلال ما يلي:

- ◀ تمكين الموظف من التطور الوظيفي وفقاً لقدراتهم واستعدادهم للنمو ضمن الفرص المتاحة.
- ◀ تعزيز الدافعية للعمل وزيادة فرص الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

- ◀ تحفيز الموظفين على رفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.
- ◀ تمكين الوزارة من تلبية الاحتياجات الحالية، والمستقبلية من الموارد البشرية.
- ◀ إكساب الموظفين المعرفة، والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية، وتمكينهم من تولي وظائف بمستوى أعلى من المسؤوليات أو المهام.
- ◀ ضمان ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.

الدراسات السابقة:

- هناك العديد من الدراسات في الدول العربية التي تمت في مجال التدريب، منها:
1. دراسة (صبا، 1982) حول الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، واستهدفت هذه الدراسة الوضع الإداري في القطاع الحكومي للمملكة، وتم تحليل البرامج التدريبية التي تقدمها، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: أن الاتجاه السائد بين غالبية المؤسسات هو عدم العناية بوضع خطة للتدريب، وكذلك الرغبة في تحقيق ربح أكبر عن طريق رفع مستوى الإنتاجية قد أدى إلى إهمال تنمية القدرات الإدارية للعاملين.
 2. دراسة (ياغي، 1988) حول أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية. حيث انطلقت الدراسة من بعض المشكلات التدريبية التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية ومفهومها وأهميتها والمشكلات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. كذلك إن تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية تمثل نقطة البداية لسلسلة الحلقات المترابطة التي تكون في مجموعها العملية التدريبية. وإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد الإدارة في التخطيط الجيد على المدى القريب والبعيد للتدريب.
 3. دراسة (الصهدي، 1988) حول مدى تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية للعاملين، واستهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تلبية المعارف والمهارات التي يقدمها معهد الدفاع المدني للعاملين. وتوصلت إلى النتائج التالية: أن البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد لا تلي الاحتياجات التدريبية للعاملين، وإن المرشح للدورات التدريبية من العاملين لا يتم بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية بالمستوى المطلوب، كذلك فإن العلاقة بين البرامج التدريبية والعمل الذي يقوم به المفحوصون هي علاقة ضعيفة.
 4. دراسة (الشراري، 1989) فقد قام بإجراء دراسة حول دور التدريب في رفع كفاءة العمل الأمني. وخلصت الدراسة إلى أهمية استمرار إعداد البرامج التدريبية وتطويرها، وأن أفضل الوسائل للتدريب هو التدريب العملي.

5. دراسة (أبو رحمة، 1991) حول الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال التفتيش الأمني لركاب الطائرات المدنية، واستهدفت الدراسة معرفة الأساليب الحالية في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالعاملين وحصر هذه الاحتياجات من واقع عملهم الميداني. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي أن تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين يتطلب المشاركة الفعالة بين العاملين المسؤولين عن البرامج التدريبية، وكذلك معرفة ظروف عمل العاملين والمهارات الضرورية المطلوب تطويرها لزيادة إنتاجيتهم، وإن تحديد هذه المهارات يتم من خلال وسائل متعددة منها: المقابلة، والتقارير اليومية وغيرها، كذلك إن تحديد احتياجات الموظف تتطلب دراسة دقيقة وشاملة لا تقتصر على تحديد احتياجات الموظف فقط، وإنما تراعي أيضا احتياجات الوظيفة.
6. دراسة (المطوع، 1992)، حول اثر التدريب الإداري في رفع كفاءة الإنتاجية لموظفي إمارة الرياض. تظهر هذه الدراسة أهمية التدريب كعنصر فعال في تنمية مهاراتهم ورفع كفاءة الإنتاجية للموظفين، وأهم النقاط التي خلصت إليها هي انه لا يوجد حافز عند الموظفين للتدريب وعدم الانتظام بالبرامج التدريبية.
7. دراسة (المبارك، 1996) حول تقييم فاعلية التدريب الإداري في إمارة منطقة الرياض. و استهدفت الدراسة تقديم صورة عن البرامج التدريبية واستخلاص المشكلات والصعوبات التي تحول دون تحقيق البرامج لأهدافها، وخلصت إلى أن هناك عدم تفاعل حقيقي بين المتدربين والبرامج التدريبية بسبب ضعف ارتباط محتوى البرامج التدريبية بطبيعة العمل.
8. دراسة (الثبتي، 1998)، حول دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية مستوى أفضل لطبيعة أعمال حرس الحدود، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم احتواء البرنامج على ساعات مخصصة للحاسبات الآلية ووسائل التقنية الحديثة والتدريب عليها، قد قلل من دور البرامج في رفع الأداء.
9. دراسة (الدوسري، 1999)، حول اثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العوامل التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية، والكشف عن العوامل التي تنشط فاعلية التدريب وخلصت إلى أن هنالك علاقة متوازنة بين التدريب وإنتاجية العاملين، وهي من نمط العلاقات التي توصف بالعلاقات الموضوعية.
10. دراسة (عسيري، 2000) حول كفاءة وفاعلية الدورات التدريبية المتخصصة للأفراد، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأهداف التدريبية وأثرها في رفع كفاءة وفاعلية الدورات

التدريبية التخصصية لأفراد الدفاع المدني، وخلصت إلى أن اقتناع المتدربين بأهمية البرامج التدريبية هو أحد العوامل المؤثرة في رفع مستوى المتدرب.

11. دراسة (العلي، 2003)، حول دور برامج التعليم والتدريب الخاص في توظيف الوظائف في دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إعداد البرامج التدريبية للموظفين في القطاع الحكومي، وخلصت إلى أن هنالك علاقة بين مدى إتقان الموظف للعمل المسند إليه، والاحتياجات التدريبية التي حصل عليها من خلال البرامج التدريبية.

12. دراسة (الفرنجي، 2005) حول دور التدريب في تعزيز مبادئ وأسس الجودة، تناولت هذه الدراسة الاحتياجات التدريبية المطلوبة من أجل جعل البرامج التدريبية فعالة للمتدربين، وخلصت إلى أهمية التخطيط السليم للبرامج التدريبية، وأهمية معرفة الأهداف التي يراد تحقيقها.

13. دراسة (العلي، 2000) حول دور الغرف التجارية والصناعية في عمان في تأهيل وتدريب الكوادر الوطنية، تناولت الدراسة البرامج التدريبية التي تقدمها الغرف التجارية والصناعية في عمان ودورها في تحسين إنتاجية الكوادر الوطنية، وخلصت إلى أهمية مواكبة البرامج التدريبية لمتطلبات العمل في القطاع الخاص.

14. دراسة (درويش، 2003) حول التنمية الإدارية في القطاع الحكومي المصري، تناولت هذه الدراسة أهمية التنمية الإدارية من أجل تحقيق هذا القطاع الحكومي أهدافه، ويقدم خدمات متميزة للمواطنين، وخلصت إلى أهمية تطوير المهارات الإدارية وتحديد الاحتياجات التدريبية.

15. دراسة (الشملاي، 1997) بعنوان اثر برامج التدريب الإدارية على أداء المتدربين، وهدفت هذه الدراسة إلى التركيز على البرامج التدريبية وضرورة الاهتمام بها والتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية الإدارية التي يقدمها مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن التدريب عامل أساسي وهام في تغيير سلوك المتدرب، وتغيير اتجاهاته، وتنمية مهاراته، ومعلوماته، وخاصة في مجال العمل وقد أوصت الدراسة في بأهمية إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية وضرورة وجود خطة للتدريب، يتم إعدادها على أساس تلك الاحتياجات التدريبية، كما ركزت على ضرورة أن يقوم المسؤولين بالإدارة العامة للتدريب في الاتصالات السعودية باستخدام منهج التدريب على أساس النتائج.

16. دراسة (بندقجي، 1986) حول دور التدريب في التطوير الإداري الأردني في المؤسسات الصناعية والتجارية. تمثلت هذه الدراسة في ما يمكن رؤيته في الواقع من تطور إداري على صعيد الشركات والمؤسسات الصناعية، وأهم ما خلصت إليه هذه الدراسة هو، أهمية التدريب في تحسين وتطوير المهارات الإدارية للعاملين ودوره الفعال في تطوير وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

مدى ملاءمة الدراسات السابقة لموضوع البحث:

تلائم هذه الدراسات مع البحث من حيث تركيزها على أهمية العنصر البشري في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وعلى ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية قبل البدء في إعداد البرامج التدريبية، وعلى الرغم من كثرة هذه الدراسات وتنوعها إلا أنه لا يوجد دراسة شبيهة بموضوع البحث، حيث يركز هذا البحث على أهمية التنمية الإدارية، والتنمية الفنية، والمسلكية للعاملين، نظراً إلى أهمية هذه المهارات في تعزيز قدرة العاملين في التغلب على مشاكلهم في العمل.

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف العامة التالية:

- بيان دور برامج التدريب في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
- معرفة اثر برامج التدريب في اكتساب المهارات الفنية للعاملين في هذه الوزارة.
- تحديد اثر برامج التدريب في اكتساب ودعم المهارات المسلكية للعاملين في هذه الوزارة.

مشكلة الدراسة:

نظراً للأهمية الفائقة للبرامج التدريبية التي ينتج عنها تطوير مهارات العاملين، ومقدرتهم على التغلب على المشاكل و الظروف التي تواجههم أثناء قيامهم بالمهام الموكلة لهم، تبين للباحثان أن البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني لا تنفي بحاجات العاملين وفقاً

لمتطلبات عملهم (مقابلة أجراها الباحثان مع بعض موظفي الوزارة في رام الله). ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:
ما دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين؟ ويمكن فهم المشكلة من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة

1. ما دور البرامج التدريبية في تنمية المهارات الإدارية للعاملين؟
2. ما دور البرامج التدريبية في تنمية واكتساب المهارات الفنية للعاملين؟
3. ما دور البرامج التدريبية في اكتساب المهارات المسلكية للعاملين؟
4. هل للبرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني أي علاقة في تنمية مهارات العاملين تعزى إلى:
 - الجنس
 - العمر
 - الخبرة
 - التخصص
 - المنصب
 - عدد البرامج التدريبية التي حصل عليها الموظف.
5. ما هي المعوقات التي تواجه وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في طرح البرامج التدريبية لعاملها؟
6. ما هي الحلول المقترحة لتلك المعوقات؟

فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ألفا 0.05 لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول دور البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين تعزى إلى:
- الجنس
 - العمر

- الخبرة
- التخصص
- المنصب
- عدد البرامج التدريبية التي حصل عليها الموظف.

أهمية الدراسة

تكمن الأهمية لهذه الدراسة من كونها تتعلق بأحد المواضيع الهامة والداعمة لتنمية العنصر البشري في المؤسسة، فالاهتمام بهذا العنصر وتدريبه وتنمية قدراته يؤدي إلى نجاح العملية الإدارية برمتها من خلال ما يقدم له من برامج تدريبية، وخصوصاً تلك البرامج التدريبية التي أصبحت الحاجة ملحة لها في الوقت الحاضر الذي يشهد تطورات حديثة يتسنى على الوزارة مواكبتها من خلال تدريب وتأهيل كوادرها البشرية. من هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة دور برامج التدريب في تنمية مهارات العاملين بشكل خاص ولهذا سوف تكون هذه الدراسة مهمة لإدارة التدريب في الوزارة بشكل خاص وإلى وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بشكل عام، كما سوف تكون أداة للباحثين في هذا المجال والذين يرغبون بتزويد معارفهم حول هذا الدور وأخيراً سوف تكون هذه الدراسة أداة معلوماتية حول دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين الإداريين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني والذين مر عليهم سنة كاملة فأكثر، في مدينة رام الله (انظر مجتمع وعينة الدراسة، جدول 1). حيث تناولت الدراسة دور البرامج التدريبية في تنمية مهارات العاملين. وذلك خلال الفترة بين تشرين أول من عام 2006 إلى كانون ثاني من العام 2007.

طرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمدى ملاءمته لموضوع الدراسة الخاص بدور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين، وتم تطبيق منهج الدراسة من خلال:

المدخل التوثيقي: من خلال ما تم جمعه من بيانات مكتبية نظرية بهدف تكوين الإطار العلمي لموضوع الدراسة من خلال المراجع والمواقع الالكترونية المختلفة التي تناولت موضوع هذه الدراسة.

المدخل التطبيقي: تم استخدام هذا المدخل من خلال جمع البيانات والمعلومات الخاصة بدور برامج التدريب التي تقدمها الوزارة في تنمية مهارات العاملين من عينة الدراسة من خلال استخدام أداة البحث (الاستبانة) التي تم تصميمها لتحقيق هدف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

بلغ مجتمع الدراسة 297 موظف في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في مدينة رام الله، حيث تم أخذ عينة عشوائية من موظفي الوزارة موزعين على مختلف الدوائر، والتي بلغت 25% من حجم المجتمع، تم توزيع (75) استمارة، بعد اختيار العينة من خلال جدول العينة العشوائية، تم الحصول على (65) استمارة من الاستمارات الموزعة كما هو مبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول رقم (1) مجتمع وعينة الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمحصلة

م	الإدارة في الوزارة	عدد الموظفين	العينة 25%	الجمع
1	العلاقات الدولية	13	3	3
2	مكتب الوزير	15	4	4
3	مكتب الشؤون القانونية	17	4	4
4	التدقيق الداخلي	6	2	2
5	الشؤون المالية والإدارية	45	11	10
6	مراقبة ودمغ المعادن الثمينة	50	13	10
7	تكنولوجيا المعلومات	11	3	3
8	الصناعة والتجارة وخدمات المستهلك	127	32	26
9	مركز أبحاث الطاقة	13	3	3
	المجموع	297	75	65

أدوات الدراسة:

أولاً: المقابلات الشخصية مع موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، حيث تم إجراء العديد من المقابلات قبل الخروج بمشكلة الدراسة، وكان الهدف من هذه المقابلات التعرف على وجهات نظر بعض متخذي القرار وبعض العاملين الإداريين في الوزارة لاثبات مشكلة الدراسة، والتي تبين من خلالها وجود نقص ملحوظ في البرامج التدريبية التي تقدمها الوزارة، وخاصة تلك التي تهدف إلى تنمية مهارات العاملين.

ثانياً: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عناصر العينة، وذلك لتغطية الجانب الميداني من الدراسة، وقد صممت الاستبانة وفقاً للعناصر التالية:

القسم الأول ويتناول المعلومات الأساسية عن الموظف وهي (6) متغيرات.

القسم الثاني: يركز على أسئلة تتعلق في دور برامج التدريب في كل من ما يلي:

- التنمية الإدارية، ويتفرع عنها (10) متغيرات.
- تنمية المهارات الفنية، ويتفرع عنها (10) متغيرات.
- تنمية المهارات المسلكية، ويتفرع عنها (10) متغيرات

القسم الثالث: ويتعلق في أسئلة حول المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية وهي (10) متغيرات.

القسم الرابع يتضمن الحلول المقترحة للحد من تلك العقبات بشكل سؤال مفتوح، وكذلك سؤال لكتابة أي اقتراحات، يرى المستبين في إضافتها.

وقد تم صياغة عبارات المحور الأول بشكل يتيح للمبحوثين فرصة الإجابة عنها وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة = 5، موافق = 4، متردد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) في حين تم ترك المجال مفتوح للمستبينين للإجابة على ما يقترحونه من حلول للمعوقات.

صدق أداة الدراسة

لقد تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي وفقاً للخطوات التالية:

تم القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث، والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى للاستبانة.

تم عرض المسودة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الإدارة والإحصاء (تحديدا أساتذة جامعيين من الجامعة العربية الأمريكية، وكذلك من جامعة القدس المفتوحة وجامعة النجاح الوطنية)، والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة ومعايير الإجابة عنها، وقد تم اخذ هذه الملاحظات و الاقتراحات بعين الاعتبار للوصول الى المسودة الثانية من الاستبانة.

أجريت دراسة أولية على عينة على بعض من أفراد الدراسة، كان الهدف من هذا الإجراء التأكد من مدى فهم هذه العينة لعبارات الاستبانة بعد تحكيمها، حيث تم توزيع 15 استبانة كان العائد منها 11 استبانة، تم الإطلاع على الآراء والمقترحات حول لغة ووضوح محتوى أداة الدراسة من قبل هذه العينة، حيث تم الاستفادة مما ورد من بعض الملاحظات. وكان مقدار معامل الثبات الأولي بمقياس الفاكرومناخ للدراسة الأولية لمجموعة الأسئلة الخاصة هو 0.812.

النتائج:

لقد تم حساب معامل الثبات النهائي لأداة الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ، والجدول رقم (2) التالي معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (2) معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو أداة الدراسة

المحاور	العبارات	معامل الثبات (ألفا)
الإدارية	10	0.710
الفنية	10	0.689
المسلكية	10	0.832
المعوقات	10	0.734
الثبات الكلي	40	0.810

لقد تراوح معامل الثبات النهائي لعبارات محاور الدراسة ما بين (0.689-0.832) وهو معامل ثبات مرتفع، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الأداة (0.810) وهو معامل ثبات مرتفع أيضا.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لقد تم معالجة بيانات الدراسة وفقا لبرمجية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- تحديد معامل ثبات الدراسة باستخدام معامل الفايرونباخ.
- التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية لوصف البيانات الشخصية.
- المتوسط الحسابي، والوزن الخاص به حيث إن لكل عبارة خمسة مقاييس، وهي من رقم (5) إلى رقم (1)، كما تم إيضاحها في الفقرة الخاصة بأداة الدراسة، وهذا يحدد مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات الباحثين لكل عبارة واردة في أداة الدراسة بحيث تقاس درجات المتوسط كما هو مبين في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي الموزون وفقا لسلم ليكرت الخماسي

رموز السلم	المعنى اللغوي للرمز في السلم	الدرجة	الوزن المنسوب للمتوسط الحسابي لقياس
م.ب	موافق بشدة	5	5.00 – 4.21
م	موافق	4	4.20 – 3.41
متردد	متردد	3	3.40 – 2.61
غ.م	غير موافق	2	2.60 – 1.81
غ.م.ب	غير موافق بشدة	1	أقل من 1.81

- الانحراف المعياري، لتحديد مقدار التشتت في إجابات الباحثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي كما يلي:
 - الانحراف المعياري اقل من (1) يشير الى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الاستبانة، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.
 - الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) يشير الى تشتت الإجابات وعدم تركيزها مما يدل على تباعد استجابات الأغلبية لموضوع العبارة.

- اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول دور البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني في تنمية مهارات العاملين وفقا للمتغيرات المستقلة، وذلك بالمقارنة مع قيمة ألفا 0.05، فإن كانت النتيجة اقل من 0.05 يتم رفض فرضية، وإن كانت أكبر من 0.05 تقبل الفرضية بمعنى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين.

جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقا لمتغير العمر

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
3	13.8	9	[1] أقل من 25 سنة
1	41.5	27	[2] 25 – 30 سنة
2	16.9	11	[3] 31 – 35 سنة
4	12.3	8	[4] 36 – 40 سنة
5	9.2	6	[5] 41 – 45 سنة
6	6.2	4	[6] أكثر من 45 سنة
	100.0	65	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول الخاص بالفئات العمرية لمفردات الدراسة أن معدل العمر الأكثر تكرار هو من (25 إلى 30) سنة وذلك بنسبة 41.5% من المبحوثين، يلي ذلك فئات العمر (31 إلى 35) سنة وذلك بنسبة 16.9% وبالنظر إلى الجدول نستطيع القول أن توزيع الفئات العمرية أخذ توزيعاً طبيعياً، وهذه إشارة إلى أن هذه الفئات العمرية تعتبر من الفئات النشطة المنتجة. جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقا لمتغير الجنس.

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الجنس
1	70.7	46	[1] ذكر
2	29.3	19	[2] أنثى
	100.0	65	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن أكثر من نصف العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (70.7%) في حين بلغت نسبة الإناث (29.3%) وهذا مؤشر يستدعي الوقوف بجانبه، حيث لوحظ أن غالبية العاملين في الوزارة هم من الذكور، وقد يعزى ذلك لتوجه الإناث للزواج والعمل كربة بيت للاعتناء بزوجها وأطفالها، أو تحفظ بعض العائلات على الإناث من العمل المختلط، تمشيا مع العادات والتقاليد الفلسطينية.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقا لمتغير المستوى العلمي

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
3	12.3	8	ثانوية
2	18.5	12	دبلوم
1	69.2	45	جامعي
	100.0	65	المجموع

تشير البيانات في الجدول رقم (6) أن (69.2%) هم من حملة الشهادات الجامعية و (12.3%) ثانوية وهذا مؤشر أيضا يستدعي الوقوف بجانبه، حيث يعني ذلك أن هناك موظفين بحاجة إلى التدريب والسبب في ذلك قد يعود إلى تدني مؤهلاتهم العلمية، وخصوصا في عصر اليوم، عصر التكنولوجيا والتطور، فالتدريب أصبح ضرورة لجميع الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم.

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفقا لمتغير المنصب

الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	المنصب
1	66.2	43	إداري
2	18.5	12	رئيس قسم
3	15.4	10	مدير دائرة
	100.0	65	المجموع

أظهرت نتائج التحليل في الجدول رقم (7) أن (66.2%) من الباحثين طبيعة عملهم هي عمل إداري، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على الاهتمام في تنمية مهاراتهم الإدارية.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقا لمتغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المؤوية	الترتيب
اقل من 5 سنوات	23	35.4	1
5-7 سنوات	16	24.6	2
8-10 سنوات	15	23.1	3
أكثر من 10 سنوات	11	16.9	4
المجموع	65	100	

أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) أن (35.4%) هي أعلى نسبة من المبحوثين ليس لديهم الخبرة الكافية في العمل مما يدل على حاجة هؤلاء إلى التدريب وإلى تقوية وزيادة مهاراتهم الإدارية في عملهم وان اقل نسبة من المبحوثين هم الذين يملكون الخبرة العملية.

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسب المؤوية وفقا لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	التكرار	النسبة المؤوية	الترتيب
لم احصل	11	16.9	3
دورة واحدة	21	32.3	2
دورتان	23	35.4	1
ثلاث دورات فأكثر	10	15.4	4
المجموع	65	100	

أظهرت النتائج في الجدول رقم (9)، أن 35.4% وهي أعلى نسبة من المبحوثين قد حصلوا على معدل دورتان في عملهم، وهي نسبة عالية تقريبا لكن مقارنة مع الإنجازات المطلوبة منهم ومدى إتقانها يتطلب من الإدارة زيادة الدورات التدريبية، خاصة وان الغالبية الكبرى منهم من ذوي الخبرة البسيطة، كما هو مبين في الجدول رقم (8).

وللإجابة على أسئلة الدراسة، حول دور برامج التدريب التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين:

جدول رقم (10) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعا لتنمية للمهارات الإدارية

Std dev	الوزن	المتوسط	الفقرات
0.77	م.ب	4.30	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تتناسب مع حاجة العمل .
0.91	م	4.07	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها لا تتعارض مع ظروف العمل.
1.03	م	3.94	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج التدريبي يحقق الهدف منه.
0.66	م	4.03	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج ينمي اتخاذ القرار
0.38	م	3.83	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج ينمي عملية الاتصال.
0.34	م	3.86	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لان محتوى البرنامج ينمي عملية التخطيط الجيد.
0.44	م	3.73	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأن من نتائجها التعامل الجيد مع الجمهور.
0.46	م	3.70	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تنمي مهارات الفريق الواحد.
0.40	م	3.80	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تعمل على زيادة معدلات الابتكار في العمل.
0.37	م	3.83	تعمل البرامج التدريبية على تنمية المهارات الإدارية لأنها تزيد من ثقة الموظف بنفسه.
	م	3.91	المتوسط العام

تشير البيانات في الجدول رقم (10) كما هو مثبت بالمتوسطات الحسابية إلى تقارب إجابات عينة أفراد الدراسة، بتفاوت بسيط بين المتوسطات، إلا أن الفقرة رقم (1) حظيت بمتوسط حسابي 4.30 ووفقا لسلم الوزن نالت هذه الفقرة موافقة جميع أفراد عينة الدراسة بشدة، ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أن هناك أكثر من موظف يعملون على إنجاز العمل نفسه، والى حاجة الموظفين الى مثل هذه البرامج، في حين أقل متوسط حسابي سجل كان للفقرة 70.3 الذي نال موافقة الجميع، وبشكل عام يتضح من الجدول أن متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعاً لمجال تطوير المهارات الإدارية كان 3.91 ووفقا لسلم الوزن نال موافقة الجميع، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية تنمية مهارات العاملين بالنسبة لديهم خاصة، وإن هناك 12% منهم كما تم الإشارة إليه في الجدول رقم (6)، هم يحملون الثانوية العامة، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على رغبة الموظفين في الحصول على الدورات التدريبية، بهدف تنمية مهاراتهم الإدارية.

جدول رقم (11) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعاً لتنمية للمهارات الفنية

الفقرات	المتوسط	الوزن	Std dev
تساعد البرامج التدريبية في التعامل مع أجهزة المكتب المختلفة.	3.83	م	0.38
تساعد البرامج التدريبية في التعامل مع الحاسب الآلي بكفاءة عالية.	3.93	م	0.658
تساعد البرامج التدريبية في إنجاز الأعمال بسرعة ودقة	3.78	م	0.414
تساعد البرامج التدريبية في القيام بالإعمال الموكلة لي بكفاءة	3.84	م	0.363
تحقق البرامج التدريبية الثقة بالنفس.	3.73	م	0.442
تساعد البرامج التدريبية في تجنب أخطار وإصابات العمل.	3.76	م	0.424
تساعد البرامج التدريبية في زيادة الكفاءة الإنتاجية في العمل اليومي.	3.76	م	0.424
تساعد البرامج التدريبية الموظف في التعامل مع الخطط التي تعدها للوزارة.	4.07	م	0.691

0.573	م	4.12	تساعد البرامج التدريبية في خلق روح القيادة للموظف.
0.78	م	4.09	تساعد البرامج التدريبية الموظف في زيادة معرفته بأهداف الوزارة ومهامها.
	م	3.5	المتوسط العام

تشير البيانات في الجدول رقم (11) الى موافقة جميع الباحثين على جميع الفقرات في الجدول، ولكن بنسب متفاوتة، وكانت اقل قيمة متوسط حسابي (3.76) وهذا مؤشر غير جيد يرجع الى عدم القناعة الكاملة للمبحوثين في أن البرامج التدريبية تقلل من إصابات العمل وتزيد في الإنتاجية للموظف، ويعزو الباحثان السبب في ذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض من العاملين، إلى أن الدورات التي يحصلون عليها لا تتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وفي بعض الأحيان لا يستفيدون منها إلا في الترقية الوظيفية، أو تحسين أوضاعهم في العمل من خلال الدرجة والأجزة، وحظيت أعلى درجة بمتوسط حسابي (4.12) ويعني ذلك مدى قناعة المبحوثين في أن الدورات التدريبية تخلق عندهم روح القيادة، وتعلمهم وتزيد من فهمهم لعملهم، وأهداف الوزارة، ويعزى ذلك الى كون الدورات تكون في الغالب خارجية، مما يفتح المجال للمتدرب فرصة الاعتماد على الذات، واكتساب مهارات جديدة من مجتمعات خارجية. ويشير المتوسط الحسابي العام (3.5) وهي نسبة مرتفعة نالت موافقة الجميع والسبب في ذلك كما يراه الباحثان يرجع الى قناعة المبحوثين في أهمية تنمية المهارات الفنية لديهم، والى حاجتهم الى تنمية تلك المهارات.

جدول رقم (12) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعاً لتنمية المهارات المسلكية

Std dev	الوزن	المتوسط	الفقرات
0.661	م	4.03	تساعد البرامج التدريبية في تكوين الرقابة الذاتية لدى العاملين.
0.674	م	3.87	تساعد البرامج التدريبية في توفير الأمانة والإخلاص عند أداء العمل.
0.705	م	4.06	تساعد البرامج التدريبية في توفير علاقات جيدة بين الموظفين.
0.696	م	4.02	تساعد البرامج التدريبية في وجود علاقات جيدة بين العاملين ورؤسائهم؟
0.717	م	3.95	تساعد البرامج التدريبية في تنمية روح الفريق الواحد.
0.986	م	3.54	تساعد البرامج التدريبية في تنمية الثقافة والوعي الاجتماعي.
1.00	م	3.51	تساعد البرامج التدريبية في الربط بين طبيعة العمل و مبادئ و أخلاقيات المهنة.
0.953	م	3.54	تساعد البرامج التدريبية في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
0.967	م	3.42	تساعد البرامج التدريبية في تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين.
0.999	م	3.57	تساعد البرامج التدريبية في تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية في العمل.
	م	3.7	المتوسط العام

تبين البيانات في الجدول السابق (12) إلى موافقة جميع الباحثين على الفقرات السابقة، بنسب متفاوتة، وكان أقل متوسط حسابي (3.42) يليها (3.51) والسبب في ذلك: يعزى إلى أن الباحثين يفتنون في عدم وجود عدالة في الدورات من حيث التنسيب لها، والأعداد للدورات

التدريبية، أو التقليل من دور الواسطة في العمل، والمحسوبة، وكانت أعلى قيمة من المتوسطات هي (4.06) ويعزى ارتفاع هذه القيمة الى العلاقات التي يحصل المبحوثين عليها من جراء حصولهم على دورات تدريبية كون الدورات تكون في الغالب خارجية تعزل الموظف عن بيئة العمل التي يعمل بها، وبالتالي تعتبر جزء من الترفيه لدى الموظف وخصوصا إذا كانت الدورة خارج الوطن، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع القيم في الجدول (12) 3.7 التي نالت موافقة الجميع، لقناعة المبحوثين في أهمية تعديل سلوك الموظفين في الوزارة.

جدول رقم (13) متوسط إجابات عينة أفراد الدراسة تبعا للمعوقات التي تواجه البرامج التدريبية

الفقرات	المتوسط	الوزن	Std dev
عدم اختيار الموقع المناسب لتنفيذ البرامج التدريبية.	3.52	م	0.921
عدم كفاءة المدربين القائمين على عملية التدريب.	3.901	م	0.679
عدم توفر الوسائل والأجهزة التقنية المساعدة في عملية التدريب.	3.816	م	0.727
عدم مراعاة التوقيت المناسب لتلك البرامج من حيث الزمن والمناخ المناسب.	3.954	م	0.648
ضغوط العمل وعدم وجود الوقت الكافي للاستفادة من البرامج التدريبية.	3.939	م	0.635
عدم تفرغ المدربين للمهام التدريبية وانشغالهم بأعمال أخرى	3.754	م	0.663
عدم وجود الوعي الكافي لدى المتدربين بأهمية برامج التدريب.	3.877	م	0.485
عدم توفر المرونة الكافية أثناء عملية التدريب.	3.876	م	0.485
عدم إعداد برامج مؤثرة وفعالة تسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها	3.847	م	0.538
عدم التوسع في محتويات البرامج التدريبية.	3.847	م	0.538
المتوسط العام	3.4	م	

يتضح من الجدول رقم (13) أن غالبية الباحثين قد وافقوا على الفقرات السابقة، ولكن بنسب مختلفة، وكانت أعلى قيمة متوسط حسابي هي (3.95) بين الفقرات التي تتناول عدم مراعاة التوقيت المناسب في اختيار الدورات من حيث التوقيت والزمن، ويعزى ذلك الى طبيعة الدورات التي يحصل عليها الباحثين والتي تكون في الغالب غير محددة بزمن ولا مكان والسبب في ذلك يعود إلى أن الدورات تكون في الغالب على حساب الممول لهذه الدورات وان الممول هو الذي يحدد الزمان والمكان. وحصلت الفقرة اختيار التوقيت المناسب على متوسط حسابي 52.3 ويعني ذلك عدم اهتمام الباحثين بدرجة كبيرة الى المكان الذي تعقد به الدورة، ويدل ذلك على مدى رغبة الباحثين في الحصول على دورات تدريبية وأنهم في أي مكان قادرين على الوصول الى تلك الدورات وهي تعبر في الحقيقة عن مدى الحاجة أيضا الى الدورات التدريبية، وبلغ المتوسط الحسابي العام للفقرات 3.4 وهي نسبة مرتفعة أيضا.

أما بخصوص الحلول المقترحة لتلك العقبات فقد قام الباحثان بتحليل الإجابات من خلال تلخيص ما تم اقتراحه، حيث تم وضع عدد التكرارات لهذه الحلول، فخلص إلى ما يلي:

فقد تبين بعد قراءة الإجابات التي دونت من قبل الباحثين على السؤال المفتوح في الاستبانة، أن (10%) من الباحثين ذكروا خمسة حلول، وحوالي 13% ذكروا حل واحد فقط، في حين باقى الباحثين لم يدلوا برأيهم حول الحلول التي يقترحونها للعقبات التي تواجه البرامج التدريبية.

فكان من أكثر الحلول التي رصدت هي تعريب الدورات التدريبية كحل للعقبة التي تواجه الباحثين لعدم الإلمام بكثير من المصطلحات الأجنبية، والسبب في ذلك، يعزى إلى أن الدورات التدريبية تعقد غالبا في الخارج، وتكون منحة من الممول للدورة، وغالبا من يحدد المدرب ممول الدورة. وهناك حل آخر جاء في المرتبة الثانية وهو الإنصاف في اختيار وترشيح الموظفين لدورات تدريبية كحل لمشاكل تتعلق في استئثار الدورات على أشخاص معينين، وهذه ناتجة من عدم فتح المجال أمام المنافسة في الحصول على الدورات، ودخول الوساطة والمحسوبية في من هم مؤهلين للحصول على الدورات، وكذلك رصد حلا آخر وهو العمل على وجود خطة تدريبية واضحة مبنية على الاحتياجات لمشاكل تتعلق في عدم وجود خطة سنوية من الوزارة تنظم هذه الدورات بما يتناسب مع احتياجات الموظفين الإدارية، وكذلك حل آخر في توزيع الدورات التدريبية على مختلف المحافظات الفلسطينية بدلا من مركزية هذه الدورات في مقر الوزارة نظرا لعقبات تتعلق في الوصول إلى مكان انعقاد الدورة كالاغلاقات والحواجز العسكرية والحصار المفروض على محافظات الضفة الغربية بشكل عام.

للإجابة على فرضيات البحث التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ألفا 0.05 لمتوسط إجابات عينة أفراد الدراسة حول دور البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني في تنمية مهارات العاملين (إدارية، فنية، مسلكية) وكذلك المعوقات تعزى الى:

- العمر
- الجنس
- المستوى العلمي
- المنصب
- سنوات الخبرة
- عدد الدورات التي حصل عليها الموظف

جدول رقم (14) اختبار التباين الأحادي

المتغير المستقل	الإداري		الفني		المسلكي		المعوقات	
	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة	Asymp. Sig.	النتيجة
العمر	0.556	قبول	0.938	قبول	0.130	قبول	0.039	رفض
الجنس	0.002	رفض	0.032	رفض	0.758	قبول	0.069	قبول
المستوى العلمي	0.125	قبول	0.983	قبول	0.273	قبول	0.380	قبول
المنصب	0.071	قبول	0.266	قبول	0.741	قبول	0.032	رفض
سنوات الخبرة	0.368	قبول	0.284	قبول	0.197	قبول	0.000	رفض
عدد الدورات	0.937	قبول	0.943	قبول	0.965	قبول	0.028	رفض

فقد أظهرت نتائج اختبار التباين الأحادي Kruskal-Wallis جدول رقم (14) عند ألفا 0.05 قبول جميع فرضيات البحث الخاصة بتنمية مهارات العاملين (المهارات الإدارية، والمهارات الفنية، والمهارات المسلكية) وفقا للمتغيرات المستقلة المشار إليها في الجدول، إلا أنه تم رفض الفرضية من حيث الجنس في المجال الإداري، والمجال الفني فقط. ويعزو الباحثان عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية لإجابات عينة أفراد الدراسة لموافقة جميع الباحثين كما أثبتت نتائج التحليل

الإحصائي في الجداول السابقة رقم (10، 11، 12، 13) على التوالي على أن البرامج التدريبية تعمل على تنمية تلك المهارات، وأن المعوقات التي تواجه البرامج التدريبية كانت سيان من وجهة نظر الباحثين. وتعليق الباحثان على رفض الفرضية وفقا لمتغير الجنس في تنمية المهارات الإدارية والفنية لصالح الذكور إلى أن تلك المهارات تتلاءم أكثر مع الذكور من الإناث، فالموظف الذكر يسعى لتطوير نفسه إداريا وفنيا أكثر من الإناث. وهذا ما يؤكد أن غالبية من الإناث اللواتي شملتهم العينة يعملن في وظائف إدارية دنيا كالمسكرتارية مثلا، إضافة لذلك أن عدد الإناث في العينة قليل جدا إذا ما قورن مع عدد الذكور في الدراسة. وأن غالبية الدورات التي يتم عقدها تتطلب الالتزام لأوقات طويلة في اليوم وطيلة الفترة التدريبية مما يجعل الإناث يترددن في الالتحاق بهذه الدورات التدريبية، وكذلك بعض الدورات تعقد خارج الوطن مما يجعل الإناث يترددن أيضا حضور تلك الدورات خارج الوطن تمشيا مع العادات والتقاليد في المجتمع الفلسطيني.

كذلك لوحظ أن هنالك فروق في إجابات الباحثين عن المتغيرات المستقلة، المنصب، العمر، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات مع المتغير التابع الخاص بالمعوقات حيث تم رفض تلك الفرضيات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة البسيطة والعاملين في درجات متدنية كذلك الحاصلين على دورات قليلة تواجههم عقبات في البرامج التدريبية، مقارنة مع الموظفين ذوي الخبرة العالية والمتوسطة.

التوصيات

في ضوء ما سبق نخلص الى التوصيات التالية:

- 1- على الإدارة في الوزارة أن تعمل على إعداد برامج تدريبية تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للموظفين والتخطيط الجيد للبرامج التدريبية وفتح المجال أمام المنافسة الكاملة في الحصول على الدورات التدريبية، وإرسال من يريد أن يتعلم، ومن هم مؤهلين للدورات، والتقليل من المحسوبة والواسطة في التنسيب الى هذه الدورات، وفتح المجال أمام إمكانية التطبيق العملي للدورات التدريبية في الوزارة.
- 2- تحديد الأولويات، على الإدارة في الوزارة أن تعمل على تحديد والاولويات التدريبية في إعداد البرامج التدريبية وان تعمل كذلك على تحديد الأولويات التدريبية للموظفين الذين بحاجة لمثل هذه البرامج.

- 3- تقييم الأداء ومراجعة السياسات من قبل إدارة الأفراد، على أن تعمل على تقييم شامل للبرامج التدريبية التي حصل عليها الموظفين، من حيث مدى ملائمة هذه البرامج الى الأهداف التي وضعت من اجلها.
- 4- المراجعة والتدقيق الداخلي من قبل الإدارة القائمة على البرامج التدريبية، من خلال الدراسات والأبحاث، كل فترة زمنية، وهذه الخطوة يجب أن تكون مرتبطة مع مرحلة التقييم للبرنامج من اجل معرفة مدى التقدم الذي حصل عليه الموظف من البرنامج التدريبي.
- 5- أن تعمل الإدارة في الوزارة على إنشاء مراكز تدريب خاصة بها، تقوم من خلالها في تحديد طبيعة البرامج التدريبية المقدمة، والفترة الزمنية المناسبة، والمكان التدريبي المناسب، وان تراعي الاغلاقات والعقبات، أمام المتدربين في الوصول الى مكان عقد الدورة.
- 6- اختيار مدرين على درجة عالية من الكفاءة ومن المتحدثين باللغة العربية، من اجل إعطاء البرامج التدريبية بكفاءة، أو وجود مترجم حال كان مقدم الدورة من غير الناطقين باللغة العربية.
- 7- التركيز على الدورات التي تتعلق في تنمية المهارات الإدارية، على اعتبار أن 66% من الموظفين هم إداريين في عملهم، حسب النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و أن 12% من العاملين يحملون شهادة الثانوية العامة، مما يعني حاجتهم الى تنمية مثل هذه المهارات الإدارية.
- 8- توزيع الدورات على جميع فئات العاملين، وان لا يتم اقتصرها على الجامعين، أو الذين يحملون الشهادات العليا، خاصة وان 12% حسب نتائج الدراسة يحملون شهادة الثانوية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. محمد عبد الرحمن الطويل، دور الإدارة العامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 4، عدد واحد، الرياض، 1980، ص 8-16.
 2. نبيل الحسيني النجار و مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992، ص 158.
 3. رضا عبد الرازق وهيب و آخرون، إدارة الأفراد بغداد، مؤسسة المعاهد الفنية، 1987، ص 122.
 4. محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار زهران، عمان 1993، ص 5.
 5. محمد أبو النجا، التنمية الإدارية على طريق التنمية الشاملة، العدد 22، نوفمبر 1985، ص 32.
- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الإدارية، دار الرضا للنشر، 2002، ص 67

6. الصباب، أحمد، "الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية"، مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، 1982.
7. ياغي، محمد عبد الفتاح، "تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية"، الرياض - دار الخريجين للنشر والتوزيع، 1988.
8. أبو رحمة، عبد الرحمن بن سعيد، "الاحتياجات التدريبية للعاملين في مجال التفتيش الأمني لركاب الطائرات المدنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1991.
9. مرضي عبد العزيز محمود، التلازم بين التنمية الإدارية وإدارة التنمية، سلسلة عالم الفكر، مجلة 20، عدد 2، الكويت 1989 ص 8.
10. المطوع، سعود بن عبد العزيز، "أثر التدريب في رفع كفاءة الإنتاجية لموظفي إمارة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1992.
11. المبارك، مساعد بن عيد بن عبد الله، "تقييم فاعلية التدريب الإداري في إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1996.
12. فضل الصباح الفضلي، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، عدد 4، الرياض 1995، ص 641.
13. الدرسي، سعيد مبارك، "أثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض - جامعة الملك عبد العزيز، 1999.
14. الشملاوي، عيد عبد الله، "أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين"، دراسة ميدانية على مراكز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 1997.
15. الشراي، سعود، "دور التدريب في رفع كفاءة العمل الأمني"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1989.
16. التبيتي، سعود، "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 1998.
17. عسيري، سلطان، "كفاءة وفاعلية الدورات التدريبية المتخصصة للأفراد"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 2000.
18. العلي، محمد "دور برامج التعليم والتدريب الخاص في توظيف الوظائف في دول مجلس التعاون الخليجي"، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات والتدريب بالرياض، 2003.
19. الفرنجي، محمد، "دور التدريب في تعزيز مبادئ وأسس الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض - جامعة الملك عبد العزيز، 2005.
20. العلي، عمر، "دور الغرف التجارية والصناعية في عمان في تأهيل وتدريب الكوادر الوطنية"، جامعة فلادلفيا، 2000.
21. درويش، محمود أسعد، "التنمية الإدارية في القطاع الحكومي المصري"، جامعة حلوان، 2003.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- flippo: E.B: personnel management, Sixth ed Tokyo mc graw – hill inc .1984 p.20.
- 2- king,D: training within the organization, fakenham, U.K .Cox and wyman lid .1969.p.112.

ملحق

تعريف المصطلحات:

التدريب: وهو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظم، وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

التنمية: تعني نقلة نوعية وكمية من وضع الى وضع آخر أفضل منه، وفي جميع المجالات الاقتصادية، والاجتماعية وغيرها.

التنمية الإدارية: تعني النهوض الشامل في كافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على قطاع الموارد البشرية وتنميتها بهدف تغيير الأنماط، والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كماً ونوعاً وفي كافة المجالات.

المهارات السلوكية: وهي إلمام الموظفين بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، ومحاولة فهم هذا السلوك وتفسيره وتوجيهه، وتقديم الحلول المرضية لهذا السلوك بما يتناسب مع أهداف المؤسسة. المهارات الفنية: وهي مقدار ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات من إلمام وفهم لجوانب العمل الإداري المسند إليهم من حيث الأنظمة، والقوانين، والإجراءات، واللوائح، وتفاصيل عملهم.

تجارب بعض الدول العربية في مكافحة الفساد

أ.د. عطيه الجيار

رئيس قسم بحوث الأراضي والمياه والبيئة

جيزة مصر

ملخص:

- أن الفساد مهما تعددت مفاهيمه فيعرف بنقل ملكية عامة إلى ملكية خاصة دون وجه حق أو بشكل غير مشروع من خلال العبث بمالية الدولة، ويعني في النهاية إساءة استغلال منصب عام لتحقيق منفعة خاصة، كما إن الفساد آثاره سلبية على تنمية المجتمع. لذا يجب محاربة الفساد بشتى صوره وتدعيم الشفافية في كل التصرفات المالية والإدارية والقضائية والسياسية لتوفير مجتمع آمن يخطو نحو التقدم والتنمية .
- أن صياغة فكر وطني داعم للشفافية ومناهض للفساد يتم من خلال الاهتمام بضرورة وضع إستراتيجية شاملة تعمل من خلالها كافة الجهات الفاعلة في البلاد وتفعيل دور منظمات المجتمع المدني، تطبيق مبدأ الشفافية على عقود الشراكة وإصدار التشريعات المناسبة لتعزيز الشفافية ، مع تدعيم دور ديوان المحاسبة في هذا الشأن. ويجب الاستمرار في تطوير إستراتيجيه مكافحة الفساد وتوسيع نطاق المجالات الرقابية بما يساهم في دعم الشفافية ومحاربة الفساد.
- وتقوم إستراتيجية مكافحة الفساد على أساس توافر الإرادة السياسية لمكافحة الفساد ، إصدار القوانين والتشريعات التي تضمن المزيد من الشفافية وتحقيق المساءلة والمحاسبة ، سد ثغرات ومصادر الفساد ، خلق نظام فعال لخدمة المواطنين ، تنمية ثقافة التمسك بالحق لدى المواطنين و تفعيل التعاون بين الجهات الرقابية المختلفة في تبادل البيانات.
- إن الفساد في المنطقة العربية ظاهرة مركبة ومتنوعة تأخذ أشكالاً وأنماطاً تشمل الفساد السياسي الناتج عن اختلال التوازن في توزيع وفصل السلطات وتداعياته السلبية على الحياة السياسية، والفساد الاقتصادي والمالي الناتج عن اتخاذ القرارات الاقتصادية وفق اعتبارات المصلحة الخاصة وليس وفق متطلبات الصالح العام، إضافة إلى الفساد في هيكلية الهيئات التنفيذية والتشريعية .
- أن مكافحة الفساد مرتبطة حكماً بتفعيل الإرادة السياسية في المجتمعات العربية من أجل حشد طاقات المجتمع المدني بهدف الضغط على أصحاب القرار السياسي لتبني إستراتيجية فاعلة وواضحة لمكافحته . وأهم الخطوات العملية التي يجب توجيه جهود المجتمعات المدنية العربية لتحقيقها في المدى القريب هي تعزيز دور البرلمانات العربية وتفعيل الضغط الشعبي على الحكومات لإنشاء هيئات مستقلة للانتخابات تتمتع بالاستقلالية عن السلطة التنفيذية بالإضافة إلى دعم وتعميم مفهوم العملية الانتخابية وصندوق الاقتراع كآلية أساسية لانتظام الحياة السياسية في المجتمعات العربية.

- وتعتبر هذه الدراسة وبما تحتويه من عرض وتحليل حول تجارب بعض الدول العربية (مصر - السعودية - الكويت - فلسطين - اليمن - المغرب) في مكافحة الفساد، بمثابة تحديد الرؤى المستقبلية لتعزيز و تنمية وتطوير الإصلاح الاقتصادي. تحقيق الشفافية. رفع كفاءة الجهاز الإداري والهيئات الحكومية. الإصلاح المالي بهدف خلق هيئات مراقبة مالية لها سلطات مناسبة. استقلال القضاء. وضع قانون خاص للتعاملات التجارية الدولية بما يضمن حق كل طرف فيه. رفع مستوى وعي وثقافة الشعب. تجديد ومراجعة القوانين القائمة بما يضمن وجود جهاز فعال لمراقبة ممارسات الفساد داخل حدود الدولة. مما يؤثر ايجابيا في تحقيق الأمن القومي لتلك الدول العربية .

Abstract

- That corruption no matter how many concepts realizes the transfer of public property to private property unlawfully or illegally through tampered finances of the state, which means in the end the abuse of public office for special benefit, and that corruption impacts negatively on the development of society. So you must fight against corruption in all its forms and strengthening transparency in all financial transactions and administrative, judicial and political community to provide a safe step towards progress and development

- That shaped the thinking of a national supporter of transparency and anti-corruption is through attention to the need to develop a comprehensive strategy through which all actors in the country and activating the role of civil society organizations, the application of the principle of transparency to partnership contracts and appropriate legislation to enhance transparency, while strengthening the role of the Audit Bureau in this regard. And must continue to develop anti-corruption strategy and the expansion of the scope of the regulatory areas which contribute to promoting transparency and fighting corruption.

- The anti-corruption strategy on the basis of the political will to combat corruption, to promulgate laws and regulations to ensure greater transparency and accountability, accountability, bridging gaps and sources of corruption, the creation of an effective system to serve the citizens, develop a culture of adherence to the right of citizens and promote cooperation between regulators of different data exchange.

- Corruption in the Arab region is a complex phenomenon and a variety of take no patterns include political corruption resulting from the imbalance in the distribution and separation of powers and its implications for negative effects on political life, and economic corruption and financial support resulting from the economic decision-making according to considerations of private interest and not according to the requirements of the public interest, in addition to Corruption in the structure of the executive and legislative bodies.

- That the fight against corruption linked to political will to activate a provision in the Arab societies in order to mobilize civil society to put pressure on policy-makers to adopt a clear and effective strategy to combat it. The most important practical steps that should guide the efforts of Arab civil societies to achieve in the near term is to strengthen the role of Arab parliaments and activating the public pressure on governments to create independent commissions for elections autonomous from the executive branch as well as support and disseminate the concept of the electoral process and the ballot box as an essential mechanism for regular political life in Arab societies.

- This is the study and with all its display and analysis on the experiences of some Arab countries (Egypt - Saudi Arabia - Kuwait - Palestine - Yemen - Morocco) in the fight against corruption, as visions of the future to identify and promote the development of economic reform. Achieve transparency. Raise the efficiency of the administrative and government bodies. Financial reform in order to create a financial control bodies appropriate authorities. Independence of the judiciary. A special law for international commercial transactions to ensure the right of each party. Raise the level of awareness and culture of the people. Renew and review existing laws to ensure the existence of an effective system to monitor corrupt practices within the borders of the state. Which affects positively to the achievement of the national security of the Arab countries.

الفصل الأول: الفساد الادارى

تعريف الفساد

الفساد لغة:

يعني التلف والعطب والاضطراب والحاق الضرر بالآخرين.

الفساد اصطلاحا:

هو سلوك غير سوي ينطوى علي قيام شخص باستغلال مركزه وسلطاته في مخالفة القوانين واللوائح والتعليمات لتحقيق منفعة لنفسه أو لذويه من الأقارب ولأصدقاء والمعارف وذلك على حساب المصلحة العامة. ويظهر هذا السلوك المخالف في شكل جرائم ومخالفات كالرشوة والترح حساب والسرقة وسوء استخدام المال العام والإنفاق غير القانوني للمال العام مما ينتج عنه إهدار الموارد الاقتصادية للدولة وينعكس سلبا علي عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعدم الاستقرار السياسي.

عناصر الفساد الإداري:-

- 1- سلوك غير سوي مخالف للقانون واللوائح والتعليمات والأخلاق.
 - 2- الفاعل غالبا هو الموظف العام بالحكومة أو شركات قطاع الأعمال.
 - 3- هدف الفساد هو تحقيق مصلحة خاصة للموظف أو لذويه علي حساب المصلحة العامة كما قد تكون المصلحة الخاصة مادية أو أدبية.
 - 4- خطر الفساد هو الإضرار بالمصالح الاقتصادية الاجتماعية أو السياسية أو الثقافية للمجتمع.
- أسباب تفشي ظاهرة الفساد:-** تتعدد الأسباب الكامنة وراء بروز ظاهرة الفساد وتفشيها في المجتمعات بالرغم من وجود شبه إجماع على كون هذه الظاهرة سلوكا إنسانيا سلبيا تحركه المصلحة الذاتية، ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة التي تشكل في مجملها ما يسمى بمنظومة الفساد، إلا انه ينبغي الملاحظة بان هذه الأسباب وان كانت متواجدة بشكل أو بآخر في كل المجتمعات إلا أنها تتدرج وتختلف في الأهمية بين مجتمع وآخر فقد يكون لأحد الأسباب الأهمية الأولى في انتشار الفساد بينما يكون في مجتمع آخر سببا ثانويا، وبشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب كما يلي:
- 1- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.

- 2- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلالته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد.
- 3- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.
- 4- وتزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية كتلك التي يمر بها الشعب الفلسطيني (الانتقال من مرحلة الاحتلال إلى مرحلة الدولة) ويساعد على ذلك حادثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفسادين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل.
- 5- ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض أطرافها في الفساد.
- 6- ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين، مما يشجع على التنافس بين العامة للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسلوك طرق مستقيمة للحصول عليها ويشجع بعض المتكئين من ممارسة الوساطة والمحسوبية والمحابة وتقبل الرشوة.
- 7- تدني رواتب العاملين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة.
- 8- غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والأهلي والخاص، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد.
- 9- غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.
- 10- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.
- 11- غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
- 12- الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة، أو قيامها بتصريف بضائع فاسدة.

أشكال الفساد:

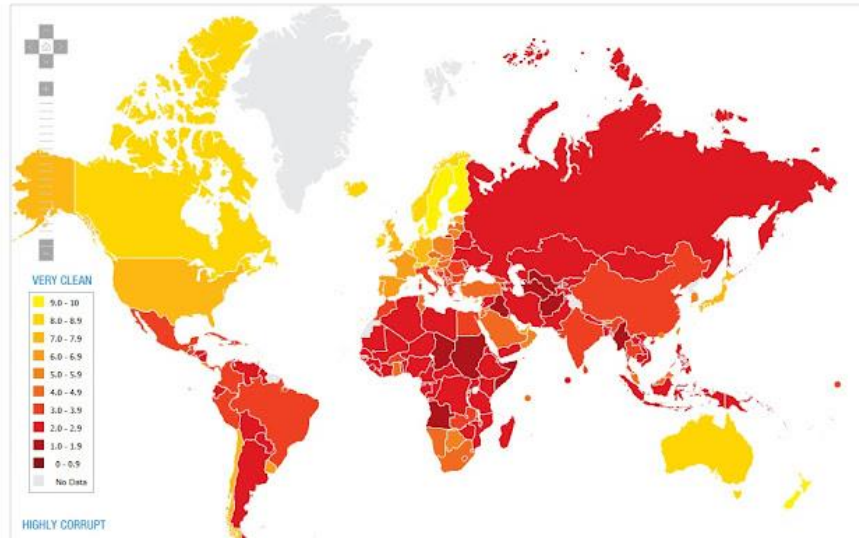
تتعدد مظاهر وصور الفساد ولا يمكن حصر هذه المظاهر بشكل كامل ودقيق فهو يختلف باختلاف الجهة التي تمارسه أو المصلحة التي يسعى لتحقيقها، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة خاصة أو مؤسسة رسمية أو أهلية، وقد يهدف لتحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي. وقد يكون الفساد فردياً يمارسه الفرد بمبادرة شخصية ودون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم ومنسق، ويشكل ذلك أخطر أنواع الفساد فهو يتغلغل في كافة بنیان المجتمع سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.

وينقسم الفساد وفقاً لمرتبة من يمارسه إلى فساد أفقي (فساد صغير Minor Corruption) يشمل قطاع الموظفين العموميين الصغار بحيث يتطلب إنجاز أية معاملة مهما كانت صغيرة تقديم رشوة للموظف المسئول، وفساد عمودي (فساد كبير Gross Corruption) يقوم به كبار المسؤولين ويتعلق بقضايا أكبر من مجرد معاملات إدارية يومية، كما يهدف إلى تحقيق مكاسب أكبر من مجرد رشوة صغيرة. وعلى وجه العموم يمكن تحديد مجموعة من صور الفساد وأشكاله على النحو التالي:

- 1- استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات المتنفذة (وزراء، وكلاء، مستشارون... الخ) للحصول على امتياز خاصة كالاحتكارات المتعلقة بالخدمات العامة ومشاريع البنية التحتية، والوكالات التجارية للمواد الأساسية، والحصول من آخرين على العمولات مقابل تسهيل حصولهم على هذه الامتيازات دون وجه حق.
- 2- غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية، كإحالة عطاءات بطرق غير شرعية على شركات ذات علاقة بالمسؤولين، أو أفراد عائلاتهم، أو إحالة العطاءات الحكومية على شركات معينة دون إتباع الإجراءات القانونية المطلوبة كالإعلان عنها أو فتح المجال للتنافس الحقيقي عليها أو ضمان تكافؤ الفرص للجميع.
- 3- المحسوبية والمحاباة والوساطة في التعيينات الحكومية، كقيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أسس القرابة أو الولاء السياسي أو بهدف تعزيز نفوذهم الشخصي، وذلك على حساب الكفاءة والمساواة في الفرص، أو قيام بعض المسؤولين بتوزيع المساعدات العينية أو المبالغ المالية من المال العام على فئات معينة أو مناطق جغرافية محددة على أسس عشائرية أو مناطقية أو بهدف تحقيق مكاسب سياسية.

- 4- تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق بهدف استرضاء بعض الشخصيات في المجتمع أو تحقيق مصالح متبادلة أو مقابل رشوة، مما يؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من أهم مواردها.
- 5- سرقة الأموال أو الممتلكات العامة كسرقة أموال الضرائب أو من خلال توزيع أموال وخدمات على مؤسسات وهمية.
- 6- استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين، أو التمويل غير المشروع للحملات الانتخابية، أو التأثير على قرارات المحاكم، أو شراء ولاء الأفراد والجماعات.
- وبالرغم من وجود العديد من أشكال وصور الفساد السابقة في فلسطين ، إلا أن المحسوبة والواسطة والاحتكارات في العطاءات الحكومية وسرقة المال العام تعد أبرز صور الفساد في التي يشهدها المجتمع الفلسطيني، وهذا لا يعني عدم وجود فساد في عمل وسلوك الأفراد العاملين في بعض المجالس المحلية ومؤسسات المجتمع المدني بما فيها القطاع الخاص و الإعلام و المنظمات الأهلية أو حتى الأحزاب السياسية.

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2010 RESULTS



خريطة منظمة الشفافية العالمية

الآثار المترتبة على الفساد:

للفساد نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي:

1- اثر الفساد على النواحي الاجتماعية: يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية وإلى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبرز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام. والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب .

2- تأثير الفساد على التنمية الاقتصادية: يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة التي تشكل شرطاً أساسياً لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر.
- هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.
- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.
- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظراً لغياب التقدير وبرز المحسوبية والمحاباة في أشغال المناصب العامة.

3- تأثير الفساد على النظام السياسي: يترك الفساد آثاراً سلبية على النظام السياسي بمرته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته، وذلك كما يلي:

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، كما يجد من شفافية النظام وانفتاحه.
- يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقاً لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.
- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.

- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.
- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.
- يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.
- يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

الفساد الخارجي:

والفساد ليس ظاهرة محلية لصيقة بالأنظمة السياسية أو الدول فقط، فقد يكون الفساد عابرا للحدود ومصدره شركات متعددة الجنسيات ومنظمات دولية حكومية وغير حكومية. وتمارس العديد من الشركات العالمية الكبرى التي تمتد عبر الحدود العديد من السلوكيات التي تشكل صورا للفساد الخارجي كاللجوء للضغط على الحكومات من أجل فتح الأسواق لمنتجاتها أو من أجل الحصول على عقود امتياز لاستغلال الموارد الطبيعية أو إقامة البنى التحتية، كما قد تلجأ إلى أساليب الرشوة للمسؤولين في المناصب العامة لضمان الحصول على هذه الامتيازات، أو لتصريف بضائع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.

وتبرز السلوكيات الفاسدة لبعض الشركات متعددة الجنسيات خاصة في ظل الدول التي تمر في مراحل انتقالية أو في الأقطار حديثة الاستقلال. ونظرا لما يمكن أن يلحقه الفساد من أضرار ليس على المستوى المحلي فحسب بل وأيضا على المستوى الدولي خاصة في ظل التوجه نحو حرية التجارة وحرية المنافسة، فقد لجأت العديد من الدول والمنظمات الدولية والكتل الاقتصادية الدولية إلى إبرام اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، منها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واتفاقية الأمريكتين لمكافحة الفساد، واتفاقية المجلس الأوروبي للقانون الجنائي بشأن الفساد، التي لا تقتصر على مجرد حث الحكومات على تجريم مختلف أشكال الفساد، ولكنها تبرز الحاجة إلى وجود قوى محايدة في مجال التحقيقات والمتابعة القانونية والقضائية لكشف الفساد العام واستئصال جذوره وكذلك بادرت بعض الدول الإفريقية لبلورة اتفاقية لمقاومة الفساد. وتساعد الاتفاقيات الدولية متعددة الأطراف ضد الفساد على إنجاح جهود مكافحة الفساد في مختلف الدول كما تضيء الصفة الرسمية على الالتزام الحكومي بتنفيذ مبادئ مكافحة الفساد.

الفساد في القطاع الخاص:

إلا أنه يلاحظ أن الفساد لا يقتصر على القطاع الحكومي أو العام بل أن يتخذ أشكالاً متنوعة فيمكن أن يوجد الفساد في ظل جميع الديمقراطيات أي الحكومات النامية أو المتقدمة أو الرأسمالية أو الشيوعية أو الاشتراكية أو الديمقراطية أو الديكتاتورية.

فالقطاع الخاص تقع فيه حالات فساد أكثر فداحة من فساد القطاع العام في العديد من دول العالم والفساد في القطاع الخاص يتحدد حجمه وقوته ومدى القوي الاحتكارية التي يتمتع بها القطاع الخاص ومدى الحرية في التصرف وقيمة الرقابة والمحاسبة فكلما زادت القوي الاحتكارية وحرية التصرف وتضاءلت قوة الرقابة والمحاسبة كلما قويت شوكة الفساد والمفسدين في القطاع الخاص والعكس صحيح

الفساد الإداري في الدول النامية:

كما لاحظ علماء الاجتماع أن احتمالات الفساد تتراد في المجتمعات التي تكون فيها السلطة أو القوة أكثر تركيزاً تماماً كما هو الحال في الدول النامية. وتفسير ذلك أن السلطة أو القوة في دول العالم الثالث هي نتاج منطقي لخط إنتاجي قائم على الاستغلال كذلك هو نتاج طبقي قائم على الصراع الذي يتسم دوماً في صالح الطبقات القادرة هذا من جهة ومن جهة أخرى يفرز مثل هذا البناء أتم من الغترب السياسي متمثلة في السلبية فضلاً على ممارسة وسائل الاعلام التي توجهها المصالح الطبقية الكثير من الأساليب لتزييف وعي الجمهور.

عوامل تجذب الفساد الإداري في الدول النامية:

تأتي علي رأس هذه العوامل العوامل الداخلية والتي تتمثل في القوة الاجتماعية المؤثرة من السياسيين ورجال الأعمال وكبار المسؤولين في الخدمة المدنية بالإضافة إلى ذلك تأتي العوامل الخارجية و المتمثلة في الشركات متعددة الجنسيات الغربية والمنظمات المالية الدولية فضلاً عن مراعاة أن معظم العاملين في الدول النامية يتمركزون في الحكومة والقطاع العام اللذان لهما تأثيراً كبيراً على حياة الناس فيما يتعلق توزيع السلع والخدمات فكلما كبر حجم القطاع الحكومي و العام واتسعت مجالاتها ازداد الميل نحو الفساد كما أن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية يؤدي إلى خلق أتماط متباينة من الفساد الإداري.

أخطار الفساد الإداري:

1- إفساد السلوك الأخلاقي للموظفين إذ أن الفساد يتحول إلى سلوك مستقر ومتعارف عليه.

- 2- إحداث خلل في القيم الاجتماعية فالثراء السريع وما شابه ذلك كلها مظاهر سوف تتصدر القيم السائدة متقدمة على قيم الأخلاق والعلم والمناصب العليا.
- 3- فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة فاستقرار الفساد وانتشاره يؤدي إلى فقدان الثقة في الجهاز الإداري للدولة.
- 4- عرقلة التنمية الاقتصادية خاصة في الدول النامية إذ يضعف ويعرقل من أداء اقتصاد السوق في الدول التي تمر بمرحلة التحول ويقوض الكفاءة والرخاء الاقتصادي.
- 5- الإضرار بصحة الحيوان و الإنسان إذ أن الفساد هو الذي يدفع إلي استيراد أغذية ومحاصيل ملوثة أو منتهية الصلاحية.
- 6- إهدار القوانين واللوائح من خلال نشوء قواعد وأعراف جديدة وتنظيم غير رسمي في التعامل مع الأجهزة الحكومية.

آليات مكافحة الفساد:

يتصل بمفهوم الفساد مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل عناصر أساسية في إستراتيجية مكافحته كالمحاسبة والمساءلة والشفافية والنزاهة، ويمكن توضيح كل منها كما يلي:

1. المحاسبة: هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسئولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.

2. المساءلة: هي واجب المسئولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساسا لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.

3. الشفافية: هي الوضوح داخل المؤسسة وفي العلاقة مع المواطنين (المتنفعين من الخدمة أو ممولياها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

4. النزاهة: هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية و النزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

إن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي تبني إستراتيجية تقوم على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة، على إن يسبق ذلك تحديدا لمفهوم الفساد وأسبابه وأشكاله ومن ثم العمل على التقليل من الفرص والمجالات التي تؤدي إلى وجوده أو تضيي عليه الشرعية والمقبولية من المجتمع. وتعزيز فرص اكتشافه عند حدوثه، ووضع العقوبات الرادعة بحق مقترفيه.

وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد يتطلب كذلك صحة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنشر الوعي بتكاليفه العالية. كما ينبغي توفر الإرادة من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بان لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد مع السلطة السياسية. أن محاربة الفساد تتطلب رأيا عاما نشطا وواعيا يتابع الأحداث، ويهتم بالكشف عن حالات الفساد ويعاقب عليها من خلال الحرمان من التأييد الشعبي للعناصر الفاسدة في النظام السياسي.

إستراتيجية محاربة الفساد :

إن إستراتيجية محاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة ومتواصلة ومتنوعة سياسية وقانونية وجمهيرية وذلك على النحو التالي:

1- تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.

2- بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه .

3- إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات، كقانون الإفصاح عن الذمم المالية لذوي المناصب العليا، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون حرية الوصول إلى المعلومات، وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات.

- 4- تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني، وإجراء التحقيق والاستجواب، وطرح الثقة بالحكومة.
- 5- تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب الدولة أو دواوين الرقابة المالية والإدارية أو دواوين المظالم، التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استعمال السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.
- 6- التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص والأهلي وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وكذلك من خلال قوانين الخدمة المدنية أو الأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك).
- 7- إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.
- 8- تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني • الجامعات والمعاهد التعليمية والمتقنين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.

الفصل الثاني

حاضر الفساد الإداري في مصر

تقارير المنظمات الدولية والمحلية:

- احتلت مصر في تقارير منظمة الشفافية الدولية عام 1966 المركز رقم (41) بين الدول الأقل فسادا إلا أنها مع مرور الوقت انحدرت مركزها فاحتلت عام 2003 المركز رقم (70) ثم إلى المركز رقم (72) عام 2004 وفي عام 2004 هبطت مرة أخرى إلى المركز رقم (77) الأمر الذي يكشف عن تصاعد حجم الفساد فيها.
- وما جاء بتقارير هيئة الرقابة الإدارية إذا ارتفع عدد قضايا الفساد في الحكومة والقطاع العام من 49 ألفا عام 2001 إلى 59 ألفا عام 2002 ليرتفع مرة أخرى إلى 73 ألف قضية عام 2003 وهكذا وقدرت الهيئة تكلفة الفساد سنويا بما قيمته 100 مليار جنيه مصري.

- وفي تقرير للجهاز المركزي للمحاسبات صدر في 2004/4/18 تناول فيه شكلا آخر من أشكال الفساد جاء فيه أن الوزارات والهيئات العامة أنفقت في عام واحد 40 مليون جنيه علي باقات وبوكيهاات الورد وأن (5600) موظف في المحافظات والهيئات العامة وداووين الوزارات يحصلون علي رواتب تتجاوز الحد الأقصى المسموح به وهو (98) ألف جنيه للمستويات القيادية وأن وزارتي المالية والثقافة أكثر وزارتين من حيث ارتفاع المبالغ الشهرية.

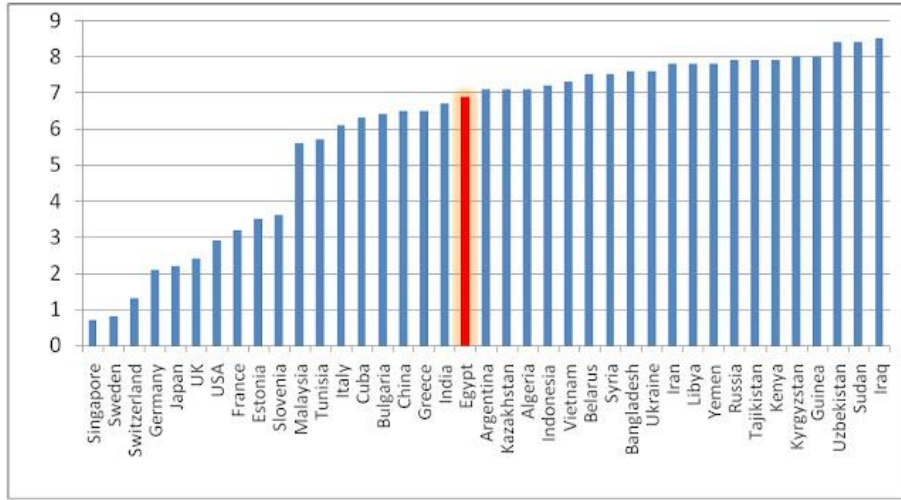
- وتركز تقارير الجهاز المركزي للمحاسبات علي انتشار الفساد في المحليات وفي قطاع الإسكان تحديدا وهيئاته ومنها هيئة المجتمعات العمرانية التي قامت باسناد أعمال لبعض المقاولين بالأمر المباشر أو عن طريق المناقصة المحدودة ببعض المدن ومبالغ وصلت الى 338 مليار جنيه وبالمخالفة للقانون الأمر الذي يشكل مساهمة جنائية لجرائم التهرب والاستيلاء علي المال العام.

- وفي دراسة نشرتها المجلة المصرية للدراسات التجارية التي تصدرها جامعة المنصورة اعتمدت فيه علي نتائج استقصاء شمل 800 شخص من العاملين في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام وكشفت فيه عن تفشي مظاهر الفساد في الأداء الحكومي علي نحو مروع .

- وفي رصدها لأهم السلبيات الأخلاقية حسب درجة شيوعها بين الموظفين كانت النتائج كما يلي:-

- 1- احتل عدم احترام الوقت المرتبة الأولى بشبه إجماع وصل إلي 93%.
 - 2- الرشوة جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 89%.
 - 3- التسويق في انجاز المصالح تساوي مع الرشوة بنسبة 89%.
 - 4- العمولات جاءت في مرتبة تالية بنسبة 85%.
 - 5- الابهال في العمل اجتمعت حوله 60% من الأصوات.
 - 6- قبول الهدايا 50%.
 - 7- افشاء اسرار العمل 44%.
 - 8- سوء استعمال السلطة 25%.
- ولا شك أن الصورة التي رسمتها نتائج الاستقصاء تعد قائمة إلي درجة كبيرة ولكن في تحليل الأسباب التي أفرزت هذه السلبيات جاءت النتائج أكثر قتامة وذلك علي الوجه التالي :
- 89 % من أفراد العينة قالوا أن الموظف أصبح يفتقد القدوة الحسنة داخل وخارج العمل
- 86% قالوا أن الموظف يشعر بأنه مظلوم نتيجة لاقتناعه بأن ثمة تمييزا في المعاملة يهضم حقه ويقعد الآخرين عليه بسبب المحسوبية.

- 77% أرجعوا السلبيات إلي سوء الأحوال الاقتصادية والارتفاع المستمر في أسعار السلع بدرجة لا تواكبها زيادة الدخل.
- 69% ألقوا باللائمة علي كثرة القوانين واللوائح وتعقد الإجراءات المتعلقة بانجاز الخدمات الجماهيرية.
- 63% قالوا أن عملية إعداد الموظف في المعاهد الإدارية أو البرامج التدريبية لا تولي أخلاقيات التعامل العناية الكافية.
- 59% قالوا أن منظومة القيم في المجتمع بأسره قد تراجعت ، بحيث عدت القرابة والصدقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.



موقع مصر بين الدول المشابهة على مؤشر الشفافية العالمي

بداية التحرك المصري لمواجهة واقع الفساد الإداري:

في الثاني عشر من شهر نوفمبر سنة 2007 نشرت جريدة الأخبار أن الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء قد كلف وزير الدولة للتنمية الإدارية بإنشاء لجنة لمحاربة ومكافحة ظاهرة الفساد ، تنفيذاً لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، والتي تتضمن في المادة السادسة منها ، حث الدول علي تدعيم منظومتها الوطنية للنزاهة والشفافية ، ومحاربة الفساد وفقاً للمبادئ الأساسية لنظام الدول القانوني كما تتولي هذه اللجنة منع الفساد بوسائل وآليات فعالة.

إعداد لجنة مكافحة الفساد المصرية:

وبناء علي ذلك فقد أشارت الجريدة (الأخبار) في نفس عددها الصادر في 2007/2/12م أن وزير التنمية الإدارية د. أحمد درويش سوف يصدر قريبا قرار بإنشاء لجنة مكافحة الفساد. بحيث يتضمن قرار إنشاء هذه اللجنة كافة السياسات و الاختصاصات لتمكينها من القيام بوظائفها بصورة فعالة في إطار التنسيق بين مختلف الأجهزة الرقابية في الدولة. وكذا سوف ينص القرار علي توفير التدريب الازم لأعضاء فريق هذه اللجنة ، وكذلك توفير ما يلزم من المواثيق والاتفاقيات الدولية كالاتحاد الأفريقي لمنع ومكافحة الفساد ، وأيضا ميثاق المؤتمر الأوربي الخاص بالقانون الجنائي المتعلق بالفساد.

وفي هذا النجاة فان مجلس الوزراء عليه متابعة الجهود المختلفة للجهات الرقابية بالدولة وعددها 33 جهة رقابية إلي جانب لجنة وزارة التنمية الإدارية (لجنة مكافحة الفساد) المزمع إنشاؤها. والتي ستعرض تقريرها علي مجلس الوزراء لمتابعة موقف مصر من المؤشرات الخاصة بمكافحة الفساد بين دول العالم ، والتي تعدها المنظمة العالمية للشفافية.

آليات مكافحة الفساد في مصر:

وافق مجلس الوزراء علي التوصيات الخاصة بآليات مكافحة الفساد الإداري ، والتي تقدم بها لمجلس الوزراء الدكتور أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية . وبناء علي ذلك أصدر مجلس الوزراء توجيهات بسرعة تنفيذ تلك التوصيات وهي علي النحو التالي.

- إصدار القوانين والتشريعات التي تضمن المزيد من الشفافية ، وتفعيل المساءلة والمحاسبة وهذه القوانين هي:

1- قانون الإفصاح وتداول المعلومات.

2- قانون المعلومات ومكافحة الجرائم المعلوماتية.

3- قانون الوظائف المدنية.

- الاستفادة من توافر الرغبة السياسية ، والعمل علي نقل قوة الدفع الموجودة لدي القيادة السياسية إلي رؤساء قيادات الوحدات المختلفة بالدولة.

- سد الثغرات ومصادر نفاذ الفساد وهي كالتالي:

1- الفصل بين مقدم الخدمة وطالب الخدمة.

2- إلغاء الخطوات غير اللازمة في دورات العمل وتبسيط الإجراءات.

3- الربط بين الجهات الحكومية الكترونيا ، لتبادل البيانات والاطلاع عليها ، بما يوفر جهد طالب الخدمة للحصول علي الوثيقة وتقديمها في مكان آخر وكذلك لضمان عدم التقدم بأوراق مزورة.

- الاعتماد علي الإحصاءات وتلقي الشكاوي.

- خلق نظام فعال لخدمة المواطنين لتلقي شكاوهم مع توفير آلية لمتابعتها مع الجهات وفقا للإحصائيات.

- تبني برنامج لتنمية التمسك بالحق لدي المواطنين وأنهم أداة فعالة لرقابة أداء الخدمة.

- الإسراع بتنفيذ برنامج تطوير الخدمة المدنية فيما يختص بالتالي:

1- إدخال نظام إدارة الموارد البشرية بدلا من نظم شؤون العاملين.

2- تعديل نظم التوظيف والتدرج لتحقيق الرضاء النفسي للمواطنين.

3- تعديل جداول الأجور وتطوير تقديم خدمات الموظفين من تأمين صحي وخدمات المرأة وذلك لتحقيق الرضاء المالي للموظفين.

4- إدخال القواعد الأخلاقية والمهنية كجزء مهم من تدريب الموظفين.

- التأكيد على منظومة نشر المعلومات والقواعد والإجراءات بالحكومة وبذلك نتجنب استخدام استمارات معدلة أو وثائق لم يعد ينص عليها في الجهات الحكومية.

- البدء في محاسبة السلطة المختصة علي المخرجات وليس علي مراقبة خطوات التنفيذ ، وهي ثقافة جديدة تسعى الحكومة لنشرها للوصول إلي هدف تحقيق العائد الاستثماري في وثيقة المشروعات المنفذة.

التعاون بين الجهات الرقابية والمحاسبية:

تفعيل التعاون بين الجهات الرقابية والمحاسبية في تبادل البيانات ومنها هيئة الرقابة الإدارية ومباحث الأموال العامة وجهاز الكسب غير المشروع والجهاز المركزي للمحاسبات والنيابة العامة ، نيابة الأموال العامة ، وحدة غسل الأموال ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة والتي يصل عددها قرابة 33 جهة رقابية.

- إنشاء لجنة مكافحة الفساد وهي ليست جهة رقابية جديدة أو كيان ضخم تتولي مهمة وضع المؤشرات والمعايير القومية الخاصة لقياس الفساد ورصد حالاته، بالإضافة إلي جهود الجهات الحكومية وأدائها في مكافحة الفساد.

الهدف الرئيسي للجنة مكافحة الفساد:

يتركز الهدف الرئيسي للجنة مكافحة الفساد الإداري في مصر في تنسيق الجهد الوطني لمحاربة الفساد ودعم النزاهة والشفافية في الأعمال الحكومية . والعمل علي تقارير المعايير الأخلاقية والمهنية داخل مؤسسات القطاع الحكومي . وكذلك تطوير ميثاق أخلاقي للوظيفة وزيادة وعي موظف القطاع الحكومي والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد والأدوات الضرورية لمكافحته وكذلك زيادة الوعي لدي موظفي الحكومة بأهمية تطبيق قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المحاسبة في محاربة الفساد. وأيضا دراسة آليات المكاشفة والمصارحة والشفافية من خلال التأكيد التزام الموظف الحكومي بمسئولياتها عن نشر المعلومات للجمهور عبر آليات منظمة قانونا والرد علي استفساراتهم ومتابعة أعمالهم والتوعية باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والاتفاقيات الدولية الأخرى والقوانين الدولية المتعلقة به وحقوق المواطنين حيالها ونشر الوعي بثقافة النزاهة والشفافية والمحاسبة والمساءلة وإعداد الدراسات الإحصائية حول قضايا الفساد والإجراءات المضادة له ومتابعتها.

عدم تضارب الاختصاصات:

وقد اقترحت وزارة الدولة للتنمية الإدارية أن تلعب لجنة مكافحة الفساد الإداري دور الرصد والمتابعة بينها إلي جانب أدوار التوعية والدراسة والبحث والتواصل بينها وبين الأجهزة المختلفة في الإستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد وذلك كله بهدف عدم تكرار المهام أو تضارب الاختصاصات أو تعقيد الإجراءات ، وتضخم أجهزة الرقابة مما يضعف قدرتها علي العمل. وكذلك مراعاة خصوصية المنظومة الوطنية ، ومراعاة اختصاصات وأدوار الكيانات المؤسسية القائمة ، وهي بصفة أساسية " هيئة الرقابة الإدارية- النائب العام-أعضاء النيابة العامة-الجهاز المركزي للمحاسبات-مباحث الأموال العامة-النيابة الإدارية".

عوامل نجاح لجنة الفساد:

إن نتائج جهود لجنة مكافحة الفساد ستبقي متواضعة مالم تأخذ في الحسبان الأسباب الواقعية لانتشار الفساد علي ذلك النحو الذي تجاوز الحدود المعقولة.

الجهود المصرية لمكافحة الفساد الإداري

1- .موقف مصر من المؤشرات الدولية

بالنسبة لمصر لعام ٢٠٠٥ هو ٣,٤ ، ويضعها CPI وفقا لمؤشر منظمة الشفافية العالمية نجد أن مؤشر

ذلك في المرتبة السبعين من بين ١٥٩ دولة شملهم البحث واستقر الترتيب في ٢٠٠٦ على ٧٠ من بين ١٦٣ دولة شملهم البحث. وجدير بالذكر استمرار المؤشر في التحسن خلال العشر سنوات الماضية، ففي عام ١٩٩٦ كان ٢,٨ درجة. كما أنه من المهم ملاحظة أن المؤشرات الفرعية للعديد من مظاهر الفساد جيدة (مثل القضاء وإصدار القرارات الوزارية والمشتريات الحكومية) إلا أن المدفوعات غير المبررة تسبب من المؤشر العام كما هو موضح أدناه.

2 - ترتيب المجالات الأكثر عرضه للفساد في مصر

- المدفوعات غير المبررة للحصول على الخدمات والتراخيص.
- الضرائب / الجمارك
- تدوين ورفع المخالفات بأنواعها
- الإهمال واللامبالاة في إدارة المرافق العامة
- التوظيف الحكومي
- المشتريات الحكومية

3 - إنجازات الحكومية الحالية

١٠. من المناسب التنويه على أن مصر قد وقعت على اتفاقية مكافحة الفساد بتاريخ ٩ ديسمبر ٢٠٠٣

إعادة تعريف دور الحكومة من منفذ إلى واضع سياسات ومراقب وتفعيل دور القطاع الخاص لتقديم الخدمات (الخاصة والشراكة مع القطاع الخاص)، وتفعيل دور المجتمع المدني (طبقاً للمادة ٢٧ من الدستور)

تقارير "منظمة الشفافية الدولية" من عام 2004 وحتى عام 2007 . الدول التي حققت تقدماً (لبنان، الجزائر، ليبيا والإمارات العربية المتحدة) والدول التي سجلت تراجعاً (اليمن، الأردن، سوريا، عمان، العراق، تونس، المغرب، الكويت والسودان) وتلك التي حافظت على ترتيبها

(قطر، مصر، المملكة العربية السعودية، فلسطين والبحرين)، معدداً لأسباب تراجع الدول العربية في تقرير المنظمة.

الفصل الثالث

تجارب دولية لتعزيز الشفافية والتصدي للفساد

للاستفادة منها في وضع التوصيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري

إن المؤشر الجديد للفساد **CPI Corruption Perceptions Index** يدل على وجود مستويات فساد مرتفعة في كثير من الدول الثرية والفقيرة مما يجعل لزاماً على الدول المتطورة تنفيذ المواثيق الدولية لكبح الرشوة من قبل الشركات العالمية، وعلى المؤسسات التجارية الخاصة الالتزام بموجباتها، حسب ميثاق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمكافحة الرشوة، أي التوقف عن رشوة المسؤولين الحكوميين في جميع أنحاء العالم". إن تسعاً من كل عشر دول نامية تحل أقل من خمس نقاط من النقاط العشر على سلم التقييم في مؤشر العام و على الدول الثرية تقويم دعم عملي لحكومات الدول النامية التي تبرهن عن إرادة سياسية لكبح الفساد. وبدءاً بأكثرها فساداً وعلى حكومات تلك الدول تطبيق الاستراتيجيات المستوحاة من التجارب الناجحة من أجل مكافحة الفساد، كما تحتاج أيضاً مساعدة عملية مصممة خصيصاً لتلبية استراتيجياتها الوطنية في مكافحة الفساد".

لكي تأتي هذه الاستراتيجيات ثماراً يجب أن يتزامن ذلك الدعم مع مساعدة المجتمع المدني في مراقبة تنفيذها. إن المؤشر السنوي لمدرجات الفساد الذي تنشره اليوم منظمة الشفافية الدولية، وهي المنظمة العالمية للاحكومة الرائدة المتخصصة المكرسة نفسها لمكافحة الفساد في جميع أنحاء العالم يعكس آراء رجال أعمال وأكاديميين ومحلي مخاطر داخل تلك الدول وخارجها.

يُعتبر الفساد منتشراً في بنغلادش ونيجيريا وهاتي وباراغواي وميانمار، والكاميرون، وأنغولا، وطاجاكستان، وكينيا، وجورجيا، وأذربيجان، وأندونيسيا، وكل منها حصلت أقل من نقطتين نحسب المؤشر الجديد. أما الدول التي حصلت أكثر من تسع نقاط، أي حيث مستوى الفساد متدنٍ جداً، فهي دول ثرية مثل فنلندا وأيسلندا والدانمرك ونيوزيلندا والسويد. استناداً إلى المعلومات المستقاة من المصادر المعتمدة لإعداد المؤشر يمكن ملاحظة تحسن في كل من النمسا وبلجيكا وكولومبيا وفرنسا وألمانيا وإيرلندا وماليزيا والنرويج وتونس. أما الدول التي تجدر الإشارة على تراجعها فهي الأرجنتين وبيلاروسيا وتشيلي وكندا وإسرائيل ولكسمبورغ وبولندا والولايات المتحدة وزمبابوي".

"يمكن ردم الهوة التي ظهرت بين الدول النامية والدول الثرية، شرط أن تنطلق المفاوضات من اتفاق بين الأطراف المعنية على الشروع بتطبيق "الشفافية في المشتريات الحكومية". إن من مصلحة الدول النامية اللجوء إلى الشفافية في معاملات المشتريات الحكومية، ذلك لأن الموارد الضئيلة للدول النامية معرضة للهدر. وفي حال عدم احتواء الفساد في المشتريات يزداد الفقر". وترتيب الدول العربية كما جاء في تقارير "منظمة الشفافية الدولية" من عام 2004 وحتى عام 2007. ومن بين الدول العربية التي حققت تقدماً لبنان، الجزائر، ليبيا والإمارات والدول التي سجلت تراجعاً اليمن، الأردن، سوريا، عمان، العراق، تونس، المغرب، الكويت والسودان وتلك التي حافظت على ترتيبها قطر، مصر، المملكة العربية السعودية، فلسطين والبحرين، و سوف تعرض فيما يلي تجارب بعض الدول الغربية في مكافحة الفساد .

التجربة المصرية : يتضمن الإطار المؤسسي الرئيسي هيئة الرقابة الإدارية ، التي تختص ببحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج ، الكشف عن المخالفات المالية والجناحية في هيئات الدولة ، والتحري عن بلاغات الكسب غير المشروع ؛ الجهاز المركزي للمحاسبات ، يختص بالرقابة المالية بشقيها المحاسبي والقانوني ، والرقابة القانونية على القرارات الصادرة في شأن المخالفات المالية ؛ النيابة الإدارية التي تختص بالنظر في قضايا الفساد بالقطاع العام والقطاع الإداري بالدولة . يجري التنسيق بين هذه المؤسسات والأجهزة الرقابية المصرية الأخرى كالمهئية العامة للأموال العامة ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، المهئية المصرية العامة للتوحيد القياسي ، ووزارة التنمية الإدارية . ترتبط بعض هذه الأجهزة مثل الجهاز المركزي للمحاسبات بعلاقات تعاون مع الأجهزة المماثلة في عدد من الدول . كذلك يرأس الجهاز مجموعة العمل المختصة بمكافحة الفساد وغسل الأموال في المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة ، بالإضافة إلى عضويته في الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد . كذلك ترتبط هيئة الرقابة الإدارية بعلاقات تعاون مع الجهات المماثلة في كل من تايلاند ، فيتنام ، الصين ، العراق ، فلسطين ، المغرب ، ماليزيا .

نبذة عن هيئة الرقابة الإدارية:

بدأت هيئة الرقابة الإدارية في مصر في بداية الأمر كقسم للرقابة يتبع النيابة الإدارية ، ثم أصبحت هيئة مستقلة طبقاً للقانون 54 لسنة 1964، ثم صدر قرار بوقف نشاطها، ثم أعيدت في بداية الثمانينات تمارس نشاطها.

نشاط الهيئة :

تمارس الهيئة نشاطها فيما يلي:

- بحث وتحري أسباب القصور في العمل والإنتاج ومقترحات تلافيها.
- متابعة تنفيذ القوانين والتأكد من ملائمتها لتحقيق الهدف منها.
- الكشف عن عيوب النظم الإدارية والمالية والفنية ومقترحات تلافيها.
- الكشف عن المخالفات المالية والإدارية التي تقع من العاملين أثناء تأدية أعمالهم.
- كشف وضبط الجرائم الجنائية التي تقع من العاملين أو غيرهم والتي تمس سلامة أداء أعمالهم.
- فحص مانتشره الصحف ووسائل الاعلام من أوجه الإهمال وسوء استغلال الإدارة.
- فحص موقف المرشحين لشغل الوظائف العليا وإبداء الرأي بشأنهم.
- التحري عن حالات الكسب غير المشروع.
- القيام بأعمال التحريات عن العمليات المالية التي يشتبه في أنها تتضمن غسل الأموال بالتنسيق وتبادل المعلومات مع وحدة مكافحة غسل الأموال بالبنك المركزي.

نطاق عمل الهيئة:

تعمل الهيئة العامة للرقابة الإدارية في الجهاز الإداري للدولة ، قطاع الأعمال العام ، الهيئات والمؤسسات العامة ، القطاع الخاص الذي يباشر أعمال عامة ، الجهات التي تساهم فيها الدولة.

سياسة الهيئة في محاربة الفساد :

وتتضمن تحقيق الرقابة الوقائية أو المانعة ، إتباع سياسة المبادأة أو المبادرة ، توعية المواطنين بمخاطر الفساد ، وزيادة التعاون الدولي في مجال مكافحة الفساد.

جدول رقم (1) مؤشر مدركات الفساد 2007م

ترتيب الدول	الدول	مؤشر الفساد	درجة الثقة	عدد المصادر
32	قطر	6.0	6.4 – 5.4	4
34	الإمارات	5.7	6.5 – 4.8	5
46	البحرين	5.0	5.3 – 4.7	5
53	الأردن	4.7	5.3 – 3.9	4
53	عمان	4.7	5.7 – 4.1	6
60	الكويت	4.3	5.1 – 3.3	5
61	تونس	4.2	4.8 – 3.4	6
72	المغرب	3.5	3.8 – 3.3	7
79	السعودية	3.4	4.1 – 2.0	3

5	3.3 – 2.8	3.0	الجزائر	99
6	3.2 – 2.7	3.0	لبنان	99
7	3.3 – 2.6	2.9	مصر	105
7	3.0 – 2.0	2.5	ليبيا	131
6	2.6 – 2.3	2.5	اليمن	131
4	2.9 – 1.7	2.4	سوريا	138
4	1.7 – 1.3	1.5	العراق	178

المصدر : الاتحاد العالمي لمكافحة الفساد - منظمة الشفافية الدولية.

نتيجة المؤشرات : تتعلق بتصورات وجود درجة الفساد كما يراها رجال الأعمال والباحثين، وتتراوح بين 10 (نظيف جداً) و 0 (فاسد جداً).

التجربة الفلسطينية : تتضمن مؤسسات مكافحة الفساد ديوان الرقابة المالية والإدارية ، النيابة العامة ، مجلس القضاء الأعلى ، وتدعمها جهود السلطة الوطنية في مجال مكافحة الفساد . تتضمن اختصاصات هذه الأجهزة إعداد خطة وطنية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد ، إقرار مدونة السلوك الوظيفي ومدونة حوكمة الشركات ، تعزيز دور المؤسسات التي تعني بمكافحة الفساد ، وتدعيم دور منظمات المجتمع المدني من خلال تشجيع الرقابة الشعبية .

على ضوء نتائج مؤشر الفساد للعام 2003 بشأن الفساد في مناطق السلطة الفلسطينية والذي ساهم الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة أمان في إعداد الجزء المتعلق بالسلطة الفلسطينية تبين ان مكانة فلسطين في جدول مؤشر الفساد العالمي هي 78 بين 133 دولة.

كما أن إعادة اسرائيل لاحتلال كامل الضفة الغربية في ربيع وصيف 2002 من جديد ومحاصرة قطاع غزة واجتياحها بشكل دوري أدى إلى ازدياد المطالب الشعبية الفلسطينية للإصلاح بعد إن عجزت مؤسسات السلطة الفلسطينية في تنظيم الدفاع اللازم وتلبية احتياجات السكان الفلسطينيين ومن بين المطالب المطروحة برزت الدعوة لتنظيف المؤسسات الحكومية، لأنه بدا أن الفساد هو أحد أهم الأسباب للفشل الذي حصل في استطلاع للرأي أجراه المركز الفلسطيني للسياسات والاستطلاعات في شهر نيسان ابريل 2003، كانت النتيجة، على سبيل المثال، إن 57% من الذين أجابوا على الاستطلاع قالوا أنهم يعتبرون الفساد عاملاً مؤثراً عليهم شخصياً وعلى حياة أسرهم بشكل كبير، و68% قالوا أنهم يعتبرون إن للفساد تأثيراً كبيراً على الحياة السياسية. مع هذا فإن المطالبة بالإصلاح لم تكن محلية فقط. إن التقدم في تنفيذ خارطة الطريق للسلام، كونها اتفاقية (تم توقيعها في شهر نيسان ابريل 2003، وتسعى لحل الصراع بشكل نهائي وشامل للصراع الفلسطيني-الإسرائيلي بحلول عام 2005) مشروطة بالالتزام

بخطوات إصلاحية داخل مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومنها توحيد المدخولات تحت حساب خزينة موحد بهدف تسهيل الرقابة على الميزانية من قبل المجلس التشريعي. إن الخطة الأساسية للإصلاح كانت إلى حد كبير نتاج عمل اللجنة الوزارية للإصلاح التي تأسست بعد مجئ الحكومة الجديدة في شهر حزيران يونيو 2002. ثم بعد ذلك الخطة الوطنية للإصلاح في عهد رئيس الوزراء الثاني أحمد قريع، حيث تم إدراج عدة بنود تساهم في مكافحة الفساد والسيطرة عليه، بالشكل الذي يتناسب مع توصيات تقرير عام 1999 الذي أصدره المجلس الأمريكي للعلاقات الخارجية. هذا التقرير المعروف باسم "تقرير روكارد لتنمية المؤسسات العامة الفلسطينية." تحدث التقرير عن عملية إصلاح الوظائف العامة والمؤسسات الحكومية والعامة، وتنمية القدرات في مجال التدقيق الداخلي والخارجي وتأسيس الأنظمة الحكومية إضافة إلى ما ورد في وثيقة الإصلاح الصادرة عن المجلس التشريعي في 2002/5/16.

تدعو الخطة إلى تعزيز مبدأ الفصل بين السلطات بحيث يضطلع المجلس التشريعي والسلطة القضائية بدورهما كاملاً. كما إن التقرير يدعو للتحضير للانتخابات البلدية والتشريعية والرئاسية وفي الاتحادات العمالية ومؤسسات المجتمع المدني. ومع انه من السابق لأوانه تقييم مدى التقدم في مجال الإصلاحات الديمقراطية، من الواضح إن استمرار الاحتلال شكل عائقاً حقيقياً، إذ إن استمراره لا يسمح بإجراء الانتخابات العامة.

وفي شهر أيلول سبتمبر 2003 وفي المجال القضائي تحديداً، قام الرئيس عرفات بتعيين مجلس قضائي اعلي وبسبب طبيعة تشكيله وتبعية رئيسه لرئيس السلطة الوطنية واقعياً لم يستطع أن يحقق الكثير لتحسين هيكلية المحاكم والبيات تسمية القضاة وترقياتهم أو الية تعيين الموظفين الجدد.

كما تم إلغاء محاكم أمن الدولة وتسمية مدعي عام جديد في شهر اب 2003. إن بعض اللوم على عدم التنفيذ لخطط الإصلاح يعود إلى الاحتلال الإسرائيلي الذي تسبب في إعاقه مطالب الإصلاحيين ووفر للإطراف المعارضة الحجة لعدم اتخاذ القرارات المطلوبة. إضافة إلى هذا، لم تتوفر الإرادة السياسية للإصلاح. و لم تتم الملاحقة القانونية بتهم الفساد بحق إي من كبار المسؤولين الحكوميين، الذين هم أيضاً يعيقون الإصلاح ويخلقون صورة سلبية عن مسيرة الإصلاح برمتها. إن إصلاح النظام القضائي والتحضير للانتخابات العامة والمحلية ومحاسبة المسؤولين عن الفساد كلها خطوات يمكن تحقيقها رغم العوائق السياسية التي يخلقها الاحتلال.

اتخذت وزارة المالية خطوات تهدف إلى زيادة الشفافية في عملها، فحالياً يستطيع الرأي العام الاطلاع على الميزانية السنوية والتقارير التفصيلية عن المصروفات الشهرية عبر الانترنت والبريد الالكتروني. ولأول مرة تجري عملية تدقيق لاستثمارات السلطة الفلسطينية.

كما تم تشكيل لجنة وطنية للإصلاح ساهم فيها القطاع الأهلي والقطاع الخاص لم تستطع أن تغير في الواقع بشكل جوهري رغم كل الجهود التي ترافقت مع ضغط المجلس التشريعي والمجتمع الدولي ورأي عام فلسطيني للتأثير على القيادة الفلسطينية لتبني إرادة سياسية جادة وفعالة في ملاحقة الفاسدين حيث أحيل الملف إلى النائب العام واكتفى الرئيس الفلسطيني بإلقاء خطاب في المجلس التشريعي اعترف به بوجود فساد في أعمال السلطة ووعد باتخاذ إجراءات لتفعيل المحاسبة ولكنه رفض التوقيع على مرسوم أعدته لجنة خاصة من المجلس التشريعي بهذا الصدد.

التجربة اليمنية : تتلخص الجهود اليمنية المختلفة في مشاركتها في إعداد وصياغة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والتصديق عليها في عام 2005 ، واتخاذ العديد من الخطوات لرفع الوعي المجتمعي للمشاركة في محاربة الفساد، غرس قيم النزاهة في الأجيال عبر المناهج الدراسية، تعزيز برامج الإصلاحات المالية والإدارية والاقتصادية ، سن قوانين إقرار الذمة المالية ، قانون مكافحة الفساد ، قانون غسل الأموال ، وإجراء العديد من التعديلات على القوانين النافذة. تتمتع الهيئة الوطنية اليمنية العليا لمكافحة الفساد بالاستقلال المالي والإداري وتعتبر قراراتها ملزمة ، وتختص بإعداد وتنفيذ السياسات العامة لمكافحة الفساد ، وضع إستراتيجية وطنية شاملة وإعداد الآليات والبرامج المنفذة لها وذلك بهدف مكافحة الفساد ، مع إلزام الأجهزة الحكومية والمجتمع المدني والإعلام وعلى رأسها القضاء بمحاربة فعالة للفساد ، تلقي الشكاوى والبلاغات والتصدي لها ، مواكبة الاتفاقيات الدولية المعنية بمكافحة الفساد ، وتمثيل اليمن في المحافل الدولية والتنسيق مع مختلف الدول المشاركة في البرامج الدولية المتعلقة بالفساد خاصة الدول العربية .

جهود مكافحة الفساد الإداري في الجمهورية اليمنية:

تسعى اليمن، في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري، إلى مكافحة الفساد من خلال إتباع عدة وسائل تمكنها من تحقيق هدفها في تخفيف حدة الفساد الإداري والحد من انتشاره في الهيئات والمؤسسات العامة للدولة. ويمكن القول هنا، أنه وبالإضافة إلى تنوع وتعدد أسباب الفساد في اليمن، فإن الإشكالية الجوهرية والعقبة الأساسية التي واجهت وتواجه جهود الدولة والحكومة اليمنية في مكافحتها للفساد، إنما تعود في الأساس إلى صعوبة تنفيذ الإصلاحات الإدارية والمؤسسية والتنظيمية خلال الفترة الماضية، نتيجة لعدم وجود إستراتيجية شاملة ومتكاملة لبرامج وسياسات الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري تحتوي على كافة جوانب عملية الإصلاح وتُلَبِّمُ بكافة مكوناته. إضافة إلى أنه لم يتم إصدار برامج وخطط الإصلاح في معظم المجالات والقطاعات لا على المستوى الكلي ولا على المستوى الجزئي،

وبقي الجزء الأكبر من هذه الخطط والبرامج حبيس الأدراج. ولاشك أن غياب مثل هذه الإستراتيجيات والبرامج والخطط قد جعلت الكثير من مكونات الإصلاحات المختلفة (ومنها جهود مكافحة الفساد الإداري) أكثر غموضاً وهو ما أدى إلى اجتهادات شخصية واختلافات في وجهات النظر أو في تفسيرها، وخاصة بالنسبة للوزارات والجهات المعنية بعملية الإصلاح. وفي المقابل، ومن ناحية موضوعية، فإنه لا يمكن إنكار الجهود المبذولة من قبل الدولة في مكافحة الفساد الإداري في أجهزتها المختلفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال سرد أبرز هذه الجهود التي اتبعتها الحكومة اليمنية، وذلك على النحو التالي:

● حدّد رئيس الجمهورية محاربة الفساد كأولوية أولى لإستراتيجية الإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري، وهناك إجراءات تتبعها الحكومة اليمنية لمكافحة الفساد تشمل إصلاح الإجراءات الإدارية، وتحديث الخدمة المدنية، وإعادة هيكلة النظام العام للإدارة المالية، وأجزاء من السلطة القضائية، وتعزيز دور السلطة التشريعية.

● تبنت اليمن وصادقت على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد والجريمة المنظمة (اتفاقية ميريدا (Meride).

● كما عززت توجيهات رئيس الجمهورية استقلالية الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، الذي رفع من مستوى التنسيق مع مكتب النائب العام ووزاري العدل والشؤون القانونية.

● حملة التوعية الوطنية لمكافحة الفساد، التي استهلتها الحكومة اليمنية في 6 يونيو 2006م، واستمرت لمدة (60) يوماً، في جميع المدن الرئيسية في اليمن. وذلك من خلال نشر اللافتات ولوحات الإعلانات والملصقات التي تم رفعها في أكثر من (700) موقع، مع أكثر من (300) لوحة إعلانية في مدينة صنعاء فقط. بالإضافة إلى حملات إعلانية في جميع الصحف الحكومية والمستقلة وصحف معارضة، بالإضافة إلى حملات إعلانية في التلفزيون والإذاعة، وكان الهدف من هذه الحملة:

1. رفع مستوى الوعي الاجتماعي حول تأثيرات الفساد على التنمية.

2. حشد المساندة الشعبية للإجراءات القائمة لمكافحة الفساد.

3. التشجيع على الحوار والنقاش وإزالة الخطوط الحمراء المرتبطة بمواضيع الفساد.

كما اتخذت الحكومة اليمنية عدداً من الإجراءات في عدد من الجوانب، منها:

في الجانب التشريعي: قيامها بإصدار مجموعة من القوانين والتشريعات التي تهدف إلى محاربة الفساد في الإدارة العامة والتصدي له، ومنها:

- القرار الجمهوري بالقانون رقم(12) لسنة 1994م بشأن الجرائم والعقوبات.
- قانون رقم (35) لسنة 2003م بشأن مكافحة غسل الأموال.
- قانون رقم (47) لسنة 2005م بشأن الموافقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- قانون رقم (30) لسنة 2006م بشأن الإقرار بالذمة المالية والذي تمت المصادقة عليه في يوليو عام 2006م من قبل مجلس النواب، كجزء من عملية وضع التشريعات الوطنية للالتزام باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد.
- قانون رقم (39) لسنة 2006م بشأن مكافحة الفساد.
- قرار رئيس الجمهورية رقم (12) لسنة 2007م بتشكيل الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد.
- قانون رقم (23) لسنة 2007م بشأن قانون المناقصات والمزايدات والمخازن الحكومية.
- مشروع قانون المعلومات وحرية تبادلها، والمقدم من المركز الوطني للمعلومات والمحال من الحكومة أواخر العام 2008م إلى البرلمان لمناقشته واستكمال الإجراءات القانونية لإصداره.

وفي جانب الإصلاحات القضائية: فإن اليمن تسعى إلى إسناد مؤسساتها الديمقراطية الصاعدة وتحسين حكمها عبر تقوية حكم القانون وتوسيع استقلالية القضاء. وعلاوة على ذلك، تتطلب الطبيعة المتعددة الوجوه الواسعة الانتشار للفساد سلطة قضائية متكاملة ومستقلة للتحري ومحاكمة الأنشطة الإجرامية المختلفة، وأخيراً، تدرك الحكومة اليمنية الترابط الجلي الموجود بين النمو والإصلاحات القضائية وفي هذا المجال تحقق التالي:

1. فصل السلطات: حيث تم تحقيق فصل السلطات الدستورية للمرة الأولى في تاريخ اليمن، فتم تعديل نص مادة رئيسية في قانون السلطة القضائية لاستبدال صفة رئيس الجمهورية كرئيس لمجلس القضاء الأعلى (SJC).
2. إعادة هيكلة مجلس القضاء الأعلى: تمت إعادة هيكلة مجلس القضاء الأعلى ليصبح برئاسة رئيس المحكمة العليا، وبالتالي تم تعزيز الاستقلال القضائي، وكسبت الإصلاحات في السلطة القضائية بالجمهورية اليمنية زخماً كبيراً.

ومن خلال النظرة المتأملة والفاحصة بشكل عام، نجد أن الجهود المبذولة من قبل الحكومة اليمنية في جانبها التشريعي والقانوني والإجرائي تعد مرضية إلى حد كبير، ولكن من ناحية الانتقال إلى التطبيق العملي على أرض الواقع فما زال الأمر في بدايته ويحتاج إلى تكثيف الجهود واستدامتها، إضافة إلى تفعيل

مشاركة بقية الأطراف المعنية بالأمر مثل منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص. فلكي تنجح مبادرات الحكومة وجهودها المبذولة في مكافحة الفساد الإداري، فإنه ينبغي تناول وجهي الفساد "جانب العرض" المتمثل في قطاع الأعمال (القطاع الخاص)، و"جانب الطلب" المتمثل في القطاع العام الحكومي، ويتطلب هذا الأمر تطوير المؤسسات ووضع المعايير السلوكية التي ترفع من تكلفة الفساد حتى يكون أمراً لا يستحق المخاطرة.

ومن ناحية الارتباط ببرنامج الإصلاحات بشكل مباشر، فإن غياب الشفافية وعدم توفر المصادقية والقصور في المعلومات، أعاق ويعيق تنفيذ عملية الإصلاحات. ويكفي الإشارة هنا إلى أن بعض الوزارات المهمة والمحورية تفتقد حتى اليوم لموقع إلكتروني متطور على شبكة الإنترنت، أو نشرات توضيحية لمهامها ومسؤولياتها واختصاصاتها، أو دليل يوضح كيفية الحصول على الخدمات التي تقدمها للجمهور. الأمر الذي جعل من برامج وخطط الإصلاح المتعاقبة مصدراً جديداً للفساد وتبديداً للجهود المبذولة، والإمكانات المتاحة.

الآليات أو السياسات المقترحة لمكافحة الفساد الإداري في الجمهورية اليمنية :

تجدر الإشارة إلى أن مكافحة الفساد الإداري لا يمكن أن تقضي على هذه الظاهرة بالكامل ولكن العمل الجاد هو الذي يدفع لأن يكون الفساد استثناءً لا قاعدة، وهذا لا يكون إلا من خلال الجهد الجماعي ابتداءً من الإرادة السياسية وانتهاءً بإرادة الفرد والمجتمع.

وفيما يلي مجموعة من السياسات أو الآليات التي يمكن أن تسهم إلى هذه الدرجة أو تلك، في مجال مكافحة الفساد الإداري في الجمهورية اليمنية وكبح جماحه ، وذلك على النحو التالي:

1. الاستفادة من توافر الرغبة السياسية الحالية بالعمل على نقل قوة الدفع الموجودة لدى القيادة السياسية إلى رؤساء قيادات الوحدات الإدارية المختلفة بالدولة.
2. العمل على إنشاء آلية مؤسسية تنظيمية تقوم بمراقبة ومتابعة تنفيذ سياسات ومشاريع وإجراءات الإصلاحات المختلفة، هذه الآلية المؤسسية سوف تعمل على جعل عملية الإصلاح بمكوناتها المختلفة عملية ديناميكية بحيث يمكن تطويرها بشكل مستمر وفقاً لما يستجد من متغيرات.
3. العمل على وضع إستراتيجية أكثر شمولية وتكاملاً لمكافحة الفساد الإداري وربطها ببرامج وسياسات الإصلاح الإداري والتشريعي والبناء المؤسسي والتنظيمي بحيث يسهل تحديد المسؤوليات بشكل دقيق مما يُمكن من العمل على تخفيف منابع الفساد واجتثاثه من مختلف المؤسسات، أو على الأقل التخفيف من حدة انتشاره وتقليل مخاطره على المجتمع.

4. العمل على الانتقال إلى تطبيق الإجراءات والخطوات التنفيذية والمؤشرات المتعلقة بالبرامج والسياسات والمشاريع، وأن تكون عملية التنفيذ وفقاً لجداول محددة بوضوح ومجدولة زمنياً، وأيضاً تحديد الجهات المسؤولة وطبيعة مسؤولياتها ومهامها واختصاصاتها والعلاقة فيما بينها من ناحية، وأدوار القطاعات و/ أو الإدارات المعنية في كل وزارة وجهة معنية وذات علاقة بعملية الإصلاحات ومكوناتها.
5. تخفيض عدد القوانين واللوائح وتبسيط الإجراءات في كافة وحدات القطاع العام.
6. اللجوء إلى الشفافية في كل الجهات الحكومية التي تتعامل مع الجمهور حتى لا يكون هناك مجالاً للرشوة، وذلك من خلال إنشاء وحدات رقابية في الأجهزة الحكومية لتفعيل آليات المساءلة الداخلية التي أثبتت فعاليتها في كثير من الدول، وكذا تفعيل آليات المساءلة الخارجية.
7. تفعيل قوانين المحاسبة المالية لكبار الموظفين دون مجاملات أو اعتبارات شخصية.
8. تطوير نظم اختيار وتعيين وترقية الموظفين والتوصيف العلمي الدقيق للوظائف.
9. إعادة النظر في ظروف وأوضاع العاملين في القطاع الحكومي برفع الأجور والمرتبات وصرف المكافآت المناسبة لتحقيق التوازن بين دخول العاملين ومتطلباتهم الضرورية للحياة، في جميع قطاعات الدولة دون النظر في طبيعة نشاط القطاع وما يدره من عوائد مالية ترجع إلى تلك الطبيعة..
10. تعزيز وتقوية الإطار التشريعي والبناء المؤسسي للجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، بما يسهم في تطوير وتحديث العمل الرقابي والمحاسبي للجهاز، وكذلك تفعيل الدور المجتمعي للجهاز بالمساهمة في تطوير مناهج وبرامج المحاسبة والمراجعة في مؤسسات التعليم، ونشر الوعي الرقابي والمحاسبي.
11. تفعيل الدور الرقابي لمجلس النواب وتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الرقابي على الحكومة، وفي وسائل مكافحة الفساد.
12. إنشاء قضاء إداري مستقل.
13. العمل على استقلال الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد بحيث لا تتبع السلطة التنفيذية.
14. مراجعة شاملة لوحدة الإدارة العامة ومعالجة الإختلالات التي تعاني منها بما يتلاءم مع التطورات والتغيرات والدور الجديد للدولة ووظيفتها.
15. اعتماد سياسة التدوير الوظيفي كلما كان ذلك ممكناً خاصة في الجهات التي يمكن أن ترتفع بها معدلات الفساد نتيجة استمرار الموظف وبقائه فيها لمدة طويلة، كالضرائب والجمارك وغيرها من الهيئات الحكومية الخدمية ذات الاتصال المباشر بالجمهور.

16. تدعيم وإعادة تقييم الإجراءات التأديبية المعمول بها، وتوقيع العقوبات الصارمة على المخالفين ومساءلتهم عن مصادر دخولهم وممتلكاتهم بصفة مستمرة.
17. إلزام جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية بإصدار دليل الخدمات، وذلك لتوضيح كيفية الحصول على الخدمات التي تقدمها مختلف الأجهزة الحكومية، وتبسيط إجراءات الحصول على تلك الخدمات، بما يعزز بناء الثقة بين المواطنين والأجهزة الحكومية.
18. التركيز أثناء التدريب، قبل الالتحاق بالعمل، على أخلاقيات الوظيفة العامة والنزاهة وتحمل المسؤولية.
19. إعطاء دور أكبر لمؤسسات المجتمع المدني والأحزاب في مكافحة الفساد.
20. العمل على إعطاء حرية أوسع للصحافة بحيث تكون لديها القدرة على كشف ممارسات الفساد، باعتبارها أداة رقابية مجتمعية، وتعزيز الشفافية والنزاهة في المؤسسات الإعلامية ذاتها، وأطرها التمثيلية والرقابية.
21. تقوية الدور الإعلامي الشامل لدعم عملية مكافحة الفساد والإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري، وكذلك مواصلة وسائل الإعلام المختلفة لدورها في التوعية بمخاطر الفساد. وزيادة برامج التأهيل والتدريب لمنظمات المجتمع المدني للمساهمة الفاعلة في مكافحة الفساد.
22. تعميق الثقافة الرقابية في أوساط العاملين بأجهزة الدولة والمستفيدين من خدماتها من المواطنين والقطاع الخاص.
23. تفعيل دور مراكز الدراسات والبحوث، وتوسيع نطاق عملها في مجال البحث والدراسة، ودعم البحوث العلمية في مجال مكافحة الفساد، وتشجيع الدراسات الميدانية حول تحليل هذه الظاهرة من أجل بلورة أطر نظرية ونماذج علمية لمعرفة الدوافع وتشخيص الأسباب وتحليل الظروف المسببة للفساد والتي يتم استنباطها من قضايا الفساد التي حدثت وتحدث في الواقع العملي، وذلك لتبصير الدولة والأجهزة الإدارية الخدمية بأهمية الاستفادة من تلك البحوث والدراسات وما تنتهي إليه من توصيات.
24. توعية الشباب وطلاب المدارس وغرس القيم الروحية والفضائل الأخلاقية، والتضحية والإيثارة وتعميق حبهم وولائهم للوطن، وتنمية قدراتهم على المفاضلة بين الخير والشر والحق والباطل وبين الحلال والحرام، وتوفير الفرص الكاملة لممارستها على الواقع، وليس مجرد تلقينها وترديدها.

التجربة المغربية : تتلخص في تنفيذ الاتفاقية الأممية لمكافحة الفساد والسياسات المتخذة من قبلها لمكافحة الفساد ، تعزيز مشاركة المجتمع وتجسيد مبادئ سيادة القانون وحسن إدارة الشؤون

والممتلكات العمومية والنزاهة والشفافية والمساءلة. تتضمن الأطر المؤسسية لمكافحة الفساد هيئات المراقبة والتدقيق، ديوان المظالم، وحدة معالجة المعلومات المالية، المحاكم المختصة، والهيئة المركزية للوقاية من الرشوة. قام المغرب بإعداد أول خطة وطنية لمكافحة الفساد عام 2005 حيث بادرت الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة بتحديد التوجهات الإستراتيجية لهذه الخطة وترجمتها إلى برنامج عمل على المدى القريب والمتوسط ، والقيام بالتنسيق والتعاون الدوليين لمواجهة الامتدادات الجغرافية لنطاق الفساد فضلا عن الاستفادة من الممارسات والتجارب الدولية الناجحة. ويهدف هذا البرنامج إلى ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة، دعم المنظومة الوطنية للنزاهة والشفافية، الوفاء بالتزامات المغرب تجاه المجتمع الدولي، تحسين تصنيف المغرب في المؤشرات الدولية، ضمان انخراط جميع أفراد المجتمع في محاربة الفساد وتعزيز آليات الإبلاغ عن الفساد والرشوة وتطوير أنظمة التتبع والمراقبة والتدقيق.

وتتوزع أجهزة الرقابة والتفتيش والتدقيق عادة حسب السلطات الثلاث. لهذا نجد إن :

- **أجهزة تنفيذية** أو حكومية تتولى المراقبة الفعلية والملموسة واليومية المواكبة للتدبير. وهي متعددة منها: الإدارية التسلسلية أو الداخلية (رقابة من خلال السلم الإداري، الرقابة التقنية والمحاسبية عبر الأمر بالصرف والمحاسب، رقابة من طرف مصالح داخلية لمؤسسة أو وزارة، والمفتشيات العامة للوزارات)، الرقابة المالية الخارجية (الخازن العام للمملكة على شبكة المحاسبين العموميين، والمراقبة المالية و المراقبة العامة للالتزام بنفقات الدولة والمفتشية العامة للمالية).
- **أجهزة قضائية** هي المحاكم العادية ومحكمة العدل الخاصة واللجنة الوطنية للحسابات التي ستصبح فيما بعد المجلس الأعلى للحسابات والمجالس الجهوية .
- **البرلمان** الذي قد يلجأ إلى تكوين أدوات تشريعية للتفتيش وهي لجن التحقيق البرلمانية،

الرقابة الإدارية والتقنية

- **الرقابة الداخلية: المجالس الإدارية للمؤسسات العمومية**

تعتبر المجالس الإدارية قانونيا، رقابة مستوحاة من القانون الخاص. وفي القانون الأساسي لكل مكتب أو مقولة أو مؤسسة عمومية حصر لأعضاء المجلس الإداري وصفاتهم. ومن المفارقات أن

الداستير ومنذ دستور 1972 تجعل إنشاء المؤسسات العمومية من اختصاص القانون وبالتالي تخضع الحكومة للبرلمان، لكن خلق الشركات ذات الرساميل العمومية والشركات الملحقة والمساهمات العمومية في شركات موجودة لا يخضع للميدان التشريعي. وقد أظهرت الممارسة خصوصا في بداية السبعينات مع المخطط الخماسي 1973-1977 أن إنشاء الشركات التابعة والملحقة تكاثر لدرجة لم تعد الدولة تعرف ممتلكاتها الشيء الذي أدى إلى القيام بدراسات لحصرها.

وبما أن القطاع العام يتمتع بالاستقلالية الذاتية، جريا على المعمول به عالميا في هذا النوع من التدبير أو الحكامة العمومية، فمن الطبيعي أن تكون لازمة الأوتوماتيكية هي التقييم والمساءلة وزجر الخطأ. لكننا نجد في التجربة المغربية عجزا على مستوى دور الدولة في تحديد الأهداف، وفي تتبع التدبير ومراقبته مما يرمي بهذه المسؤوليات على عاتق المجالس الإدارية في نفس الوقت الذي تشخص فيه الأمور عبر تعيينات مدراء من النخب الموالية لدوائر السلطة التي تتمتع بالقوة أو يتم تتبعها بها وبالحماية اللازمة. وفي هذا الإطار، نلاحظ بدءا أن أعضاء المجالس الإدارية هم إما من نفس الفصيلة المذكورة الذين غالبا ما يعينون ممثلين عنهم كما أن باقي الممثلين بالصفات موظفون في درجات دنيا مقابل علو شأن مدراء المؤسسات العمومية فضلا عن كون الجميع غير مالكين للرأسمال وإنما ممثلين لكيان مبهم هو الإدارة أو الدولة في كيان آخر مجسد وواضح المعالم يوزع كثيرا من الامتيازات.

• الرقابة الوزارية

تباشر الوزارات نوعين من الرقابة على المؤسسات العمومية: الأولى عن طريق المفتشيات العامة التي يمكن اعتبارها مراقبة سياسية/قطاعية مرتبطة بالتوجهات وبالوزير المكلف بالقطاع والثانية إدارية/تقنية مرتبطة بالتسلسل الإداري وبالإشراف على السير التقني والإداري في الخط العام للوزارة ولمخططات أو برامج السياسة الاقتصادية والمالية للحكومة.

• المفتشيات العامة للوزارات

مهمتها الأساسية هي إخبار الوزير والعمل بجانبه، تليها المهام الكلاسيكية للتفتيش والتحقق والتحريرات والتي غالبا ما تتعلق بالمتصرفين سواء داخل الوزارة أو خارجها وتبقى الصلاحية للوزير لطلب تفتيش حتى خارج مؤسسات الدولة.

في سنة 2000 قدرت هيئة المفتشين العامين للوزارات عدد التقارير السنوية بحوالي 500

لمجموع الوزارات

وإذا كانت المفتشية العامة للمالية والمفتشية العامة للإدارة الترابية تتوفران على موارد بشرية ومادية هامة فإن المفتشيات العامة للوزارات تشكو من التهميش وقلة الوسائل. فأول ملاحظة تثار منذ بداية الستينات ولا زالت إلى اليوم تنصدر مطالب المفتشين العامين للوزارات هي أن مهامهم يجب أن تكون مبنية على مساطر واضحة. كما يطالبون بملاءمة مهامهم لمعايير الحكامة الجيدة للشأن العام وتحديد مواصفات ومؤهلات الأطر المعهود إليها بمهام التفتيش. وفي الأخير تجب الإشارة إلى أن قيام المفتشيات العامة للوزارات بمختلف التدخلات المتعلقة بالرقابة والتحقق مما يجعلها ذات إمكانيات هامة إذا ما أريد تعزيز المراقبة بتمكينها من وسائل العمل ومن الاستقلالية اللازمة.

الوصاية التقنية

تخضع المؤسسات والمقاولات والوكالات العمومية إلى وصاية تقنية تمارسها وزارة من الوزارات ذات الكفاءة في الميدان الذي تشتغل فيه هذه الهيئات العمومية. وتتنوع هذه الوصاية حسب ميدان الاشتغال وما يتطلبه من تأطير أو ما تخططه الدولة في سياساتها التنموية. وغالبا ما يتم تكوين لجان مشتركة يكون فيها حضور الوزارة الوصية قويا.

ومن حيث الممارسة والتقليد نجد اختصاصين للوزارات التقنية: إدارية وتقنية.

- فالأولى التي يمكن وصفها بالوصاية الهرمية أو المرتبطة بمبدأ التسلسل الإداري، تتعلق باقتراح أو تبني المرشحين للملك قصد التعيين على رأس المؤسسات العامة.
 - والثانية تم الموافقة على المشاريع والخطط على المستوى التقني: اختيار النموذج، توافق اختيار المسابقات التكنولوجية مع سياسة الدولة، تبني برنامج الاستثمارات....
- في الواقع يرصد كل متتبع على الأقل ثلاث ملاحظات:

- هناك مؤسسات عامة يعين على رأسها أشخاص مقربون من الدائرة الضيقة لصنع القرار ولا يستطيع بالتالي أي وزير أن يتدخل في أمورهم ويمكن تقديم أمثلة مثيرة منها : المكتب الشريف للفوسفات، والخطوط الجوية الملكية ومكتب الشاي والسكر الذي ظلت إدارته العامة ولمدة طويلة حكرا على قدماء الإدارة العامة للأمن الوطني.
- نجد استثناءات فيما يخص الوزارة التقنية المعنية مثل خضوع شركة التبغ العمومية إلى وزارة المالية رغم انعدام أي نص يقول بذلك ورغم وجود وزارة الصناعة.
- عدم وجود نص متكامل يوحد الرؤية فيما يخص تدخل الوزارات الوصية أو يدقق ويعرف العلاقات التنظيمية بين المؤسسات العمومية والوزارات وهو ما جعل المهمة

تختلف من وزارة إلى أخرى ومن وزير إلى آخر ومن مؤسسة عمومية إلى أخرى وكلهم تحت وصاية نفس الوزارة.

وقد أدت هذه التناقضات إلى صراعات دائمة بين الوزارات التقنية ووزارة المالية والمؤسسات العمومية طالما ظل موضوع القطاع العام لا يحظى باهتمام أو بخلق خلية أو إطار للتفكير وتنسيق التدخل وصياغة رؤيا شاملة للقطاع ككل. و يذكر كثير من المهتمين والمصادر العلمية لفظ موازين القوى بين الأشخاص والفئات النافذة في وصف هذه العلاقات. و يلاحظ أحيانا الغياب التام لكل تدخل أو التدخل اللامحدود في الشاذة والفاذة. وهذا ما أدى إلى تعميم آلية مندوب الحكومة على المؤسسات العمومية لملء الثغرة لكن هذا الأخير كثيرا ما عين من بين موظفي وزارة المالية، وبدون تدقيق في المهام المنوطة به .

على ضوء ما سلف ذكره نرى أن مبادئ الحكم الرشيد في جانبها الأساسي المتعلق بالمساءلة وبتقديم الحساب يبقى مغيبا ولا تقدم إلا تقارير سنوية بالأنشطة.

رقابة وزارة الداخلية

تلقب هذه الوزارة بأم الوزارات. وتتوفر في إطار الرقابة على جهازين أساسيين:

● المفتشية العامة للإدارة الترابية

المفتشية تابعة بصفة مباشرة لوزير الداخلية وتناط بها "مهمة المراقبة والتحقق من التسيير الإداري والتقني والمحاسبي للمصالح التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية وهيئاتها على أن تراعي في ذلك الاختصاصات المخولة للمفتشيات التابعة للوزارات الأخرى. و بذلك تختص في تتبع ومراقبة وتفتيش الإدارات التابعة لوزارة الداخلية وكذلك المؤسسات العمومية والوكالات المستقلة والمجالس المحلية المنتخبة. و تباشر مهامها مثل باقي المفتشيات العامة للوزارات في إطار برنامج دوري يحدده وزير الدولة في الداخلية أو أعمال تفتيش استثنائية يقررها وتضيف المادة الخامسة أن "لكل وزير يعنيه الأمر أن يعرض قضية ما على المفتشية العامة للإدارة الترابية. ويجب أن يوجه طلبا بذلك إلى وزير الدولة في الداخلية.

● المديرية العامة للجماعات المحلية

حسب المادة 18 من المرسوم المحدد لاختصاصات وتنظيم وزارة الداخلية، يعهد إلى المديرية العامة للجماعات المحلية بمهمة تحضير القرارات التي يتخذها وزير الداخلية في إطار سلطاته المتعلقة بالوصاية على الجماعات المحلية والسهر على تتبعها ومراقبة تنفيذها. وتشتمل على عدة مديريات منها على الخصوص: مديرية المالية المحلية ومديرية التخطيط والتجهيز ومديرية الممتلكات.

تشرف مديرية المالية المحلية على الأعمال المالية للجماعات المحلية في إطار الوصاية على تدبير شؤون مواردها البشرية والمالية عبر أقسام مختصة منها قسم الميزانية والصفقات ومصلحة المراقبة والمساعدة. أما مديرية التخطيط فتهتم بإعداد وتنسيق مخططات وبرامج تنمية وتجهيز الجماعات المحلية والسهر على مراقبة أشغال تجهيز الجماعات المحلية وتنسيقها. بل وتقوم حسب المادة 21 " كذلك بتنمية المساحات الخضراء وتهيئة المناظر الطبيعية في مدن ومراكز المملكة". ويعهد إلى مديرية الممتلكات مساعدة الجماعات المحلية في القيام بمهامها المتعلقة بالمحافظة على ممتلكاتها وإدارتها وتنميتها وتتبع المعاملات المرتبطة بها ومراقبة استغلالها ومرد وديتها.

أجهزة وبنيات وزارة المالية

تتوفر وزارة المالية على عدة مديريات تقوم بدور المراقبة المالية على المؤسسات العمومية. أهم جهاز في ترسانتها هي المفتشية العامة للمالية لكرته جهاز افتتاح مستقل عن التدبير اليومي. أما الأجهزة الأخرى من مديرية الميزانية إلى مراقبة الالتزام بالنفقات مروراً بمديرية المؤسسات العمومية والخزينة العامة فتهتم بالتتبع والمراقبة المواكبة.

المفتشية العامة للمالية

يعود القانون التنظيمي للمفتشية العامة للمالية إلى تاريخ 14 أبريل نيسان 1960 ولا زال ساري المفعول إلى اليوم رغم مطالبات دائمة بتحسينه. وهي جهاز للمراقبة ذو طبيعة إدارية يشمل كل الوزارات والإدارات والمؤسسات العمومية وكذا الجماعات المحلية وتدير المتصرفين والمحاسبين العموميين لكنه لا يمارس مراقبة دائمة نظامية وممنهجة تعمل وفق برنامج سنوي يحدده وزير المالية مع الأخذ بعين الاعتبار طلبات التحقيق والمراجعة المقدمة من طرف الوزارات الأخرى. وتقوم بتحقيقات ودراسات حول قضايا مالية وافتحاص للمشاريع العمومية الممولة من طرف الهيئات المالية الدولية. وهذا العمل الأخير جد مكلف لأنها ملزمة بالقيام بافتحاص لكل المشاريع وفي ظرف لا يتعدى 6 أشهر بعد نهاية السنة المالية.

تعتمد التقارير على المسطرة المزدوجة الآراء حيث تقابل كل مؤاخذات المفتشية ردود الجهة المعنية التي يجب أن ترد بعد 15 يوماً على الأكثر من تسلم التقرير. وفي حالة التأكد من المخالفات أو الشذوذ في التدبير المحاسبي والمالي تخبر المفتشية العامة وزير المالية والوزير الوصي طالبة القيام بالتقويمات الضرورية. أما في حالة الوقوف على انتهاكات تتعلق بعدم الانضباط الموازاتي والمالي فإنها تقدم التقرير للمجلس الأعلى للحسابات. ولما تقف على اختلاسات فإنها توجه تقاريرها لمحكمة العدل الخاصة عبر وزير العدل.

لتحليل مردودية المفتشية العامة للمالية لا بد من البدء بالجانب الكمي المتعلق بالموارد والمنهجية الذي يبين جليا قلة الموارد البشرية والمادية ثم التمعن في بنية التدخلات والعدد الكبير من الوزارات ومصالحها والمؤسسات العمومية. ومن غرائب بنية التدخلات أن يأخذ التفتيش المفاجئ المرتبط بمصر الصندوق مقدرات هيئة عليا وأطر محنكة في حين يمكن تفويض ذلك لأطر متوسطة. أما فيما يتعلق بالشفافية فنجد أن تقارير المفتشية العامة تبقى طي الكتمان أو منسية في أدرج المكاتب لعدم إجبارية نشرها.

مديرية المؤسسات العمومية والمساهمات

تعتمد هذه المديرية على مراقبين ماليين ووكلاء محاسبين يمارسون رقابة قبلية للتأكد من مشروعية وصحة العمليات المتعلقة بالأداءات و المداخليل.

من الناحية التنظيمية فهي تذكر بأقسام الموازنة العامة حيث تتركز على البعدين الشخصي المعنوي والوظيفي لذلك تتوزع على قطبين. يتشكل القطب الأول من أقسام تهتم بالجانب العملي في مهمة المراقبة المالية ويتكلف كل قسم بنوع من المؤسسات والمنشآت العمومية (قسم الماء والطاقة والمعادن مثلا، أو قسم الفلاحة والصناعة الفلاحية...). أما القطب الثاني فيتضمن أقساما وظيفية التي تناط بها وظيفة الدعم لنشاط الأقسام العملية عبر مصالحها المختصة في: الدراسات والبرمجة، التدقيق، التنميط المحاسبي، التنظيم والمناهج، الموارد، التدقيق الداخلي. ومن مهامها دراسة مشاريع إحداث مؤسسات عمومية أو أخذ مساهمات عمومية أو توسيع حجمها والإسهام في تدبير محفظة مساهمات الدولة وتغيير بنيتها ومرد وديتها وإعداد عقود البرامج المبرمة مع المؤسسات العمومية الخ. وإذا ما تتبعنا قراءة الصلاحيات فنسطن أن لا استقلالية بقى للمؤسسة العمومية وأن المديرية أصبحت إلى حد ما شريكا في التدبير مما يذكرنا بضرورة اللجوء إلى المحيط الذي تشتغل فيه وإلى إشكاليات غير تقنية لفهم عمل آليات الرقابة.

مديرية الميزانية

تشارك هذه المديرية في المراقبة عبر تأثيرتها الضرورية على ميزانيات المؤسسات العمومية والمنشآت العامة ذات الطابع الإداري ومن خلال المصادقة على الأنظمة الأساسية لمستخدمي هذه المؤسسات. وعند أجرة هذه الصلاحيات ظهرت تناقضات وتناقضات في المهام لم يتم حسمها إلا سنة 1990 بمقتضى مذكرة السيد وزير المالية أعادت توزيع المهام بين مديرية الميزانية ومديرية المؤسسات العمومية والمساهمات. فتم تكليف مديرية المؤسسات العمومية بالسهر على المراقبة المالية على جميع المؤسسات العمومية ما عدا مصالح الدولة المسيرة بصفة مستقلة وصندوق

الاحتياط الاجتماعي والتعاضديات ووكالة التعاون الدولي. فيما تكلفت مديرية الميزانية بالمصادقة على ميزانية المؤسسات العمومية التي تستفيد من إعانات مالية من الدولة وذلك بتنسيق مع مديرية المؤسسات العمومية. وتبقى المصادقة على ميزانيات المؤسسات العمومية الأخرى من اختصاص مديرية المؤسسات العمومية بتنسيق مع مديرية الميزانية.

كذلك تم تقاسم العمل فيما يرجع للمصادقة على الأنظمة الأساسية لمستخدمي المؤسسات العمومية فبينما تتكلف مديرية الميزانية بالمؤسسات العمومية التي تستفيد من إعانات مالية من الدولة، يناط بمديرية المؤسسات العمومية والمساهمات الموافقة على الأنظمة الأساسية للمؤسسات العمومية الأخرى.

وأخيرا يدخل في اختصاصات مديرية الميزانية وحدها التأشير على القرارات المتعلقة بإعانات الدولة أو الجماعات المحلية لفائدة المؤسسات العمومية وكل ما يتعلق بعمليات الموازنة (مراقبة ومتابعة الأسعار على الخصوص).

من خلال هذا الوصف نرى أن التوضيح هو في الحقيقة كموافقة بين متخاصمين اكتفت بتوزيع أفضى للمؤسسات بين المديريتين. وكما قلنا بصدد المراقبة الإدارية للجهات الوصية يبقى الجانب الأساسي مغيبا فلا المساءلة ولا تقديم الحساب واردة في حين أن مسؤوليات هاتين المديريتين كبيرة وخطيرة في نفس الوقت. وما تقدمان إلا تقريرا سنويا بالأنشطة.

مراقبة الالتزام بنفقات الدولة

تعتبر من أولى أجهزة الرقابة حيث شكلتها الحماية في سنة 1921. ودورها مسطري وهو ملائمة واحترام ما سطر من أبواب وشروط إنفاق المال العام. لهذا تسمى كذلك مراقبة مشروعية الإنفاق. ثم حددت مقتضياته بناء على مقتضيات القانون التنظيمي للمالية رقم 1.72.260 المؤرخ ب 18 شتنبر/ أيلول 1972 وبمقتضى المرسوم رقم 2.75.839 الصادر في 30 دجنبر/كانون أول 1975 بشأن مراقبة الالتزام بالنفقات.

ويعتبر الالتزام المرحلة الأولى في المسطرة الإدارية الطويلة للنفقات التي تنتهي بالأداء. والهدف من هذه الهيئة الرقابية هو التأكد بأن ما يتم إدراجه أو اقتراحه من نفقات يكتسي المشروعية المالية أي أنه محترم للمساطر المرتبطة بشروط النفقات العمومية أو بمنظور الميزانية العامة للدولة. لهذا فهي رقابة ممنهجة وأتوماتيكية وقبلية وليست عرضية أو بعدية لأن موضوعها مراقبة اقتراح الإنفاق من طرف الأمر بالصرف قبل القيام به وإخضاعه للموافقة والتأشير عليه. وهذه وسيلة لضمان المراقبة قبل أي التزام عمومي بصفقة ما أو نفقة ما مع أي أحد. وقد نظمت الوزارات

مصالحها المالية لتفادي التأخير كما أدخلت إصلاحات كثيرة على مراقبة الالتزام بالنفقات العمومية للتسريع بالعملية. فالوزارات المنظمة جيدا تطلب تأشيرة عامة أو شاملة لمجموعة من النفقات في حين تتقدم أخرى بطلب الترخيص بالإنفاق لكل عملية.

كما يرمي إحداث هذه المراقبة إلى إطلاع وزير المالية على شروط تنفيذ الميزانية وتقديم العون والمساعدة إلى مصالح التسيير للأميرين بالصرف ولمساعدتهم ولا سيما المصالح المكلفة بالصفقات. وتمارس عن طريق مراقبين مركزيين و جهويين تحت إمرة رؤساء مصالح يقودهم مراقب عام. وقد كان هذا الجهاز محل انتقادات كثيرة ومنذ مدة طويلة نظرا لانتظار تأشيرته انتهت قبل القيام بأي نفقة.

الخزينة العامة للمملكة

كثيرا ما تعتبر الخزينة مجرد جهاز مكلف بتنفيذ عمليتي المداخيل والمصاريف التي تأمر بها أو تقوم بها الدولة والجماعات المحلية. لكن هذا الجهاز طمح دائما ووضح أن مهمته لا تقتصر فقط على القيام بصرف وتلقي الأموال أو أمانة المال بل ان دورها رقابي على عمليات الأمرين بالصرف قبل تحقيق النفقة. وتقوم الخزينة العامة بأدوار ثلاثة هي: الرقابة على عمليات الأمرين بالصرف والرقابة على عمليات المحاسبين ثم تدبير مالية الجماعات المحلية. فمحاسبو الخزينة الذين ينتمون لسلطة الخازن العام للمملكة (أي المحاسب الرئيسي والمحاسبين الجهويين ثم محاسبي العمالات والأقاليم فالمحاسبين المحليين) يقومون برقابة على وثائق المداخيل والمصاريف التي ينفذونها. وقد انتهى الأمر بإدماج مراقبة الالتزام بالنفقات في إطارها سنة 2006.

الرقابة القضائية

يتم النظر في جرائم الفساد اعتمادا على القانون الجنائي والنصوص المحدثة لمحكمة العدل الخاصة. فالمحاكم العادية تنظر في هذه الجرائم كلما كان مبلغ المزايا المحصل عليها تقل عن 25000 درهما. بينما تفصل محكمة العدل الخاصة في القضايا التي يتعدى فيها المحصل عليه المبلغ المذكور سالفا.

كما أن كثيرا من الشطط في استعمال السلطة قد يدخل في آليات الفساد. والتحرش الإداري معروف لدى الحقوقيين والقانونيين وعلماء الإدارة والاجتماع كوسيلة أو شرط لتسهيل ممارسة الفساد.

الأجهزة و البنيات القضائية

محكمة العدل الخاصة

كان لإخضاعها لنظام قانوني استثنائي نتائج متعددة:

- فهي غير مندمجة ضمن التنظيم القضائي العادي (ولم يتطرق إليها قانون إصلاح القضاء شتنبر/أيلول 1974، الذي ينص على التنظيم القضائي للمملكة،
- وهي منفردة بمسئوليتها الخاصة، فإذا كان الفصل 7 من قانونها يحيل على أن التحقيق يجري وفقا لقواعد المسطرة الجنائية المعمول بها أمام المحاكم العادية إلا ما استثنى من ذلك فإن العقوبات في المحكمة الخاصة مضاعفة عما ينص عليه القانون الجنائي.
- ثم هناك مس حقوق المتقاضين من تجميد للضمانات التي ينص عليها قانون المسطرة الجنائية

- كما أن تحريك الدعوى لا يتم إلا من طرف وزير العدل (أي الجهاز التنفيذي) وليس من طرف النيابة العامة مباشرة (أي السلطة القضائية) وذلك من أجل تكريس عدم استقلالية القضاء وإخضاعه للوصاية المباشرة للحكومة وبالتالي جعل هذه المحكمة أداة سياسية في يد الدولة لإحكام قبضتها وسيطرتها. ومن المشاكل التي عانت منها هذه المحكمة عدم الاعتراف بها في الخارج وعدم تسليم المطلوبين من طرف الدولة رغم وجود اتفاقيات لكونها تدخل في إطار المحاكم الاستثنائية.

وهكذا نرى أنه من سنة 1965 إلى عام 1998 لم تنظر هذه المحكمة إلا في 400 ملفا أغلبها تعود إلى اختلاس أموال عمومية رغم تفشي ظاهرة الرشوة منذ الستينات. ويمكن إجمال الحصيلة (من حيث الكيف لا الكم) التي يكشف عنها تاريخ المحكمة في التالي:

- انعدام الردع أو الوقاية ويتجلى ذلك عبر اتساع وتزايد فئة الموظفين الفاسدين،
- قصور واضح تظهره أجهزة العدالة (شرطة قضائية، محاكم الخ.) في تعقب المجرمين وفهم مساطر متنوعة وعالية التقنية (قضايا البنوك والصفقات العمومية الكبرى الخ) مقابل رصد وتتبع صغار المرتشين والفاستدين،
- ضعف التبليغ عن الفساد،
- محاكمة المرتشين الصغار كثيرا ما فضحت وجود كبار في منأى عن المساءلة أو سطحية التحقيقات معهم.
- ويؤيد رأينا أحد القضاة حيث يرى حول عطاء المحكمة أنه "لا يعود إليها، لأن القضاء عادة ليس هو الذي يمد يده إلى القضايا، بل تحال عليه، أي أنه يفصل في الدعاوي بعد عرضها عليه. وهو دأبت عليه المحكمة.

الفرقة الوطنية للشرطة القضائية

تختص هذه الفرقة بالتحقيق في الجرائم الكبرى للاختلاس والرشوة. ومن الناحية التنظيمية هناك ازدواجية تجعل منها ضابطة قضائية تعمل مع النيابة العامة من جهة لكنها تابعة للإدارة العامة للأمن الوطني التي تشكل إحدى المديريات الأكثر استقلالية عن جميع السلطات والمرتبطة أساسا بالنظام.

وضباط الشرطة القضائية كما عرفتهم المسطرة الجنائية في المادة 19 يدخلون إما كضباط سامين للشرطة القضائية أو ضباط الشرطة القضائية بما فيهم جنود الدرك أو كأعوان في هذه الشرطة وكموظفين وأعوان مكلفين ببعض مهام الشرطة القضائية بمقتضى نصوص خاصة. إذن في مرحلة ما قبل المحاكمة، يظهر الدور الخطير الذي يلعبه ضباط الشرطة القضائية، فبناء على تلك المحاضر التي توضح ظروف وملابسات الجريمة قد تحجم النيابة العامة عن المتابعة وتأمّر بحفظ الملف، أو تقدم على المتابعة وتحيل الملف على المحكمة المختصة أو على قاضي التحقيق. كما أن هذا الأخير كثيرا ما يستند في قراراته إلى ما تحتويه هذه المحاضر من معلومات نظرا لما لها من حجية في الإثبات. ولا يمكننا أن نغفل كذلك الحالة المعاكسة حيث تقدم الشرطة بجنا جيدا ومتكاملا ولا تتم المتابعة لأن النيابة العامة لم تتلق إشارة بذلك.

ومن الإشكاليات النظرية والعملية المطروحة هي مدى الفصل والاستقلالية بين سلطة الاتهام وسلطة التحقيق. وقد عرفت قضايا إطالة الحراسة النظرية وحقوق المتهم طوال التحقيق والاعتقال الاحتياطي نضالات قوية للمجتمع المدني وتشكيات كثيرة من طرف المعتقلين والضحايا والأبرياء أدت إلى الاعتراف بذلك رسميا من طرف المجلس الاستشاري لحقوق الإنسان في توصياته المقدمة في دجنبر 1990 وكذلك اعتماد مبدأ ثنائية التحقيق في القانون المسطرة الجنائية الجديد.

المجلس الأعلى للحسابات

كونت أول هيئة سميت باللجنة الوطنية للحسابات بظهير 14 أبريل نيسان 1960 بعد اللجنة المحلية المغربية للحسابات التي أقرتها سلطات الحماية الفرنسية عام 1932. وقد كانت حصيلة النقاشات والصراعات حول حماية المال العام وضرورة المراقبة وزجر المخالفات من طرف محاكم مالية فرض رؤيا الجهاز التنفيذي والقصر وإقصاء خيار المعارضة. ولم تمارس هذه اللجنة أي مهام وظلت جهازا صوريا.

وفي أواخر السبعينات وبعد قرار الملك الرجوع إلى الحياة الدستورية والبرلمانية عاد مغرب 1977-1978 في أول برلمان بعد حالة الاستثناء تشارك فيه المعارضة إلى نفس النقاشات

والصراعات حول دور المحاكم المالية. بل إن أهم حزب إداري كان يرأسه صهر الملك عارض عن طريق برلمانيه إنشاء المحكمة كما عارضتها وتخوفت من إنشائها مصالح وزارة المالية وخصوصا المفتشية العامة مما يدل على أن المشروع وكما العادة طبخ في كواليس خارج مؤسسات الدولة الرسمية والظاهرة. لهذا صرح وزير العلاقات مع البرلمان بأن المشروع يجب أن يمر قبل نهاية أكتوبر تشرين أول 1978، لتنضبط الأغلبية الحكومية وتصوت عليه. وفي الحقيقة فقد ارتبط المشروع بتصريح ليما حول الخطوط التوجيهية للرقابة على المال العام سنة 1977 والضغوطات التي مارستها الجهات المانحة على المغرب لتبني محكمة مالية مغربية والظرف السياسي المتمثل في المطالب الدستورية والتوترات المصاحبة للاعتقالات في صفوف اليسار بشتى ألوان طيفه. وهكذا تم تبني نص قانون أساسي بمقتضى قانون 79/12 بتاريخ 14 شتنبر أيلول 1979 وهو نص ثري بالمستجدات والتجارب الخارجية والاختصاصات الواسعة التقنية مع استثناء التنصيب الدستوري والاستقلالية. كما أسندت رئاسته لأحد خدام البلاط وابن احد كبار الإقطاعيين وقواد الاستعمار. وسيظل هذا المجلس مجمدا وتغادره جل الأطر بفعل التسلط والشطط في استعمال السلطة وانسداد آفاق العمل والتطور للمجلس نفسه إلى أن تم حله وخلق مجلس أعلى جديد في سنة 2002 وكذلك لافتقاده للاستقلالية ولانعدام الإرادة السياسية لتفعيله أو مده بالوسائل المادية للعمل. وأكبر فضيحة/ تحد واجهه هو انفجار فضيحة الخطوط الجوية الملكية دون أن يكون له دور يذكر. فالمحيط الذي يوجد فيه هو محيط التسييس المفرط للإدارة وللمؤسسات العمومية وانعدام أي إرادة للدولة في تبني النزاهة في تدبير القطاع العام. وفي الجانب العملي تجدر الإشارة إلى أن المجلس لم تكن له مصداقية ليجلب شخصيات مرموقة ولم يتوفر على نصوص تطبيقية لقانونه الأساسي تمكن من توضيح مساطر التحقيق وتأليف لجن التقارير وتكوين المحققين والنظام الأساسي الخاص بالموظفين غير القضاة. كما يتحمل رئيسه مسؤولية انحيازه التام للجهاز التنفيذي ولدواليب الإدارة حيث لم تتم أي مساءلة ولا تقديم أي تقرير رغم توالي عشرات الحكومات المختلفة طوال خلوده على رأس الجهاز من سنة 1979 إلى سنة 2002.

الرقابة التشريعية

تتجلى الرقابة غير المباشرة في:

- لجان تقصي الحقائق
- مناقشة مشروع القانون المالي والتصويت عليه

وتجيب الإشارة إلى أن مشروع قانون لمحاربة الرشوة واستغلال النفوذ طرح على أول برلمان مغربي. لكن هذا الأخير لم يعمر أكثر من سنة ونصف (18 نونبر/تشرين ثاني 1963- 7 يونيو/حزيران 1965) ولم يستطع تبني هذا القانون وأهم أشغاله كانت المصادقة على ميزانيتي سنتي 1964 و 1965. كما أن ثاني برلمان لم يعمر أطول من الأول (1970-1971) وكان تشكيله قد تم بعد تزوير فاضح رغم مقاطعة الانتخابات من طرف المعارضة واقتصارها على أحزاب مفتركة تابعة للإدارة. وقد حل بعد الانقلاب الفاشل لي طرح مشروع دستور جديد في مارس 1972.

• لجان تقصي الحقائق

بمقتضى دستور 1992 تمت دسترة لجان تقصي الحقائق وأعيد إقرارها في دستور 1996 وفقا للفصل الثاني والأربعين . لكن على مستوى الممارسة فالمحاولات قليلة، أساسا بسبب القيود التي نص عليها القانون ومنها:

- أن يأتي الطلب من الأغلبية، أي أن هذا الأمر موكول ووسيلة للأغلبية الحكومية وليس للمعارضة، مما يؤدي إلى أن هذه الأداة الرقابية نظرية بل يتوقف تشكيلها على رغبة الحكومة وليس البرلمان.
- لا يجوز تكوين لجان لتقصي الحقائق في وقائع تكون موضوع متابعات قضائية ما دامت هذه المتابعات جارية؛ وهكذا يمكن استعمال قضاء منضبط أكثر وغير مستقل عوض اللجوء إلى البرلمان
- تنتهي مهمة كل لجنة لتقصي الحقائق سبق تكوينها فور فتح تحقيق قضائي في الوقائع التي اقتضت تشكيلها، وهذه تقنية وضعها المشرع رهن إشارة الحكومة تلجأ إليها للتهرب من كشف عيوب تديرها،

وتجدر الإشارة إلى أن القانون التنظيمي المتعلق بطريقة تسيير اللجان النيابية لتقصي الحقائق لم يصدر إلا في آخر سنة من عمر البرلمان بتاريخ 5-10-1995 و صدر الظهير القاضي بتنفيذه في 29-11-1995.

التجربة الكويتية: يتجسد دور ديوان المحاسبة بدولة الكويت في دعم الشفافية من خلال اختصاصاته الرقابية التي صدر بها قانون إنشائه رقم 30 لسنة 1964 والتي شملت القطاع الحكومي.

وأصبح لزاما على ديوان المحاسبة أن يطور أدائه الرقابي مرحليا بدعم متزايد من السلطتين التنفيذية والتشريعية ليتمكن من ممارسة رقابته في ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية التي يشهدها العالم وذلك بالخروج عن الدور التقليدي في إبداء الرأي والثقة والمصادقية على البيانات المالية إلى الامتداد بصورة مرحلية لتقويم أداء الوحدات الخاضعة لرقابته بهدف قياس كفاءة وفعالية أدائها. وفي هذا الإطار فإن ديوان المحاسبة يسعى لإعطاء العمل الرقابي انطلاقه جديدة في دعم الشفافية والمساءلة تتلاءم مع الاهتمام المتزايد بين فئات المجتمع بالكيفية التي تعمل بها الإدارة الحكومية وبالمدى الذي تحققت به الأهداف المخططة وذلك في إطار ما نص عليه قانون إنشاء الديوان رقم 30 لسنة 1964 وتعديلاته.

دعم الشفافية من خلال الدور المؤسسي للديوان :

يعتمد ديوان المحاسبة نموذجا مرجعيا في الأداء المؤسسي المرتبط بمعايير مهنية وأخلاقية عالية الجودة بالنسبة لكل من السلطتين التنفيذية والتشريعية، ومنظمات العمل المدني ككل، وهذا أمر حيوي للحفاظ على أعلى درجات المصادقية والشفافية وإضفاء المشروعية على توصياته في مواجهة الجهات الخاضعة لرقابته وخاصة عندما تتركز تلك التوصيات على تحسين نماذج الأعمال ودعم مبادئ المساءلة والشفافية وزيادة كفاءة وفاعلية برامج التنمية التي تتبناها الحكومة في مواجهة المجتمع.

كما أن الديوان يهدف من خلال خطته الإستراتيجية إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي مرتكزا على مجموعة من القيم المحورية وفي مقدمتها الاستقلالية لتعزيز الثقة في أعمال ومخرجات الديوان، والمهنية من تبني مجموعة من المعايير تعتمد على الحياد الموضوعية والشفافية والإفصاح العادل المتوازن.

أما التحسين المستمر فهو الضمان للاستمرار في تقديم خدمات رقابية وفقاً لأفضل الممارسات المهنية وأخيرا دعم المساءلة والشفافية وذلك لتعزيز الاستخدام الأمثل للأموال العامة مرتكزا على مبادئ الاقتصاد والكفاءة والفعالية.

دور ديوان المحاسبة في تحقيق الشفافية عن عقود ال B.O.T :

ويتبين ذلك من خلال الجوانب التالية:

1- تفاعل الحكومة ومجلس الأمة مع تقارير ديوان المحاسبة لدعم الشفافية:

أن الحكومة بشكل عام ومجلس الأمة بشكل خاص لا يدخرون وسعاً في التصدي لمظاهر الفساد بل محاربة التعدي على المال العام في كافة صوره وأشكاله سواء في مجال العقود المبرمة مع أملاك الدولة أو في الشؤون المالية والاقتصادية أو الخدمات المختلفة.

وفي سبيل ذلك أولت الحكومة اهتماماً بتجسيد الشفافية الكاملة لتحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص وفق ضوابط واضحة، ودعماً لمبدأ التعاون بين السلطتين التنفيذية والتشريعية استعرضت الحكومة أمام لجنة المال العام ما اتخذته من خطوات إصلاحية حيث أوردت قرارات اتخذها مجلس الوزراء لتأكيد النهج الإصلاحي ودعم دور الأجهزة الرقابية خاصة ديوان المحاسبة واتخاذ الآليات الكفيلة بتطبيق مبدأ الشفافية.

نظام الـ B.O.T

(هو نظام يُتيح للقطاع الخاص بناء وإدارة المرافق العامة مشاركةً مع الحكومة لفترة معينة يستفيد منها القطاع الخاص في استرداد استثماراته التي أنفقها على المرفق ... ومن ثم بعدها يحقق أرباحاً ... ثم ينقل إدارة المرفق إلى الحكومة بشكل كامل...) ويعبر عنه باللغة الإنجليزية باختصاراً بـ BOT أو BUILD , OPERATE & TRANSFER

أبني - أدر - حول ...

و في مصر مشروعات عديدة تحت هذا النظام ومنها مطار مرسى علم مثلاً وفي السعودية أهم وأكبر مشروع ينطبق عليه هذا المسمى ويفيد كثيراً هو مشروع المرور الجديد فلقد اتفق الشيخ صالح كمال الملياردير المعروف.. مع الحكومة السعودية على توفير معدات ونظام جديد كلياً للمرور على إن تكون حصيلة المخالفات له وحده لمدة معينة

2- الآثار الإيجابية الناتجة عن تقارير الديوان عن عقود الـ B.O.T:

- قام ديوان المحاسبة بإعداد تقرير عن جميع عقود البناء والتشغيل والتحويل (نظام الـ B.O.T) بموجب تكليف من مجلس الأمة الموقر وانتهى تقرير الديوان بمخالفات وتجاوزات في مشاريع هذه العقود حيث أقر إيقاف العمل بهذا النظام لتصحيح مسار هذه العقود .
- وافق مجلس الوزراء على إيقاف العمل بهذا النظام وبعدها تم تشكيل لجنة مختصة تتكون من جهات حكومية وممثلين من القطاع الخاص لدراسة نظام الـ B.O.T وإصدار توصياته وتعليماته.

- تم تشكيل لجنة وزارية لدراسة تقرير ديوان المحاسبة عن عقود ال B.O.T إيماناً منها بعدم حماية المفسدين أو المعتدين على المال العام وقد أوصت اللجنة باتخاذ اللازم تجاه التجاوزات والمخالفات التي شابت هذه العقود وقررت تلقي ردود الوزارات والجهات الحكومية على ماجاء بتقرير ديوان المحاسبة وإرسال الردود على التقرير لمجلس الأمة ، وقد بدأت اللجنة الوزارية أعمالها ووضعت آلية لتنفيذ قرار مجلس الوزراء بتشكيل فرق عمل فرعية يتولى كل فريق منها فحص العقود على ضوء ماجاء من ملاحظات ومآخذ ديوان المحاسبة حيث انتهى الأمر بتشكيل أربع لجان قضائية تتولى دراسة ماشاب بعض العقود المبرمة محل تقرير ديوان المحاسبة وبأت هذه الفرق أعمالها واتخاذ مآتراه من إجراءات.

وفي النهاية رفعت اللجنة توصية لمجلس الوزراء كي تقوم وزارات الدولة بإنشاء وحدات إدارية خاصة بمراقبة ومتابعة تنفيذ العقود التي تبرمها الوزارات مع الجهات المختلفة خاصة بعد ماتبين كثيراً من المخالفات تمت بعد توقيع العقود.

التجربة السعودية تم الإعلان مؤخراً بالمملكة العربية السعودية عن الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد. وتمثل هذه الإستراتيجية مشروعاً متكاملأً وواضحاً للإصلاح للحد من الفساد والتصدي للانحرافات والتجاوزات في أجهزة الدولة المختلفة. وأكدت تلك الإستراتيجية ضرورة الإقرار بمبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة وإشراك مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة وقيام الأجهزة الحكومية المختصة بممارسة اختصاصاتها في مكافحة الفساد بكل صوره وأشكاله والعمل بمبدأ المساءلة لكل مسئول مهما كان موقعه الاجتماعي أو الوظيفي، و تنص تلك الإستراتيجية على ما يلي :

* يعد الفساد ذا مفهوم مركب له ابعاد متعددة وتختلف تعريفاته باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها إليه.

فيعد فساداً كل سلوك انتهك أياً من القواعد والضوابط التي يفرضها النظام كما يعد فساداً كل سلوك يهدد المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة هذا في القانون الوضعي.

وظاهرة الفساد تشمل جرائم متعددة مثل : الرشوة والمتاجرة بالنفوذ، إساءة استعمال السلطة، الإثراء غير المشروع، التلاعب بالمال العام واختلاسه أو تبديده أو إساءة استعماله، غسل الأموال، الجرائم المحاسبية، التزوير، تزيف العملة، الغش التجاري... الخ .

* وتشير تجارب الدول على اختلاف مستوى تنميتها الاقتصادية أو نظامها السياسي إلى إن الفساد لا يرتبط بنظام سياسي معين بل يظهر عندما تكون الظروف مواتية لظهوره. ويوجد بصور مختلفة ومتباينة في جميع النظم السياسية فالفساد يعد ظاهرة دولية وعامل قلق للمجتمع الدولي.

* وتعد ظاهرة الفساد ظاهرة مركبة تختلط فيها الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ولذا تتعدد أسباب نشوئها ومن هذه الأسباب عدم اتساق الأنظمة ومتطلبات الحياة الاجتماعية وضعف الرقابة. وللفساد آثار سلبية متعددة أهمها التأثير السلبي على عملية التنمية فينحرف بأهدافها ويبدد الموارد والإمكانات ويسيء توجيهها ويعوق مسيرتها كما يضعف فاعلية وكفاءة الأجهزة ويتسبب في خلق حالة من التذمر والقلق .

إن حماية النزاهة ومكافحة الفساد تستلزم برامج إصلاح شاملة تحظى بدعم سياسي قوي وتكتسب مضموناً استراتيجياً يقوم على تشخيص المشكلة ومعالجة أسبابها وتعاون الأجهزة الحكومية ومشاركة المجتمع ومؤسساته وإرساء المبادئ والقيم الأخلاقية للإدارة والمجتمع وتعزيزها والاستفادة من الخبرات الدولية .

* وبما إن حماية النزاهة ومكافحة الفساد بجميع أشكاله من المبادئ الثابتة في الشريعة الإسلامية والأنظمة الدولية فإن المملكة العربية السعودية وهي تستمد أنظمتها من مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية عنيت بحماية النزاهة والأمانة والتحذير من الفساد ومحاربه بكل صوره وإشكاله .

* ومن هذا المنطلق حرصت المملكة على مشاركة المجتمع الدولي اهتمامه في محاربة الفساد من خلال حرصها على عقد الاتفاقيات وحضور المؤتمرات والندوات وتعزيز التعاون الدولي.

وامتداداً لهذا الاهتمام وضعت هذه الإستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد وذلك

على النحو الآتي:

أولاً: المنطلقات:-

تتركز الإستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد على المنطلقات الآتية :

1. إن الدين الإسلامي الحنيف -عقيدة وشريعة ومنهج حياة- هو الركيزة الأساسية التي تحكم هذه الإستراتيجية: منطلقات وأهدافاً ووسائل وآليات، وتعد كل عمل من شأنه الانحراف بالوظيفة العامة والخاصة عن مسارها الشرعي والنظامي الذي وجدت لخدمته فساداً وجريمة تستوجب العقاب في الدنيا والآخرة .

2. إن حماية النزاهة ومكافحة الفساد تتحقق بشكل أفضل بتعزيز التعاون بين الأجهزة المختصة في المملكة بشكل مستمر .
3. إن الفساد يعوق التطوير والتنمية والاستثمارات .
4. إن الفساد مرتبط في بعض صورته بالنشاطات الإجرامية، وبخاصة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية .
5. إن ظهور مفاهيم وصور ووسائل حديثة للفساد وانتشارها تستلزم مراجعة وتقييماً مستمراً للسياسات والخطط والأنظمة والإجراءات والبرامج لمكافحة هذا الوباء الخطر .
6. إن تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد يتطلب أيضاً تعزيز التعاون بين الدول انطلاقاً من مبادئ القانون الدولي والمواثيق والمعاهدات الدولية، مما يسهم في تعميق الثقة بين الدول وتهيئة مناخ أفضل للعلاقات فيما بينها .

ثانياً: الأهداف:-

- تهدف الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد إلى تحقيق الآتي :
1. حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صورته ومظاهره .
 2. تحصين المجتمع السعودي ضد الفساد بالقيم الدينية والأخلاقية والتربوية .
 3. توجيه المواطن والمقيم نحو التحلي بالسلوك واحترام النصوص الشرعية والنظامية .
 4. توفير المناخ الملائم لنجاح خطط التنمية، ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية منها .
 5. الإسهام في الجهود المبذولة لتعزيز وتطوير وتوثيق التعاون الإقليمي والعربي والدولي في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد .
 6. تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع .

ثالثاً: الوسائل:-

- 1- تشخيص مشكلة الفساد في المملكة عن طريق مايلي :
 - أ- تنظيم قاعدة معلومات وطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد تشتمل على جميع الوثائق النظامية والإدارية ورصد المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن حجم المشكلة وتصنيفها وتحديد أنواعها وأسبابها وآثارها وأولويتها ومدى انتشارها زمنياً ومكانياً واجتماعياً .
 - ب- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحسب اختصاصها بإعداد إحصاءات وتقارير دورية عن مشكلة الفساد تتضمن بيان حجم المشكلة وأسبابها، وأنواعها والحلول المقترحة وتحديد السبلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأنظمة والإجراءات المتعلقة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد .

- ج - دعم وإجراء الدراسات والبحوث المتعمقة بموضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد .
- د - إتاحة المعلومات المتوفرة للراغبين في البحث والدراسة وحث الجهات الأكاديمية ومراكز البحوث المتخصصة على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في المجال نفسه .
- هـ - رصد ما ينشر في وسائل الإعلام عن موضوع حماية النزاهة ومكافحة الفساد .
- و - متابعة المستجدات في الموضوع على المستوى المحلي أو الدولي .
- 2- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحماية النزاهة ومكافحة الفساد بممارسة اختصاصاتها، وتطبيق الأنظمة المتعلقة بذلك عن طريق ما يلي :
- أ - تزويد الأجهزة الضبطية، والرقابية، والحقيقية، والقضائية، بالإمكانات المادية، والبشرية، والخبرات، والتدريب، والتقنية، والوسائل العلمية الحديثة، الكافية لتمكينها من أداء مهماتها بفاعلية .
- ب - دراسة أنظمة الأجهزة المختصة بحماية النزاهة ومكافحة الفساد وهياكلها الإدارية وإجراءاتها، مع مراعاتها عدم الازدواجية وتنازع الاختصاص فيما بينها، ومنحها القدر اللازم من الاستقلال الإداري والمالي .
- ج- قيام الأجهزة الحكومية المعنية - بحسب اختصاصها - بالمراجعة الدورية للأنظمة المتعلقة بمكافحة الفساد؛ لتحديد الصعوبات التي تظهر لها من خلال التطبيق والدراسة، وإبداء المقترحات لتذليل هذه الصعوبات، وكذلك لتطوير هذه الأنظمة ورفعها للجهة المختصة للنظر فيها والاستفادة في ذلك مما يستجد .
- د - تطوير وتقوم الأنظمة الرقابية والإدارية والمالية، لضمان وضوحها وسهولة تطبيقها وفعاليتها .
- هـ - تقليص الإجراءات، وتسهيلها والتوعية بها، ووضعها في أماكن بارزة، حتى لا تؤدي إلى الاستثناءات غير النظامية .
- و - قيام المسؤولين بالمراقبة والمتابعة ؛ للتأكد من سلامة إجراءات العمل ومطابقتها للأنظمة .
- ز - اختيار المسؤولين في الإدارات التنفيذية التي لها علاقة بالجمهور من ذوي الكفايات والتعامل الحميد مع المراجعين. والتأكيد على مديري الإدارات بإنهاء إجراءات معاملات المواطنين ومراقبة الموظفين حتى لا يضعوا العقبات أمام تلك المعاملات .
- ح - التأكيد على عدم التمييز في التعامل وعدم النظر إلى المركز الوظيفي أو الاجتماعي للشخص .

- ط - العمل بمبدأ المساءلة لكل مسئول مهما كان موقعه، وفقاً للأنظمة .
- ي - تعزيز جهود الأجهزة الضبطية المتعلقة بمكافحة الفساد .
- ك - الاستفادة من الوسائل العلمية الحديثة، ووسائل الاتصالات السريعة بين الجهات الحكومية المختصة .
- ل - ضمان وضوح التعليمات الخاصة بالرسوم والمستحقات والغرامات وتسديدها. وإيجاد السبل الوقائية الكفيلة بسد الثغرات التي تؤدي إلى ولوج الفساد إليها، بما في ذلك التسديد عن طريق البنوك، وفق ضوابط مدروسة .
- م - سرعة البت في قضايا الفساد، والعمل بمبدأ التعويض لمن تضار حقوقهم ومصالحهم من جراء الفساد بعد ثبوت ذلك بحكم قضائي نهائي من الجهة المختصة، ونشرها بطلب من المدعي العام وموافقة ناظر القضية .
- ن - العمل على توحيد اللجان ذات الاختصاص القضائي في جهة قضائية واحدة ومنحها الاستقلال التام .
- س - التأكيد على التعاون في مجال المساعدة المتبادلة في محاربة الفساد، دون إخلال بالسرية المصرفية .
- 3- إقرار مبدأ الوضوح (الشفافية) وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق مايلي :
- أ - التأكيد على مسؤولي الدولة بان الوضوح وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، وإن اعتماده كمناسبة وتوجه أخلاقي يضيف على العمل الحكومي المصدقية والاحترام .
- ب - تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها، وإتاحتها للراغبين، وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس السيادة والأمن الوطني .
- ج - وضع نظام لحماية المال العام .
- د - توضيح إجراءات عقود مشتريات الحكومة والمؤسسات العامة والشركات المساهمة، وإعطاء الجمهور والمؤسسات المدنية ووسائل الإعلام حق الاطلاع عليها ونقدها .
- هـ - كفالة حرية تداول المعلومات عن شؤون الفساد بين عامة الجمهور ووسائل الإعلام .
- 4- مشاركة مؤسسات المجتمع المدني في حماية النزاهة ومكافحة الفساد عن طريق مايلي :
- أ - إشراك بعض منسوبي هذه المؤسسات في اللجنة الوطنية لمكافحة الفساد المقترحة .
- ب - إشراك هذه المؤسسات "حسب اختصاصها" في دراسة ظاهرة الفساد وإبداء مآلديها من مرنيات ومقترحات تمكن من الحد منه .

- ج - حث الهيئات المهنية والأكاديمية كالأطباء والمحامين والمهندسين والمحاسبين على إبداء مرئياتهم حول الأنظمة (الرقابية والمالية والإدارية) وتقديم مقترحاتهم حيال تطويرها وتحديثها .
- د - حث الغرف التجارية والصناعية على إعداد خطط وبرامج لتوعية رجال الأعمال والتجار بمخاطر الفساد وأسبابه وآثاره، وإيضاح مرئياتهم حيال الأنظمة المالية والتجارية .
- 5- توعية الجمهور وتعزيز السلوك الأخلاقي عن طريق مايلي :
- أ - تنمية الوازع الديني للحث على النزاهة ومحاربة الفساد عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وخطباء المساجد والعلماء والمؤسسات التعليمية وغيرها، وإعداد حملات توعية وطنية تحذر من وباء الفساد .
- ب - التأكيد على دور الأسرة في تربية النشء ودورها الأساسي في بناء مجتمع مسلم مناهض لأعمال الفساد .
- ج - حث المؤسسات التعليمية على وضع مفردات في مناهج التعليم العام والجامعي، والقيام بتنفيذ برامج توعية تثقيفية بصفة دورية عن حماية النزاهة والأمانة ومكافحة الفساد وإساءة الأمانة .
- د - حث المواطن والمقيم على التعاون مع الجهات المعنية بمكافحة الفساد، والإبلاغ عن جرائم الفساد ومرتكبيها .
- هـ - العمل على وضع برامج توعية تثقيفية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد، في القطاعين العام والخاص .
- 6- تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية عن طريق مايلي :
- أ - التأكيد على مبدأ تحسين أوضاع المواطنين الأسرية والوظيفية والمعيشية وبخاصة ذوي الدخل المحدود، وتوفير الخدمات الأساسية لهم .
- ب - إيجاد الفرص الوظيفية في (القطاعين العام والخاص)، بما يتناسب مع الزيادة المطروقة لعدد السكان والخريجين، والاهتمام بتأهيلهم طبقاً لاحتياجات سوق العمل .
- ج - الحد من استقدام العنصر الأجنبي .
- د - تحسين مستوى رواتب الموظفين والعاملين، وبخاصة المراتب الدنيا .
- 7- تعزيز التعاون العربي والإقليمي والدولي عن طريق ما يلي :
- أ - عند الالتزام بمعاهدة أو اتفاقية يتوجب مراعاة السيادة الوطنية للدول، وعدم التدخل في شؤونها الداخلية، وأن يكون هناك دور فاعل للمملكة في صياغة بنود هذه المعاهدات

- والاتفاقيات. كما يتوجب مراعاة مستوى الالتزام والوضوح بين البلدان المتقدمة والنامية، والعمل على حسن اختيار المشاركين بحيث يكونون من ذوي الاختصاص .
- ب - أهمية التنسيق بين الجهات المشاركة في المؤتمرات ذات العلاقة بموضوع مكافحة الفساد، والاستعداد والتحضير الجيد لتلك المشاركات، والعمل على وضع تصور للمملكة حيال الموضوعات المطروحة للنقاش، لأن قضية الفساد قضية عالمية تتعدى حدود كل دولة .
- ج - الاستفادة من خبرات الدول والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد .
- د - متابعة المستجدات الدولية الحاصلة فيما يتعلق بجرائم الفساد والرشوة وأساليب التعرف عليها وسبل محاصرتها .
- هـ - العمل على تحقيق المزيد من التعاون الفعال، والمساعدة القانونية المتبادلة، وتبادل المعلومات والرأي والخبرات في مجال حماية النزاهة ومكافحة الفساد مع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والدول العربية، والإسلامية، والصدقية .
- و - إن تقوم شعبة الترجمة الرسمية بهيئة الخبراء بمجلس الوزراء . بإعطاء الأولوية لاعتماد ترجمة الأنظمة الخاصة بمكافحة الفساد المطبقة في المملكة إلى اللغات الأجنبية الحية، للاستفادة منها في المشاركات الخارجية الخاصة بمكافحة الفساد؛ لإبراز موقف المملكة وجهودها في هذا المجال .

رابعا: الآليات :-

- إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد تتولى المهام التالية :
- أ - متابعة تنفيذ الإستراتيجية ورصد نتائجها وتقويمها ومراجعتها، ووضع برامج عملها وآليات تطبيقها .
- ب - تنسيق جهود القطاعين العام والخاص في تخطيط ومراقبة برامج مكافحة الفساد وتقويمها .
- ج - تلقي التقارير والإحصاءات الدورية للأجهزة المختصة ودراستها وإعداد البيانات التحليلية في شأنها .
- د - جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات، وتصنيفها، وتحديد أنواعها، وتحليلها وتبادلها مع الجهات المختصة ذات العلاقة.

الفصل الرابع

التوصيات اللازمة لمكافحة الفساد الإداري

- من خلال ما سبق يلزم تكاتف جميع الجهود علي مختلف المستويات لاتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة الفساد و من بين هذه الإجراءات إجراءات إدارية وحكومية وإجراءات مدنية يقوم بها المجتمع المدني وإجراءات اقتصادية وكذلك أمنية ورقابية ويضاف إلي ذلك ضرورة التنسيق الدولي فيما بين الدول والجماعات والمنظمات الدولية لمواجهة الفساد الدولي الذي يدعم الفساد المحلي والإقليمي ومن خلال ذلك يمكن استخراج التوصيات لمكافحة الفساد ويمكن توصيل ذلك فيما يلي:

- دراسة أسباب الفساد وتأثيراته علي التنمية حتي يمكن مواجهته بأسلوب عملي يساعد علي القضاء عليه وعلي آثاره الضارة.
- تقوية المؤسسات الحكومية للسيطرة علي ذلك وذلك من خلال تقوية وتدعيم النظم الإدارية وتطوير التشريعات وتنقيتها من القواعد والنصوص التي يستغلها الموظفون في طلب الرشوة والعمولات وتقوية النظام القضائي وتدعيمه بشريا وماديا وكذلك زيادة الشفافية وإدخال مقاييس جديدة لتقوية دور المجتمع المدني القادرة علي رقابة الأداء الحكومي وتمكينها من المساهمة مع الوحدات الإدارية حتي تقدم خدمات أفضل للمواطنين.
- إتباع أساليب إدارية أساسها الجدارة والسياسة التنافسية تقوم علي عاتق المؤسسات فلا تترك الأمور لمطلق القرارات الفردية.
- تطبيق الشفافية والصرحة في السياسات الحكومية وفي العمل الحكومي.
- رفع مستوى الموظف الحكومي المادي والأدبي والمهني ورفع مستوي حسن معاملة المواطنين وتيسير إجراءات لتقديم الخدمات.
- التأكيد علي القيم الأخلاقية في اختيار الموظفين المكلفين بأداء الخدمات العامة للمواطنين.
- تكاتف جهود أعضاء المجالس النيابية والمجتمع المدني والقطاع الخاص والأعلام في مواجهة الفساد الوظيفي.
- وضع نظام جيد للإدارة المالية بحيث يمكن من خلاله منع الفساد واكتشافه وتيسير تعقبه.
- تطوير نظام التعاقدات حتي لا يكون سببا في الاحتيال والفساد.

- نشر النظام اللامركزي الإداري لأن نظام المركزية الإدارية يساعد علي وجود الفساد حيث تتركز السلطات في يد موظفي العاصمة مما قد يدفعهم إلى التعنت في قضاء خدمات الأفراد والجهات.
- لما كان العلاج يقتضي الاعتراف بوجود المرض وتشخيصه ووضع الدواء ألأزم للقضاء عليه لذا كان لزاما الإعلان عن فضائح الفساد للجميع ومحاسبة المسؤولين عنها.
- إعداد إرشادات للعاملين والموظفين علي مواجهة الفساد وتوزيعها عليه.
- تشجيع إدارات الحكومة ووزاراتها علي إصدار تقارير دورية شهرية أو ربع أو نصف سنوية أو سنوية عن إنجازاتها وأنشطتها وتصرفاتها المالية حتي يمكن محاسبتها عن طريق الجهات الرقابية المختلفة.
- التركيز علي سياسة الإصلاح الاقتصادي وبناء المؤسساتات حيث يكمل بعضها بعضا.
- ضبط الأسواق وإصلاح النظام الضريبي الجمركي حني يكون حافز لاستثمار. إن ارتفاع أسعار الضرائب والجمارك يدفع العديد من الأفراد والجهات إلى تقديم الرشاوى للموظف لكي يتم التهرب من الضرائب والجمارك.
- إصلاح التعليم للقضاء علي الدروس الخصوصية والتي أدت إلى زيادة الأعباء علي الأسرة المصرية فدفعت أرباب هذه الأسر للانحراف لتوفير المبالغ اللازمة لدفع فاتورة الدروس الخصوصية.
- تطبيق سياسة نقدية وسياسة مالية مناسبة يترتب عليها إعادة التوازن والاستقرار الاقتصادي في المجتمع.
- تقليل النظم والتراخيص والحواجز التي تحول دون إقامة مشروعات لأن إطالة الإجراءات وتعددتها وتعقدتها ليكن سببا في اقتراف الرشوة.
- زيادة مرتبات وأجور الموظفين والعاملين وعدم التمييز الكبير بين مختلف الفئات.
- مشاركة المجتمع المدني في السيطرة علي الفساد.
- تفعيل دور الهيئات الخاصة مثل ورش النزاهة والشفافية والنقابات المهنية ودور رجال الدين في الوعظ والإرشاد.
- تفعيل دور الإعلام في كشف الفساد وهذا يتطلب رفع الرقابة والقيود المفروضة علي العمل الإعلامي .
- تقوية أنظمة الرقابة الحكومية ووضع إستراتيجية قومية لمكافحة الفساد.

- إنشاء هيئات خاصة لمحاربة الفساد ويوجد تطبيق لها في مصر مثل الإدارة العامة لمكافحة جرائم الأموال العامة والرقابة الإدارية.
- رقابة الاستثمارات الأجنبية التي تلجأ للرشوة للحصول علي مشروعات بأسعار زهيدة.
- الرقابة الأمنية والحكومية للمعونات الأجنبية للقطاع العام والقطاع الخاص التي يكون الغرض منها الحصول علي معلومات لا يجوز نشرها أو لخدمة أفكار وعقائد معينة تتعارض مع العقيدة والثقافة الوطنية.
- تفعيل وتشديد الرقابة التشريعية التنفيذية والأمنية.
- تدريب رجال الأمن المختصين.
- التعاون الدولي في مجال مكافحة الرشوة الدولية والاستعانة بالخبرة الدولية في مكافحة الفساد والتعاون الدولي في ملاحقة مرتكبي جرائم الفساد.
- الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الأجنبية في مكافحة الفساد.

المصادر والمراجع:

- الشهابي، أنعام وداغر منقذ. " العوامل المؤثرة في الفساد الإداري "، المجلة العربية للإدارة. العدد 2، ديسمبر 2000، ص 107 - 145، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- ا.د. عطا الله خليل، مدخل مقترح لمكافحة الفساد في العالم العربي (تجربة الأردن) المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات) القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006م.
- الشفافية المعلوماتية ودورها في عالية الحكومة الالكترونية - مركز الأهرام 2004 د. أحمد مصطفى ناصف أستاذ مشارك جامعة حلوان.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - برنامج إدارة الحكم في الدولة العربية يوليو 2007.
- الشفافية ودورها في مكافحة الفساد - بحث في كتابات - أ. محمد موسى الشاطي يوليو 2007.
- وقائع مؤتمر (آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة) المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة 2001.
- تقرير منظمة الشفافية الدولية بشأن الفساد (تقرير مرسل) د. أحمد النجار - رئيس التحرير الاقتصادي - مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية عام 2005.
- مفهوم الفساد الإداري ومعاييرته في التشريع الإسلامي ، د. آدم نوح على معابره - كلية الشريعة والدراسات الإسلامية - الأردن عام 2004.
- جريدة الوطن شهر يونيو 2007، د. حنان محمد سالم - كلية الآداب جامعة عين شمس.
- تقرير الفساد العالمي عام 2007 صادر عن منظمة الشفافية العالمية .

- اتفاقية مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.
- المركز الكندي لدراسات الشرق الأوسط - الحياة - 2007/7/7، أ. سميح سعود - خبير اقتصادي.
- البيان الختامي - مؤتمر الكويت للشفافية 13-17 يناير 2007.
- مؤتمر الكويت للشفافية 13-17 يناير 2007، د. أحمد يعقوب باقر العبد الله رئيس اللجنة المالية في مجلس الأمة - الكويت.
- التنظيم القانوني التعاقدى لنظام البناء والتملك والتشغيل، د. صلاح سري الدين، الأهرام الاقتصادي القاهرة 2002.
- الاتجاهات المعاصرة في إدارة المرافق العامة، الأهرام الاقتصادي القاهرة عام 2000، د. محمد عبد اللطيف.
- المفوض الأول للمفوضية المستقلة لمكافحة الفساد، جاك كيز، مؤتمر الكويت للشفافية 13-17 يناير 2007.
- دليل ديوان المحاسبة لسنة 2002، قانون الديوان رقم 30 لسنة 1964 .
- إستراتيجية الديوان (2006-1010).
- مجلة الرقابة العدد العاشر سبتمبر 2007، (ص 18-25).

مراجع الانترنت:

<http://www.transparency-libya.com/index.php>

<http://www.shafafeyah.org/>

<http://www.undp-pogar.org>

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

1. AL-Rawaf, Othman. (1980). The concept of the five crises in political development relevance to the kingdom of Saudi Arabia. Ph. D dissertation. Duke University.
2. Caiden, G. (1987). "Official corruption and political stability". Unpublished paper. Los Angeles: University of Southern California.
3. Gould, David. (1980). Bureaucratic Corruption and Underdevelopment in the Third World; The Case of Zaire. New York: Pergamon press.
4. Kohli, Suresh. (1975). Corruption in India. New Delhi: Chetana Publication. cited in : AL-Rawaf, Othman. (1980).
5. Levi, M. et al (Eds). (1996). The Corruption of Politics and The Politics of Corruption. Oxford: Black Well Publication.