
مجلة مركز صالح كامل
للاقتصاد الإسلامي
جامعة الأزهر
مجلة علمية دورية محكمة

السنة التاسعة - العدد السادس والعشرون ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م

العدد السادس والعشرون

ربيع الثاني - رجب ١٤٢٦هـ / مايو - أغسطس ٢٠٠٥م

مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي

بجامعة الأزهر
مجلة دورية علمية محكمة

يصدرها
مركز صالح عبد الله كامل
للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر

رئيس مجلس الإدارة

فضيلة الأستاذ الدكتور/ أحمد محمد الطيب رئيس جامعة الأزهر

رئيس التحرير

الأستاذ الدكتور/ محمد عبد الحليم عمر مدير المركز

المشرف العلمي

الأستاذ الدكتور/ يوسف إبراهيم يوسف المستشار العلمي للمركز





أولاً: البحوث



ثانياً: المقالات



ثانياً: ملخص الرسالة



ثالثاً: النشاط العلمي للمركز

تصدير

بقلم الأستاذ الدكتور محمد عبد الحليم عمر

مدير المركز ورئيس التحرير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد النبي الأمين، وعلى آله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين. وبعد .

فإنه ليسعدني أن أقدم للقارئ الكريم، العدد السادس والعشرين من مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، آملاً أن يحمل له من الزاد العلمي ما حمّله أمثاله من الأعداد السابقة. إسهاماً في نشر المعرفة الاقتصادية من المنظور الإسلامي، ذلك المجال الذي اتخذته المجلة هدفاً لها تسعى إلى تحقيقه، وتعمل على إثرائه منذ نشأتها. وإننا نأمل أن تكون مجلتنا قد استطاعت الوفاء بذلك. حيث إننا لا نألو جهداً في تأدية هذه الرسالة، وفي بلوغ ذلك الهدف، ونسأل الله تعالى العون والتوفيق.

هذا العدد - كسابقيه - يحمل بين دفتيه، مجموعة من الدراسات العلمية، التي تنوعت موضوعاتها، وتعددت مجالاتها، وتوزع كاتبوها على أقطار عالمنا الإسلامي، بيد أنها كلها يجمعها خيط واحد ويضمها خط فكري واحد، هو الإسهام في حل مشكلات هذا الوطن الإسلامي الكبير، إسهاماً في تحقيق الهدف العام الذي أشرنا إليه.

يضم هذا العدد موضوعاً على درجة من الأهمية الاقتصادية هو موضوع «الإبل العربية بين التراث الإسلامي والتنمية»، كما يضم دراسة مستفيضة ذات أهمية اقتصادية وقانونية وسياسية عن الشرق الأوسط الكبير والمشروع الذي يروج له في هذا الخصوص، تبصرة للناس وتوضيحاً لما يحيط بنا، ويراد بنا، كذلك يحمل العدد دراسة اقتصادية ذات طابع فقهي تؤصل لاستنباط الأحكام في مجال المعاملات المالية المعاصرة، وتتمثل في تقديم فهم يسبر غور نص شرعي، هو قول

النبي ﷺ : « لا تتبع ما ليس عندك » وإلى جانب ذلك يضم العدد بحثاً عن مفهوم البركة في الإسلام وضرورة حرص المسلم على تحصيلها والنهل من معينها ، كما يقدم العدد - إلى جانب الدراسات السابقة - عرضاً لرسالة علمية لباحث بالمركز هو السيد/ هشام محمد مجاهد القاضي وحصل بها على درجة الماجستير فى موضوع : « الامتناع عن علاج المريض .. دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي » وقد قام بعرضها الباحث/ على أحمد شيخون الباحث بالمركز أيضاً . كذلك يضم العدد استعراضاً لنشاط المركز خلال الفترة التى يصدر عنها العدد .

وإننا إذ نضع هذا العدد بين يدى الباحثين وأهل العلم ، ليسعدنا أن يستمر تواصلهم مع مجلّتهم ، وأن نتلقى على الدوام إسهاماتهم ليكون لنا شرف حملها إلى من ينتفع بها ، سائلين الله تعالى لنا ولهم دوام التوفيق ، إنه نعم المولى ونعم النصير .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

مدير المركز رئيس التحرير

أ.د. محمد عبد الحليم عمر

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «لا تبع ما ليس عندك»

دكتور/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي (*)

تبدو الحاجة ملحة إلى فهم موحد أو متقارب للنصوص الشرعية التي يستمد منها علماء الشريعة المعاصرون الأحكام الشرعية فيما يستجد من نوازل وأقضية. ولكن الملاحظ أن هناك تفاوتاً واضحاً في فهم هذه النصوص ومن ثم ما يندرج تحتها وما يخرج عنها من صور في الحياة الاقتصادية المعاصرة.

وإذا كان هناك تباين في فهم علماء الشريعة لبعض القضايا الاقتصادية بما يؤدي إلى اختلاف الآراء الشرعية حول القضية الواحدة، إلا أن الذي يهمنا بالدرجة الأولى هو توحيد أو تقارب الفهم للنصوص الشرعية التي تقوم عليها الأحكام الفقهية، خاصة وأن القضايا الاقتصادية المستجدة تتسم بالتشابك والتعقيد.

وقد لاحظ الباحث وجود نصوص شرعية تتعلق بمعاملات مالية، كانت مثار خلاف حتى بين الفقهاء القدامى، وقد ترتب على ذلك أن بعض الفقهاء أو بعض المذاهب الفقهية أجازت صوراً استناداً لفهم نص شرعي، بينما حرمه آخرون استناداً إلى نفس النص، ونحن نعلم يقيناً أن الشريعة لا تعارض نفسها، وأن المعالجة الرصينة لمثل هذه المواقف تكون في الرجوع إلى هذه النصوص، ومحاولة فهمها بنظر فقهي متأنٍ يراعي ثوابت الشريعة، ويوفق بين الآراء التي يبدو أن فيها تعارضاً، ويحسن فهم القضايا المعاصرة.

ومن النصوص التي لاحظ الباحث أنها تصلح أمثلة لهذا الإشكال، قضايا بيع الكالئ بالكالئ وعلاقته بتأجيل البدلين وتطarach الديون، حيث إن هذه القضايا

تتصل اتصالاً مباشراً بقضايا اقتصادية معاصرة كالعقود التي يتأجل فيها البدلان مثل عقد التوريد والعقود المستقبلية. إضافة إلى اختلاف علماء الشريعة في قضايا بيع المعدوم، وبيع الإنسان ما ليس عنده، وقضايا مفهوم الاحتكار وحاجتها إلى فهم معاصر لحقيقتها.

وقد رأى الباحث أن يختار إحدى هذه القضايا كأنموذج، يحاول أن يفهم حقيقته من خلال مراعاة ثوابت الشريعة، ليعرف من خلاله ما يندرج تحت الحكم الشرعي من صور وما يخرج عنه، هذا النموذج حول فهم حقيقة قوله ﷺ: «لا تبع ما ليس عندك» بحيث يقدم هذا الفهم ضابطاً يعرف به حكم ما قد يستجد من صور، فلا يكون هناك مجال لخلاف بين العلماء أو على الأقل يضيق هذا الخلاف.

وإذا حقق هذا المثال أو الأنموذج ما يرجوه الباحث من فهم معاصر صحيح لمثل هذه النصوص الشرعية، وما يترتب على ذلك من جمع للأراء وتحقيق المصالح المعتبرة شرعاً وتلبية الحاجات العامة والخاصة، أمكن الشروع في معالجة النماذج أو القضايا الأخرى من أجل عموم الفائدة، وجمع هيئات الرقابة الشرعية على مفاهيم واضحة وموحدة قدر الإمكان.

وحتى يمكن بلوغ هذه الغاية في قضية النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده، فإن الأمر يتطلب أن تتناول نص الحديث من مصادره المختلفة للوقوف على صحة ومدلول لفظه، وهل النهي خاص فيما كان البيع فيه حالاً؟ وما علة النهي؟ وهل النهي خاص فيما كان المبيع فيه معيناً؟ أم موصوفاً في الذمة؟ أم غير ذلك؟... ونحاول أن نخلص من ذلك كله إلى ما يدخل تحت هذا النهي وما يخرج عنه، ليكون ذلك عوناً للحكم على صورة بعينها من حيث وقوعها تحت النهي أو خروجها عنه. وقد يكون لهذه الدراسة إسهام متواضع في وضع معيار شرعي مناسب لهذه القضية مع غيرها من القضايا التي تعنى هيئة المحاسبة والمراجعة الإسلامية بوضع معايير لها.

وعلى ذلك فسوف تتم تغطية الأقسام التالية :

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

أولاً: حديث النهي، حجيته، ومدلوله.

ثانياً: آراء فقهاء المذاهب.

ثالثاً: معنى (عندك) الواردة في الحديث.

رابعاً: هل النهي خاص بالمبيع المعين؟.

خامساً: هل النهي خاص بالمبيع الحال؟.

سادساً: علة النهي.

سابعاً: رأي الباحث.

أولاً: حديث النهي، حجيته، ومدلوله:

من أجل سهولة عرض الموضوع، قام الباحث بإرفاق ملحق في آخر الدراسة يتضمن جمعا للنصوص الواردة عنه ﷺ في نهيه عن بيع الإنسان ما ليس عنده، ويتضمن أيضاً أهم ما لاحظته الباحث حول هذه النصوص (ملحق رقم ١). وفيما يلي يتم التعرض في إيجاز إلى حديث النهي، ثم إلى حجيته ومدلوله.

أ- حديث النهي:

ورد حديث النهي على ثلاث هيئات:

١. استفسار حكيم بن حزام، كقوله: سألت النبي ﷺ فقلت: يا رسول

الله، يأتيني الرجل فيسألني البيع ليس عندي، أفأبيعه منه ثم أبتاعه له من السوق؟. قال: «لا تبع ما ليس عندك». (رواه النسائي ج ٧ ص ٢٨٩).

٢. إقرار حكيم بن حزام لنهيه ﷺ بقوله: «نهاني رسول الله ﷺ أن أبيع ما ليس عندي». (رواه الترمذي، تحفة الأحوذى، ج ٤ ص ٤٣٠ - ٤٣١).

٣. أمور نهى عنها ﷺ، منها بيع ما ليس عندك. فقد ذكر عمرو بن

شعيب عن أبيه عن جده، حتى ذكر عبد الله بن عمرو، قوله ﷺ: «لا يحل

سلف وبيع، ولا شرطان في بيع، ولا ربح ما لم تضمن، ولا بيع ما ليس عندك». (رواه أبو داود، ج ٣ ص ٧٦٩ - ٧٧٥ حديث رقم ٢٥٠٤).

ب- حجيته:

الحديث رواه الخمسة: أبو داود، والنسائي، والترمذي، وابن ماجه، والإمام أحمد. وقد ذكر الترمذي أن الحديث حسن صحيح، والعمل به عند أكثر أهل العلم. وقال فيه ابن قدامة المقدسي «لا نعلم فيه مخالفاً» (الشرح الكبير مع المغني ج ٤ ص ١٦). وتناوله فقهاء المذاهب بالقبول، كما سيرد بيانه، فهو حديث يحتج به.

ج - مدلوله:

الذي يفهم من الحديث كما ورد عن غير واحد من الفقهاء قديماً وحديثاً: أن الرجل يأتي حكيم بن حزام يطلب منه شراء سلعة يعتقد أنها عنده، وهي في الحقيقة ليست عنده، والمشتري لا يعلم، وحكيم لم يشأ أن يخبره، فيبيعه السلعة ويقبض ثمنها، على أمل أن يشتريها من السوق، ثم يسلمها له.

ثانياً: آراء فقهاء المذاهب:

أورد الباحث ملحقاً تناول فيه آراء بعض فقهاء المذاهب، يمكن الرجوع إليه في آخر هذه الدراسة وذلك من أجل سهولة العرض، (ملحق رقم ٢).

من خلال استعراض الآراء سالفة الذكر لفقهاء المذاهب، يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

(١) اتفق فقهاء المذاهب على عدم جواز بيع الإنسان ما ليس عنده، ولم يطلع الباحث على رأي يعارض النهي الوارد في الحديث، وقد أكد ابن قدامة ذلك بقوله (ولا نعلم فيه مخالفاً) على نحو ما جرى بيانه.

(٢) ما ليس عندك، أي ما ليس في ملكك، وأضاف البعض، ولا تحت مقدرتك. أي ما ليس في ملك البائع ولا داخل تحت قدرته على تسليمه.

(٢) رغم اتفاق الفقهاء على عدم جواز بيع الإنسان ما ليس عنده، إلا أنهم اختلفوا في المبيع الذي يقع عليه النهي، هل هو المبيع المعين؟ أم المبيع الموصوف في الذمة؟
(٤) قضية دخول السلم تحت النهي أو خروجه عنه كانت واضحة في معالجة الفقهاء لمسألة (لا تبع ما ليس عندك). بين من يرى دخول السلم فيها على اعتبار كون المبيع في الذمة إلا أنه استثنى بالنص، وبين من يرى خروج السلم عن النهي ابتداءً على اعتبار كون المبيع معيناً، ومن ثم فيبيع موصوف في الذمة مقدور التسليم في محله (وهذا هو السلم) جائز ولا يشمل النهي عن بيع ما ليس عنده.

(٥) من الفقهاء من أشار صراحة أو ضمناً إلى أن النهي يرد على البيع الحال دون المؤجل، على اعتبار أن ذلك ما يفهم من قصة الحديث.

(٦) ذكر الفقهاء عللاً للنهي، هي في مجملها:
أ - عدم القدرة على التسليم.

ب - الغرر (وهو ناشئ عن العلة السابقة).

ج - صورة الغرر هنا شبيهة بالقمار والمخاطرة من غير حاجة ولا مصلحة.

د - تفويت قصد الشارع بالبيع، وهو تملك التصرف.

هـ - بيع ما ليس عنده بطريق الأصالة تملك ما لا يملك، وهو محال.

(٧) ذكر الفقهاء أمثلة وصوراً لما يدخل تحت النهي، وما يخرج عنه، نذكر:
أ) ما يدخل تحت النهي:

١ - المبيع الحاضر (الموصوف في الذمة) الخارج عن الملك.

٢ - الغائب غير المملوك.

٣ - المبيع المعين غير المملوك.

٤- المعين المملوك الخارج عن الحوزة، كالعبد الآبق والمال المغصوب في يد الغاصب والجمل الشارد والفرس العائر.

٥- بيع المباح قبل الاستيلاء عليه، كالطير في الهواء والسماك في الماء.

٦- بيع ملك الغير، وثمة رواية أخرى تجيزه موقوفاً على إجازة المالك.

(ب) ما يخرج عن النهي :

١- البيع بطريق النيابة (بيع ما لا يملكه إذا كان بإذن مالكة، كبيع الوكيل).

٢- بيع المغصوب إذا باعه الغاصب فضمنه المالك قيمته.

٣- ما كان في الذمة إذا كان مؤجلاً مقدور التسليم في محله مع كون المبيع ليس عند البائع حال العقد.

٤- بيع الفضولي (وهو بيع ملك الغير بغير إذنه)، فإنه ينقذ موقوفاً على إجازة المالك. وثمة رواية ترى دخوله تحت النهي.

ولعله قد تبين أن الفقهاء يرون عدم جواز بيع الإنسان ما ليس عنده، ويحتجون بنهي ﷺ، بيد أنهم اختلفوا في الصور التي يقع عليها النهي، بين من يرى أن النهي خاص بالمعين دون الموصوف في الذمة، ومن يراه خاصاً بالموصوف في الذمة دون المعين. ومن يراه في البيع الحال دون المؤجل، ومن يراه في البيع مطلقاً حالاً ومؤجلاً. ومن يراه في المملوك غير المقدور على تسليمه لخروجه عن الحوزة، ومن يراه في غير المملوك غير المقدور على تسليمه. ومن يراه في الحاضر غير المملوك، ومن يراه في المعدوم، ومن يراه في الغائب. وبين من يراه في البائع بالأصالة عن نفسه أو حينما يبيع مباحاً قبل استيلائه عليه.

بمعنى أنهم اختلفوا في :

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

١- المبيع: بين: المعين، والموصوف في الذمة، والمملوك الخارج عن القدرة، وغير المملوك الخارج عن القدرة، والحاضر غير المملوك، والمعدوم، والغائب، والمباح قبل الاستيلاء عليه.

٢ - البيع: بين: الحال، والبيع مطلقاً (حالا ومؤجلاً).

٣ - البائع: بين: من يبيع ما يملكه كالغائب والخارج عن الحوزة، ومن يبيع ملك غيره كالفضولي.

وهذه الأمور تشير إلى أهمية الحاجة إلى تحرير هذه القضية، ومحاولة فهمها، على أمل الوصول إلى حقيقتها.

ثالثاً: معنى لفظ (عند) الوارد في الحديث:

يبدو أن الفهم الصحيح للفظ (عند) يسهم إلى حد بعيد في الفهم الصحيح لما يشملته النهي في الحديث. إذ إن باقي مفردات الحديث واضحة، بينما يمثل هذا اللفظ مفترق الطرق لآراء الفقهاء. ولعل هذا الأمر كان وراء تعرض بعض الفقهاء لمعنى هذا اللفظ عند تناولهم لهذه القضية. وعلى هذا، فسوف يتم التعرض لمعنى هذا اللفظ لدى علماء اللغة، ولدى من تناوله من الفقهاء في هذا الصدد.

معنى (عند) لغة: «حضور الشيء ودنوه، وفيها ثلاث لغات: عند عند عند، وهي ظرف في المكان والزمان، تقول: عند الليل وعند الحائط... قال الأزهري: وهي بلغاتها الثلاث أقصى نهايات القرب ولذلك لم تصغر»^(١). أي الشيء الحاضر الأكثر قرباً ودنواً. بينما ذكر الإمام الكاساني: «(وعند) كلمة حضرة، والغيبة تنافيها»^(٢)، أي الحاضر. أما الإمام الشوكاني فقد كان أكثر تفصيلاً حيث قال: «معنى (عند)

(١) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة ١٤١٤هـ (١٩٩٤م) المجلد الثالث ص ٣٠٩.

(٢) الكاساني، علاء الدين أبو بكر بن مسعود، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، مرجع سابق، ج ٥، ص ١٦٣.

لغة: قال الرضي: إنها تستعمل في الحاضر القريب، وما هو في حوزتك وإن كان بعيداً^(١).

فلفظ (عند) لغة: الشيء الحاضر الأكثر قرباً، فلا يُصغر لأنه يمثل أقصى نهايات القرب، بينما نقل الشوكاني أنه لغة: الحاضر القريب وما هو في الحوزة وإن كان بعيداً، أما الكاساني فقد عبر عن معناه بالحاضر. ويمكن أن نقول إن علماء اللغة ينظرون إلى معنى اللفظ على إطلاقه، والكاساني يعبر عن المعنى عند الفقهاء، والشوكاني ينقل في صدر عبارته قولاً يقترب من المعنى اللغوي «الحاضر القريب» وينقل في عجزها ما يناسب المعنى عند الفقهاء «وما هو في حوزتك وإن كان بعيداً» على اعتبار أن وجود الشيء في حيازة بائعه وتمكنه منه من حيث قدرته على تسليمه تجعله في موقع الحاضر القريب وإن كان بعيداً.

ويبدو أن نهيه ﷺ للبائع، هو نهى عن بيع شيء ليس حاضراً قريباً، قد يعجز عن تسليمه، فيفضي ذلك إلى الخصومة والنزاع. أما إذا كان يحوز الشيء المبيع وكان متمكناً من تسليمه وإن كان بعيداً، فإنه يكون في حكم الحاضر القريب، إذ لا يفضي إلى النزاع. والواقع أن المبيع الموجود في حيازة البائع وإن لم يكن قريباً يعبر عنه بأنه عنده، كقول القائل: «عندي بيت في مدينة كذا». وإن باعه فإنما باع شيئاً عنده. نخلص من ذلك إلى أن معنى (عندك) أي ما كان حاضراً قريباً لديك، أو كان في حوزتك وإن كان بعيداً، بحيث يكون تحت قدرتك وقت طلبه.

رابعاً: هل النهي خاص بالمبيع المعين؟:

ذكر غير واحد من الفقهاء أن النهي الوارد في الحديث خاص ببيع الأعيان دون بيع الصفات، من ذلك:

(١) الشوكاني، محمد بن علي بن محمد: نيل الأوطار من أحاديث سيد الأخيار شرح منتقى الأخبار، مرجع سابق، ج ٥، ص ٢٥٣.

١- ما ذكره الخطابي في معالم السنن ^(١): «قوله لا (تبع ما ليس عندك) يريد بيع العين دون بيع الصفة، ألا ترى أنه أجاز السلم إلى الآجال، وهو بيع ما ليس عند البائع في الحال، وإنما نهى عن بيع ما ليس عند البائع من قبيل الغرر، وذلك مثل أن يبيعه عبده الآبق أو جملة الشارد».

٢- ما ذكره السيوطي في شرحه لسنن النسائي ^(٢): «(ولا تبع ما ليس عندك) قيل هو كبيع الآبق... قال الخطابي: يريد العين دون بيع الصفة. يعني أن المراد بيع العين دون الدين كما في السلم، فإن مداره على الصفة، وهو جائز فيما ليس عند الإنسان بالإجماع، والله تعالى أعلم».

٣- ما ذكره المباركفوري في تحفة الأحوذى ^(٣): «في شرح السنة، هذا في بيع الأعيان دون بيع الصفات، فلذا قيل: السلم في شيء، موصوف عام الوجود عند المحل المشروط يجوز، وإن لم يكن في ملكه حال العقد».

٤- ما ذكره السندي في شرحه لسنن ابن ماجه ^(٤): «قوله (لا تبع ما ليس عندك) قيل: هو الآبق ومال الغير بلا إذنه، أو المبيع قبل القبض. والجمهور على جواز بيع مال الغير بلا إذنه موقوفاً. ومنعه الشافعي لهذا الحديث. قال الخطابي: يريد بيع العين دون بيع الصفة. أهـ. يعني: أن المراد بيع العين دون الدين كما في مسلم (الصحيح: السلم) فإن مداره على الضعف (الصحيح: الصفة) وهو جائز فيما ليس عند الإنسان بالإجماع».

(١) مع سنن أبي داود، مرجع سابق، ج ٣، ص ٧٦٩.

(٢) سنن النسائي بشرح الحافظ جلال الدين السيوطي وحاشية الإمام السندي، مرجع سابق، ج ٧، ص ٢٨٩.

(٣) المباركفوري، أبو العلي محمد عبدالرحمن: تحفة الأحوذى بشرح جامع الترمذي، مرجع سابق، ج ٤، ص ٤٣٠.

(٤) سنن ابن ماجه بشرح الإمام أبي الحسن الحنفي المعروف بالسندي، مرجع سابق، المجلد الثالث، ص ٣٠.

٥- ما ذكره البغوي^(١): «النهي في هذا الحديث عن بيع الأعيان التي لا يملكها، أما بيع شيء موصوف في ذمته فيجوز فيه السلم بشروطه، فلو باع شيئاً موصوفاً في ذمته عام الوجود عند المحل المشروط في البيع جاز وإن لم يكن المبيع موجوداً في ملكه حال العقد كالسلم». وقد سبق ذكر ذلك.

ونظراً لأن هؤلاء الفقهاء وغيرهم ممن نحا نحوهم يدركون أن المبيع (المسلم فيه) في عقد السلم موصوف في الذمة، وليس عند البائع (المسلم إليه)، وهو جائز شرعاً، بينما ينهى هذا الحديث عن بيع البائع ما ليس عنده. لعلمهم من باب التوفيق رأوا أن المبيع المنهي عنه هنا، يقع في المعين دون الموصوف في الذمة، فلم تخل رواياتهم من الربط بين المسألتين. وهذه المعالجة الفقهية تعرض لها ابن القيم فيما سيرد بيانه لاحقاً نقلاً عن شيخه. في حين أن آخرين نظروا إلى النهي في نطاق المعاني التي تحملها قصة الحديث، وهي تأبى أن يكون المبيع شيئاً معيناً ليس في ملك البائع ليبيعه ثم يمضي ليشتريه فيسلمه، لذلك فإنهم يرون أن المبيع المنهي عنه هو ما كان موصوفاً في الذمة إذا لم يكن عند البائع، وأن السلم يشمل النهي إن لم يكن عنده، ولكن السنة أجازت السلم (المؤجل) ليخرج عن النهي. وثمة فريق ثالث رأى أن النهي خاص ببيع موصوف في الذمة غير مملوك لبائعه ولا يقدر على تسليمه. أي أن الفريقين الثاني والثالث يريان أن النهي خاص بالمبيع الموصوف في الذمة على تفصيل، خلافاً للفريق الأول الذي يرى أن النهي خاص بالمبيع المعين دون الموصوف في الذمة. فالفريق الثاني يرى أن النهي خاص بالمبيع الموصوف في الذمة إذا لم يكن عند البائع، بينما يرى الفريق الثالث أن النهي خاص بالمبيع الموصوف في الذمة إذا لم يكن عند البائع ولا يقدر على تسليمه. وممن يؤيد أن النهي الوارد في الحديث خاص ببيع الصفات دون الأعيان، الإمام ابن القيم حيث ذكر: «السائل إنما سأل

(١) الشوكاني، محمد بن علي بن محمد: نيل الأوطار من أحاديث سيد الأخيار شرح منتقى الأخبار، مرجع سابق، ج ٥، ٢٥٣.

عن بيع شيء مطلق في الذمة... وإذا كان إنما سأل عن بيع شيء في الذمة فإنما سأل عن بيعه حالاً^(١).

وقد أورد شيخ الإسلام ابن تيمية شرحاً وافياً لآراء الفقهاء حول المبيع المنهي عنه في الحديث، نقله عنه تلميذه ابن القيم حيث قال^(٢): «ورأيت لشيخنا في هذا الحديث مفصلاً مقيداً وهذا سياقه: للناس في هذا الحديث أقوال، قيل: المراد بذلك أن يبيع السلعة المعينة التي هي مال الغير فيبيعها ثم يملكها ويسلمها إلى المشتري، والمعنى: لا تبع ما ليس عندك من الأعيان. ونُقل هذا التفسير عن الشافعي رحمه الله، فإنه يجوز السلم الحال وقد لا يكون عند المسلم إليه ما باعه، فحمله على بيع الأعيان، ليكون بيع ما في الذمة غير داخل تحته سواء كان حالاً أو مؤجلاً. وقال آخرون: هذا ضعيف جداً، فإن حكيم بن حزام ما كان يبيع شيئاً معيناً هو ملك لغيره ثم ينطلق فيشتريه منه^(٣)، ولا كان الذين يأتونه يقولون نطلب عبد فلان ولا دار فلان، وإنما الذي يفعله الناس أن يأتيه الطالب فيقول: أريد طعاماً كذا وكذا، أو ثوباً كذا وكذا، أو غير ذلك، فيقول: نعم أعطيك، فيبيعه منه ثم يذهب فيحصله من عند غيره إذا لم يكن عنده. هذا هو الذي يفعله من يفعله من الناس، ولهذا قال: يأتيني فيطلب مني المبيع ليس عندي، لم يقل يطلب مني ما هو مملوك لغيري، فالطالب طلب الجنس، لم يطلب شيئاً معيناً كما جرت به عادة الطالب لما يؤكل ويلبس ويركب، إنما طلب جنس ذلك، ليس له غرض في ملك شخص بعينه دون ما

(١) ابن قيم الجوزية: زاد المعاد في هدي خير العباد، مرجع سابق، ج ٤، ص ٢٦٤.

(٢) المرجع السابق مباشرة، نفس الجزء، ص ٢٦٣-٢٦٤.

(٣) ذكر الشيخ الأمين الضرير معنى هذه الجملة مشيراً إلى أنه لا يوافق البغوي على هذا الفهم «لأن الظاهر من قصة الحديث أن حكيم بن حزام ما كان يبيع أشياء معينة بالذات لأنه لا يتأتى أن يكون ما يبيعه معيناً بالذات ثم يذهب ويشتريه من السوق» فلعله استفاد من تعليق ابن تيمية. انظر: الغرر وأثره في العقود، سلسلة صالح كامل للرسائل الجامعية، الكتاب الثالث، ط ٢ ص ٣٣٩ بالهامش.

سواه مما هو مثله أو خير منه، ولهذا صار الإمام أحمد رحمه الله وطائفة إلى القول الثاني فقالوا: الحديث على عموميه يقتضي النهي عن بيع ما في الذمة إذا لم يكن عنده، وهو يتناول السلم إذا لم يكن عنده، لكن جاءت الأحاديث بجواز السلم المؤجل، فبقي هذا في السلم الحال. والقول الثالث وهو أظهر الأقوال أن الحديث لم يرد به النهي عن السلم المؤجل ولا الحال مطلقاً، وإنما أريد به أن يبيع ما في الذمة مما ليس هو مملوكاً له ولا يقدر على تسليمه ويربح فيه قبل أن يملكه ويضمنه ويقدر على تسليمه، فهو نهى عن السلم الحال إذا لم يكن عند المستسلف ما باعه فيلزم ذمته بشيء حال ويربح فيه وليس هو قادراً على إعطائه وإذا ذهب يشتريه فقد يحصل وقد لا يحصل، فهو من نوع الغرر والمخاطرة».

نخلص من استعراض الآراء سالفة الذكر إلى أن الفريق الأول حصر المنع في المبيع المعين، لتفادي وقوع السلم تحت النهي، فتعرض إلى نقد مؤداه أن البائع لم يطلب منه شيء معين مملوك لغيره، بل يطلب منه جنس الشيء، أي الموصوف في الذمة. أما الفريق الثاني، فقد رأى المنع في المبيع الموصوف في الذمة إذا لم يكن عند البائع، فيدخل السلم في النهي، إلا أن الأحاديث استثنت السلم المؤجل فيخرج ويبقى السلم الحال. بينما تتمكن الفريق الثالث من التوفيق بين كون المبيع المنهي عنه موصوفاً في الذمة، مع عدم شمول النهي للسلم، حينما أخذ عدم القدرة على التسليم بعين الاعتبار، لأن المسلم فيه مقدور على تسليمه بحسب العادة، فلا يدخله النهي، ولا حاجة إلى استثنائه. ومما تجدر الإشارة إليه أن الفريقين الثاني والثالث عندما خالفاً الفريق الأول، كان رأيهم مستنداً إلى المعاني التي تحملها قصة الحديث. هذا وقد لاحظ الباحث أن غير واحد من الفقهاء ألحقوا بالنهي صوراً تخرج عن نطاق المعاني التي تحملها قصة الحديث من حيث كون المبيع معيناً، وهذه الصور لها وجاهاًتها، إضافة إلى أن النص يحتملها، ولا أرى مانعاً من تضمينها تحت النهي الوارد في الحديث، مثل:

١- المملوك الخارج عن الحوزة: لأباق أو غصب أو شرود أو انفلات، كالعبد الآبق والمغضوب الذي لا يستطيع انتزاعه ممن هو في يده، والجمل الشارد والطير المنفلت الذي لا يعتاد رجوعه، ويمكن إضافة المملوك الضائع لخروجه عن الحوزة.

٢- مال الغير بغير إذن مالكة: وفيه قولان: ينعقد موقوفاً، والآخر لا يجوز.
٣- المبيع قبل القبض: وهو في حكم المملوك الخارج عن الحوزة حتى يحوزه.
٤- المملوك الغائب عن مجلس العقد في البيع الحال، لعدم القدرة على تسليمه حالاً. بمعنى أن المبيع، سواء كان معيناً أو موصوفاً في الذمة، يمكن أن يشمل النهي الوارد في الحديث، وسيرد تفصيل ذلك إن شاء الله لاحقاً.

خامساً: هل النهي خاص فيما كان البيع فيه حالاً:

عدم وجود المبيع في البيع الحال، هو الذي يتصور فيه النزاع والخصومة، لعدم القدرة على تسليم المبيع وقت العقد. لذا فإن النهي الوارد في الحديث يتصور في البيع الحال دون منازع. ولكن، هل يمكن تصوره في البيع المؤجل إذا كان المبيع مقدور التسليم في المحل المشروط؟

وردت أقوال للفقهاء فيما سبق أن تناوله الباحث، قد يفهم منها أن النهي الوارد في الحديث يتعلق بالبيع المؤجل، مثل:

- ما ذكره الإمام الكاساني الحنفي^(١) في قوله: «ونهى رسول الله ﷺ عن بيع ما ليس عند الإنسان ورخص في السلم». وهذه العبارة تفيد أن السلم داخل في النهي، ولكنه استثنى بنص الحديث. ولما كان المبيع (المسلم فيه)

(١) بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع: مرجع سابق، ج ٥، ص ١٤٧.

في السلم مؤجلاً، فإنه قد يفهم أن البيع الذي يتأجل فيه تسليم المبيع داخل تحت النهي في بيع الإنسان ما ليس عنده .

والحقيقة أن المذهب الحنفي يشترط أن يكون المبيع مقدور التسليم عند العقد، والأمر في السلم ليس كذلك، إذ هو مقدور التسليم بحسب العادة في الأجل المشروط وليس عند العقد، لذا فقد أدخله فقهاء المذهب في النهي لهذا السبب، لا لكونه مؤجلاً، ثم رأوا أن خروجه عن النهي كان استثناء بنص الحديث .

- ما ذكره ابن القيم^(١) فيما نقله عن شيخه حول أقوال العلماء في المبيع المنهي عنه في بيع ما ليس عندك : «ولهذا اختار الإمام أحمد رحمه الله وطائفة القول الثاني فقالوا : الحديث على عموميه يقتضي النهي عن بيع ما في الذمة إذا لم يكن عنده، وهو يتناول السلم إذا لم يكن عنده، ولكن جاءت الأحاديث بجواز السلم المؤجل، فبقي هذا في السلم الحال . وهذه العبارة تسلك نفس مسلك عبارة الكاساني سائلة الذكر، بمعنى أن عدم وجود المسلم فيه عند المسلم إليه تفيد أنه يبيع ما ليس عنده فلا يقدر على تسليمه في المحل المشروط، ولو كان قادراً على تسليمه فيه لخرج عن النهي . والدليل على ذلك، ما ورد عقب العبارة السابقة مباشرة، والكلام لشيخ الإسلام ابن تيمية^(٢) : «والقول الثالث وهو أظهر الأقوال، أن الحديث لم يرد به النهي عن السلم المؤجل ولا الحال مطلقاً، وإنما أريد به أن يبيع ما في الذمة مما ليس هو مملوكاً له ولا يقدر على تسليمه» .

وبناء على ما تقدم، لا يكون النهي عن بيع ما ليس عندك متعلقا بالبيع المؤجل المقذور فيه على تسليم المبيع في الأجل المحدد، ولا يوجد ما يدعو إلى استثناء

(١) زاد المعاد في هدي خير العباد : مرجع سابق، ج ٤، ص ٢٦٤ .

(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة .

السلم بالرخصة. أما عن اعتبار النهي خاصاً فيما كان البيع فيه حالاً، فقد صرح بذلك غير واحد من العلماء القدامى والمحدثين، مثل :

- ما ذكره الإمام الباجي، وأشرت إليه عند تناول آراء فقهاء المذاهب حول بيع الإنسان ما ليس عنده، حيث ذكر أن النهي يتعلق بما كان على وجه البيع (عندما يكون المبيع معيناً)، وبما كان على وجه السلم (عندما يكون المسلم فيه - المبيع - موصوفاً في الذمة)، ويتحقق النهي في هذا الأخير إذا كان العقد حالاً لأنه يخرج عن حكم السلم. وعلى هذا فالذي يفهم من قول الإمام الباجي أن النهي خاص فيما كان فيه السلم معجلاً، أي فيما كان البيع فيه حالاً.

- ما ذكره ابن القيم^(١) : «وإذا كان إنما سأل عن بيع شيء في الذمة، فإنما سأل عن بيعه حالاً» .

- ما ذكره الدكتور محمد يوسف موسى^(٢) غير مرة، أن النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده خاص فيما كان البيع فيه حالاً حيث :

١- قال : «ولكن العلة هي الغرر لعدم القدرة على التسليم حين الطلب - وهو هنا وقت العقد - كما لاحظ ابن تيمية بحق وتلميذه ابن القيم» .

٢- ذكر صدر الحديث «أن الرجل يأتيني ...» معقّباً بقوله ؛ فإن هذا معناه بوضوح أن المشتري كان يريد تسلم ما اشتراه حين العقد .

٣- أضاف : «فإن المشتري في حادثة حكيم بن حزام، على ما يؤخذ من نص الحديث نفسه، يريد الشراء والاستلام فوراً» .

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٢) البيوع والمعاملات المالية المعاصرة: دار الكتاب العربي بمصر، الطبعة الأولى

١٣٧٣هـ (١٩٥٤م). ص ١٩٤.

- ما ذكره الشيخ الصديق محمد الأمين الضرير^(١): «وأرى أن عدم جواز بيع ما ليس عند البائع خاص فيما كان فيه البيع حالا كما يستفاد من قصة الحديث، ولأن هذه هي الحالة التي يتصور فيها النزاع، أما لو تم البيع على أن يسلم البائع المبيع بعد مدة من الزمن، فإن هذا لا يدخل في بيع ما ليس عند الإنسان المنهي عنه، ولهذا فلا ينبغي أن يقال: إن بيع الاستيراد المتعارف عليه عند التجار يتناوله النهي عن بيع ما ليس عند البائع، لأن بيع الاستيراد مدخول فيه على تأجيل المبيع، وبيع ما ليس عند البائع المنهي عنه مدخول فيه على تسليم المبيع في الحال». ولعله في هذا الجزء الأخير كان متأثراً بما قرأه عن الدكتور محمد يوسف موسى، الذي كان يعالج ما يجري بين المصدر والمستورد في المرجع السابق الإشارة إليه مباشرة.

وإذا كان كثير من الفقهاء القدامى لم يتعرضوا لهذه المسألة بالتحديد عندما تناولوا قضية لا تبع ما ليس عندك، فالذي يبدو لي أن وضوحها لديهم كان وراء عدم ذكرهم لها، مثل كثير من القضايا المماثلة. وعلى هذا، يمكن القول: إن النهي الوارد في الحديث خاص فيما كان البيع فيه حالا.

سادساً: علة النهي:

علل الفقهاء النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده بعبارات سبق ذكرها مثل:

- قول الكاساني: «ولأن بيع ما ليس عنده بطريق الأصالة عن نفسه تمليك ما لا يملكه بطريق الأصالة وأنه محال»^(٢).

- قول الباجي: «يجب أن يكون (المبيع) معيناً ويكون في ملكه، فإن لم يكن في ملكه وكان معيناً، لم يصح لما فيه من الغرر، لأنه لا يمكنه تخليصه، وإذا لم يقدر على تخليصه لم يمكنه تسليمه، وما لا يمكن تسليمه لا يصح بيعه»^(٣).

(١) الغرر وأثره في العقود: مرجع سابق، ص ٣٣٨ - ٣٣٩.

(٢) بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، مرجع سابق، ج ٥، ص ١٤٧.

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
«لا تبع ما ليس عندك» د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي

- قول الشيرازي: «ولأن ما لا يملكه لا يقدر على تسليمه... ولا يجوز بيع ما لا يقدر على تسليمه لحديث أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ نهى عن بيع الغرر وهذا غرر... ولأن القصد بالبيع تمليك التصرف وذلك لا يمكن فيما لا يقدر على تسليمه»^(٢).

- قول ابن قدامة: «ولأنه لا يقدر على تسليمه، أشبه ببيع الطير في الهواء»^(٣) وقد ذكر في موضع آخر: «وغير المملوك لا يجوز لعلتين (إحدهما) العجز عن تسليمه (والثانية) أنه غير مملوك له، والأصل في هذا نهى النبي ﷺ عن بيع الغرر»^(٤).

- قول ابن القيم: «كان ذلك شبيهاً بالقمار والمخاطرة من غير حاجة بهما إلى هذا العقد ولا تتوقف مصلحتهما عليه... وبيع ما ليس عنده من جنس القمار والميسر، لأنه قصد أن يربح على هذا لما باعه ما ليس عنده والمشتري لا يعلم... وليست هذه المخاطرة مخاطرة التجارة، بل مخاطرة المستعجل بالبيع قبل القدرة على التسليم»^(٥)، كما نقل عن شيخه: «فهو نوع من الغرر والمخاطرة»^(٦).

هذا وقد تعرض الشيخ الصديق الضير - وهو من علماء الفقه المحدثين - إلى هذه المسألة فقال: «وعلة المنع هي الغرر الناشئ عن عدم القدرة على التسليم وقت العقد، وما قد يترتب على ذلك من النزاع، فإن البائع قد لا يجد المبيع في السوق، والمشتري يطالبه به ولا يرضى إمهاله؛ لأن العقد تم على أن يسلمه المبيع في الحال،

(١) المنتقى شرح الموطأ، مرجع سابق، ج ٤، ص ٢٨٦.

(٢) المذهب، مرجع سابق، ج ١ ص ٢٦٢-٢٦٣.

(٣) الشرح الكبير مع المغني، مرجع سابق، ج ٤ ص ١٦.

(٤) المرجع السابق مباشرة، نفس الجزء، ص ٢٧٢.

(٥) زاد المعاد في هدي خير العباد، مرجع سابق، ج ٤، ص ٢٦٢-٢٦٦.

(٦) المرجع السابق، ج ٤ ص ٢٦٤.

ولأن بيع الإنسان ما لا يملكه بطريق الأصالة عن نفسه تمليك لما لا يملك، وهو محال كما يقول الكاساني^(١). فهو يركز على الغرر، لعدم القدرة على التسليم، وعلى أن هذا البيع هو تمليك من البائع لما لا يملك فيما يبيعه بالأصالة عن نفسه وهو محال، وهذه العلل سبقت الإشارة إليها فيما ورد أنفاً، ويمكن ملاحظة أنه أضاف: إمكانية النزاع كعلة للحكم بالنهي.

وبالنظر في النصوص سالفة الذكر، يمكن الوقوف على ما علل به الفقهاء - قديماً وحديثاً - نهيه ﷺ عن بيع الإنسان ما ليس عنده بما يلي:

- بيع الإنسان ما ليس عنده فيما يبيعه بالأصالة عن نفسه تمليك ما لا يملكه وهو محال.
 - عدم القدرة على تسليم المبيع.
 - الغرر
 - تفويت القصد من البيع في تمليك التصرف.
 - الشبه بالقمار والميسر والمخاطرة من غير حاجة ولا مصلحة.
 - ما قد يترتب من نزاع بسبب عدم القدرة على التسليم حين الطلب.
 - يمكن إضافة خروج المبيع عن ضمان البائع.
- وهذه الأمور تحتاج إلى إعادة نظر أو توضيح على النحو التالي:

(١) ما ذكره الشيخ الصديق الضرير من تعليل بما قد يترتب على هذا البيع من النزاع: إذ النزاع يمكن أن يحدث ويمكن ألا يحدث، بمعنى أن من باع ما ليس عنده يمكن أن يتمكن من الشراء والتسليم بعد البيع فلا يحدث نزاع بينه وبين المشتري، ويمكن أن لا يتمكن فيقع النزاع. ولعل هذا الفهم كان واضحاً عند

(١) الضرير، الصديق محمد الأمين: الغرر وأثره في العقود، مرجع سابق، ص ٣٣٧ و ٣٣٨.

المؤلف، لأنه استخدم تعبيراً دقيقاً حين قال: «وما قد يترتب...» إذ إن النزاع ليس وصفاً ظاهراً في جميع حالات بيع ما ليس عنده. وعلماء أصول الفقه يطلقون عليه حكمة دون علة، تماماً مثل إيقاع العداوة والبغضاء في الخمر والميسر والصد عن ذكر الله وعن الصلاة، فإنها حكم (بكسر الحاء) وفتح الكاف) وليست عللاً، إذ هناك من بين من يشرب الخمر أو يمارس القمار من لا يصد ذلك عن الصلاة، كأن يشرب بعد صلاة العشاء، أو يلتزم بأداء الصلاة في وقتها مع ممارسته للقمار. بينما نجد وصف الغرر الفاحش متمكناً في جميع حالات ممارسة القمار، ليكون وصفاً ظاهراً منضبطاً يطلق عليه علماء أصول الفقه مصطلح «علة الحكم». وعلى هذا يكون النزاع الذي قد يترتب على بيع ما ليس عنده حكمة للنهي، وليس علة بالمفهوم الأصولي. أما إذا تجاوز البعض في التعبير خروجاً عن المعنى الاصطلاحي، فهذا أمر آخر.

(٢) بيع ما ليس عنده بطريق الأصاله عن نفسه تمليك ما لا يملكه، وهو محال: هذا التعليل استدلال عقلي، تتفق نتيجته مع مقدماته دون خلاف؛ لأن البائع الذي لا يملك المبيع، يستحيل عليه أن ينقل ملكيته لغيره. بيد أن هذه العلة فيما يبدو تتعلق ببيع الإنسان ما لا يملك، دون أن تتعلق بما يملكه ويخرج عن حوزته، وهذا الأخير يشمل النهي أيضاً باعتباره ليس عند البائع استحوازاً رغم أنه يملكه، وقد سبق ذكر ذلك عن غير واحد من الفقهاء. أضف إلى ذلك أن من الفقهاء من ذكر أن ما صح ملك صاحبه عليه ثم خرج عن حوزته، جاز له بيعه ويملكه مشتره ملكاً صحيحاً^(١). وهذا القول يفيد أن من باع بالأصاله عن نفسه ما يملكه وهو خارج عن حوزته، أمكن تمليكه لمشتريه، فلا يكون هذا التملك محالاً. وحتى يشتمل التعليل هنا على: المبيع الذي لا يملكه البائع، والمبيع الذي

(١) ابن حزم، أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد: المحلى، دار الفكر، بدون تاريخ، ج ٨ ص ٣٨٨ و ٣٨٩.

يملكه ولا يحوزه، باعتبار أن الوصفين يحققان معنى ما ليس عند البائع، يمكن القول: (بيع ما ليس عنده فيما يبيعه بالأصالة عن نفسه: إما تملك ما لا يملكه، أو بيع مملوك خارج عن حوزته. الأول: تملكه للمشتري محال عقلا، والثاني: تسليمه للمشتري محال عقلاً. وفي كلا الحالين، فاقد الشيء لا يعطيه).

(٣) تفويت القصد من البيع في تملك التصرف:

القصد من البيع أن يملك البائع الثمن ويمتلك المشتري المبيع وينتفع كل طرف بالبدل الذي امتلكه، أما إذا كان البائع غير قادر على تسليم المبيع حينما يبيع ما ليس عنده، فإنه يفوت القصد بالبيع في تملك التصرف للمشتري، لأن المشتري لن يتسلم المبيع حتى يملك أن يتصرف فيه. وهذا التعليل له علاقة بالتعليل السابق ولا يصادمه.

(٤) التعليل بالغرر، وبالشبه بالقمار والمخاطرة من غير حاجة ولا مصلحة:

الغرر عند أكثر الفقهاء، وعلى الرأي المختار، يشتمل على ما لا يدري يحصل أم لا يحصل وعلى المجهول. والقمار هو أن يطلب كل من المتقارمين أن يغلب على صاحبه في فعل أو قول ليأخذ مالا جعلاه للغالب. والعلاقة بين الغرر والقمار واضحة، إذ القمار أخص من الغرر، بمعنى أن كل قمار غرر وليس كل غرر قماراً. فالقمار غرر فاحش. والبائع حينما يبيع ما ليس عنده لا يدري هل يتمكن من شراء ما باعه ليسلمه للمشتري أم لا يتمكن، مع العلم بأنه باعه قبل أن يصير في ملكه وتحت مقدرته، وخاطر ببيعه قبل أن يملكه ويقبضه، وهذا غرر فاحش فيه معنى القمار والمخاطرة، وهذا الغرر متمكن من العقد لا ينفك عنه، وهو بهذا علة مضطردة لا يخلو منها بيع البائع ما ليس عنده.

(٥) عدم القدرة على تسليم المبيع: القدرة على التسليم شرط في المعقود عليه حتى يصلح محلاً للعقد، والشرط هو ما كان لازماً لوجود الشيء وصحته، وشرط القدرة على التسليم محل اتفاق بين الفقهاء في عقود المعاوضات ومنها عقد

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

البيع^(١). وقد شرط القدرة على التسليم في عقد البيع يجعل العقد غير صحيح، ولعل قول الباجي الذي سبقت الإشارة إليه (وما لا يمكن تسليمه لا يصح بيعه)^(٢) يعد شاهداً على ذلك.

وقد خالف ابن حزم الظاهري حين قال: «ومنع قوم من ذلك واحتجوا بأنه لا يقدر على تسليمه، وهذا لا شيء، لأن التسليم لا يلزم، ولا يوجب قرآن ولا سنة ولا دليل أصلاً، وإنما اللازم أن لا يحول البائع بين المشتري وبين ما اشترى منه فقط، فيكون إن فعل ذلك عاصياً ظالماً، ومنع آخرون من ذلك واحتجوا بأنه غرر، وقد نهى رسول الله ﷺ عن بيع الغرر. ليس هذا غرراً لأنه بيع شيء قد صح ملك بائعه عليه وهو معلوم الصفة والقدر، فعلى ذلك يباع ويملكه المشتري ملكاً صحيحاً، فإن وجده فذلك، وإن لم يجده فقد استعاض الأجر الذي هو خير من الدنيا وما فيها وربحت صفقته»^(٣) وهذا القول يحتاج إلى تعليق:

أما عن قوله بعدم لزوم شرط القدرة على تسليم المبيع: فيرد عليه بأن حديث (لا تبع ما ليس عندك) يفيد شرط لزوم القدرة على التسليم لصحة البيع. وأن العجز عن التسليم يفوت القصد بالبيع في تمليك التصرف. كما أن سعر المبيع المملوك الخارج عن الحوزة يتوقع له أن يكون دون سعره لو كان مقدور التسليم، أو هكذا يباع ويشترى، ثم إن المشتري إن وجده سعد بذلك لأنه اشتراه دون ثمنه بينما يحقد عليه البائع لأنه قبل فيه القليل، أما إذا لم يجده المشتري فإنه سيحقد على البائع الذي أخذ منه ثمناً وأكله بالباطل ولم يسلمه عوضاً، ويفرح البائع بذلك لأنه غنم بغرم غيره في حادثة احتمالية غير مؤكدة، وهذا الوصف يؤكد الغرر الفاحش الذي يتضمن معنى القمار.

(١) العقود المستقبلية ورأي الشريعة الإسلامية، رسالة الدكتوراه للباحث، ص ١٥١ و١٥٤٧.

(٢) المنتقى شرح الموطأ، مرجع سابق، ج ٤ ص ٢٨٦.

(٣) المحلى، مرجع سابق، ج ٨، ٣٨٩.

- وأما عن إنكاره الغرر بمعلومية صفة وقدر المبيع المعجوز عن تسليمه ، فيرد عليه بتحقيق الغرر ، حيث لا يدري أحد هل يجد المشتري المبيع أم لا ، وإن حصل ذلك فوقته مجهول ، وعلى ذلك فالغرر متحقق لا محالة ، لا يشفع فيه معلومية صفة وقدر المبيع غير المقدور على تسليمه .

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو : هل يمكن اعتبار عدم القدرة على التسليم علة للنهي؟ الحقيقة أن الفقهاء تناولوا القدرة على التسليم كشرط في العقود عليه حتى يصلح محلاً للعقد واعتبروا وجودها لازم لصحة البيع وعدمها يجعل البيع غير صحيح . وقد لاحظ الباحث أن الغرر الفاحش الذي يصل إلى حد القمار في بيع الإنسان ما ليس عنده ، ناشئ عن عدم القدرة على التسليم . وأن تمليك البائع ما لا يملك فيما يبيع بالأصالة عن نفسه وكونه محالاً ، ناشئ عن عدم القدرة على التسليم . حتى إن ما قد يترتب من نزاع بين البائع والمشتري والذي اعتبرناه حكمة للنهي بالمصطلح الأصولي ، ناشئ هو الآخر عن عدم القدرة على التسليم . فهي بحق مدار كل العلل سالفه الذكر ، ومن خلالها يتحدد ما يدخل تحت النهي وما يخرج عنه من صور .

سابعاً: رأي الباحث:

قد يبدو لمن يرغب في الإطلاع على مسألة بيع الإنسان ما ليس عنده أنها جزئية بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير في إدراك أبعادها ، بيد أن الحقيقة غير ذلك ، فقد تبين اتساع الموضوع وتشعب الآراء فيه بصورة دعت إلى أهمية سبر أغواره لفهمه والوقوف على حقيقته ، خاصة وأن ثمة العديد من القضايا المعاصرة التي يتوقف الحكم فيها على فهم حقيقة هذه المسألة .

وحتى يتمكن الباحث من بسط رأيه ، تبدو أهمية التعرض في إيجاز إلى أهم الملاحظات التي تمخضت عنها هذه الدراسة توطئة لإبداء رأيه ، وهي :

١- المعنى المقصود للفظ (عند) هو: ما كان حاضراً قريباً لديك، أو في حوزتك ولو كان بعيداً، بحيث يكون تحت مقدرتك وقت طلبه.

٢- تناول حديث عمرو بن شعيب في أغلب رواياته، تحريم ربح ما لم تضمن مع تحريم بيع ما ليس عندك، وقد بدى للباحث أن بيع ما ليس عندك فيه معنى ربح ما لم تضمن، لأن من باع ما ليس عنده كأنما ربح قبل أن يملك المبيع ويضمنه ويقدر على تسليمه، حيث إن ما ليس عنده غير مضمون عليه، وقد باعه بهذا الوصف ليربح فيه.

٣- المشتري لا يعلم أن المبيع ليس عند البائع، والبائع لم يشأ أن يخبره، وجاء رده ﷺ مباشراً على هذه الجزئية فنهى عن ذلك، ولعل البيع وفق هذا الوصف فيه معنى التدليس.

٤- النهي الوارد في الحديث يمكن أن يشمل المبيع المعين والمبيع الموصوف في الذمة.
٥- حول علاقة السلم ببيع الإنسان ما ليس عنده: نظر بعض الفقهاء إلى عقد السلم، وهو عقد متفق على مشروعيته، فوجدوا أن المبيع ليس عند البائع حين العقد ولكنه موصوف في الذمة، ومن ثم رأوا أن النهي في بيع الإنسان ما ليس عنده يكون في المبيع المعين دون الموصوف في الذمة، حتى يخرج السلم عن النهي. بينما نظر آخرون إلى النهي من خلال المعاني التي تحملها قصة الحديث، وهي تأبى أن يكون المبيع معيناً، بل موصوفاً في الذمة، وهذا الفريق على رأيين: الأول: يرى أن النهي يكون في المبيع الموصوف في الذمة إذا لم يكن عند البائع، ليدخل السلم في النهي وتستثنيه السنة.

الثاني: يرى أن النهي يكون في المبيع الموصوف في الذمة أيضاً مما ليس في ملك البائع ولا يقدر على تسليمه، ليخرج السلم باعتباره مقدور التسليم بحسب العادة في المحل المشروط.

والذي خلص إليه الباحث، وأشير إليه في الملاحظة السابقة، أن النهي الوارد في الحديث، يمكن أن يتحقق في المبيع المعين، والموصوف في الذمة، لعموم لفظ النهي، فإذا كان المبيع معيناً، خرج السلم، وإذا كان موصوفاً في الذمة، خرج السلم أيضاً باعتباره مقدور التسليم بحسب العادة في المحل المشروط، ليتفق مع أصحاب الرأي الثاني في النتيجة التي توصلوا إليها.

٦- النهي الوارد في الحديث خاص فيما كان البيع فيه حالاً.

٧- علة النهي تكمن في عدم القدرة على التسليم، وما ينشأ عنها من:

- غرر فاحش يصل إلى حد القمار.
 - استحالة تملك البائع ما لا يملك فيما يبيع بالأصالة عن نفسه.
 - تفويت القصد بالبيع في تملك التصرف.
- النزاع الذي قد يترتب بين البائع والمشتري، ويرى الباحث أنه حكمة تحريم بالمعنى الأصولي.

واستصحاب هذه الملاحظات يسهم إلى حد بعيد في عرض الباحث رأيه. ويود الباحث أن يمهّد لرأيه أيضاً بوجوب أن يكون تصرف البائع بالبيع مشروعاً، كأن يبيع ماله الذي هو في ملكه، أو مال غيره بصفته وكيلاً عن ذلك الغير، بمعنى أن يصدر التصرف بالبيع من الشخص الذي له ولاية إصداره، سواء كانت هذه الولاية أصلية أو نيابية. ويخرج بذلك تصرف الغاصب والسارق ونحوهما رغم تحقق المقدرة على تسليم المبيع.

أما عن رأي الباحث:

أولاً: ذكر بعض الفقهاء في تفسير (ما ليس عندك): أي ما ليس في ملكك، وذكر آخرون أن الحديث يعني ما ليس في ملكك ولا تحت مقدرتك.

والحق أن القدرة على التسليم مع مشروعية التصرف بالبيع تحقق قصد الشارع، فالبايع قد يملك ولا يجوز، فلا يقدر على التسليم، ومن ثم لا يمكنه ملكه من تجاوز النهي الوارد في الحديث. وقد لا يملك المبيع الذي تحت حوزته وقدرته ويكون بيعه صحيحاً مع عدم الملك، حينما يكون وكيلاً يبيع بإذن موكله الذي يملك المبيع. بمعنى أن عدم ثبوت ملك البائع للمبيع، يمكن ألا يؤثر على صحة البيع، بينما خروج المبيع عن قدرة البائع على تسليمه حتى لو كان مالكا له يجعل البيع غير صحيح، ومن ثم يكون النهي الوارد في الحديث متحققاً فيه. فالنهي هنا يدور حول العجز عن التسليم دون عدم الملك. أما مسألة عدم الملك التي أشار إليها بعض الفقهاء في معنى (ما ليس عندك)، فإنها مظنة العجز عن التسليم، إذ يغلب على الظن أن تحقق الملك يؤدي إلى القدرة على التسليم، وعدمه إلى عديمها.

ثانياً: من صيغ العموم: الأسماء الموصولة، مثل (ما)، كما ورد في قوله تعالى: ﴿مَا عِنْدَكُمْ يَنْفَدُ وَمَا عِنْدَ اللَّهِ بَاقٌ﴾ (النحل: ٩٦). وقوله تعالى: ﴿وَلِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ﴾ (النجم: ٣١). وهنا في نص الحديث: «لا تبع ما ليس عندك». فهذه الصيغة واردة في حديث النهي، وقد لاحظ الباحث أن النهي الوارد في الحديث متعلق بالمبيع، (لا تبع ما ليس عندك: أي لا تبع مبيعاً ليس عندك)، وهذه الصيغة الأخيرة – وإن كانت تفسيراً لنص الحديث – هي أيضاً من صيغ العموم، ويطلق عليها (النكرة في سياق النهي)، كقوله تعالى: ﴿وَلَا تَصَلِّ عَلَى أَحَدٍ مِنْهُمْ مَاتَ أَبَدًا﴾ (التوبة: ٨٤)، وقوله تعالى: ﴿وَلَا تَطْعَمُ مِنْهُمْ أَثْمًا أَوْ كَفُورًا﴾ (الإنسان: ٢٤)، ولعل هذه الملاحظة تفيد تأكيد صيغة العموم في نص الحديث. وعلماء أصول الفقه

يقولون: «العبرة بعموم اللفظ، لا بخصوص السبب»^(١) أي أن المبيع على عمومته منهى عن بيعه طالما أنه ليس عند البائع. هذا هو عموم اللفظ. أما خصوص السبب، فهو أن يكون هذا الحكم خاصاً بحكيم بن حزام، وهذا هو المستبعد.

أما ما ليس عند الإنسان على عمومته، فإنه يتضمن غير المملوك المعجوز عن تسليمه وقت طلبه، ويتضمن المملوك الخارج عن الحوزة لعدم القدرة على تسليمه أيضاً. كما أن ما ليس عند الإنسان على عمومته يتضمن المبيع المعين والمبيع الموصوف في الذمة المعجوز عن تسليمهما. فليس الوصف في الذمة أو التعيين هو الوصف الظاهر المنضبط (العلة) الذي يدور معه الحكم، بل العجز عن التسليم وما ينشأ عنه من غرر فاحش... هو علة النهي، سواء كان المبيع معيناً أو موصوفاً في الذمة. وطالما اتفق المعين والموصوف في الذمة في عموم اللفظ والحكم، فلا مسوغ لإدخال أحدهما تحت النهي وإخراج الآخر. بمعنى أن حكيم بن حزام إذا لم يكن يبيع معيناً مملوكاً خارجاً عن الحوزة، فإن هذا المعين ليس عنده، ويندرج تحت عموم اللفظ. وإذا كان بعض الفقهاء قد حصر النهي في المبيع المعين، والبعض الآخر حصره في نطاق المعاني التي تحملها قصة الحديث لتكون في الموصوف في الذمة دون المعين، فإن الذي رآه الباحث أن النهي يتحقق فيهما معاً عملاً بعموم اللفظ الذي يتسع لهما.

(١) لمزيد من البيان حول صيغ العموم، انظر: التأسيس في أصول الفقه في ضوء الكتاب والسنة، تأليف أبي إسلام مصطفى بن محمد بن سلامة، مكتبة الحرمين للعلوم النافعة، القاهرة، ط ٣ (١٤١٥هـ) ص ٣٢٩-٣٣١. ولمزيد من البيان حول عموم الجواب وخصوصه، انظر: أصول الفقه للشيخ محمد الخضري: المكتبة التجارية الكبرى بمصر، ط ٦ سنة ١٣٨٩هـ (١٩٦٩م) ص ١٧٢.

ثالثاً : خُصَّ الباحث في المسألة الثالثة (هل النهي خاص فيما كان البيع فيه حالاً) إلى أن النهي خاص فيما كان البيع فيه حالاً . وهنا قد يتساءل البعض : طالما أخذ الباحث بعموم اللفظ ليشمل المبيع المعين والموصوف في الذمة ، والمملوك وغير المملوك طالما كان معجوزاً عن تسليمه ، لماذا لا يأخذ به هنا ليشمل الحال والمؤجل ؟ . وهذا التساؤل يبدو منطقياً ويحتاج إلى إجابة ، يمكن إيجازها فيما يلي :

عموم اللفظ ينصب على المبيع (لا تبع ما ليس عندك : أي لا تبع مبيعاً ليس عندك) ، والمبيع إما معيناً أو موصوفاً في الذمة ، مملوكاً أو غير مملوك للبائع . بينما الحال والمؤجل هو وصف للبيع وليس للمبيع ، كما أن المبيع الذي ليس عند البائع (سواء كان مملوكاً أو غير مملوك ، معيناً أو موصوفاً في الذمة) إذا كان غير مقدور التسليم في الحال ، فإنه ليس بالضرورة كذلك في البيع المؤجل .

نخلص مما سبق إلى ما يلي :

- ١- المعنى المقصود بلفظ (عند) الوارد في الحديث هو : ما كان حاضراً قريباً لديك ، أو في حوزتك وإن كان بعيداً ، بحيث يكون تحت قدرتك وقت طلبه .
- ٢- يكون البيع صحيحاً وخارجاً عن النهي ، إذا كان تصرف البائع بالبيع مشروعاً - بأن يصدر عن الشخص الذي له ولاية إصداره - وكان قادراً على تسليم المبيع في المحل المشروع . مع ملاحظة أن مشروعية تصرفه لا تقتضي أن يكون مالكا للمبيع ، إذ إن ولاية إصدار التصرف بالبيع قد تكون أصلية فيما يبيع بالأصالة عن نفسه ، أو نيابية حينما يبيع وكيلاً عن غيره .

- ٣- النهي الوارد في الحديث يمكن أن يتحقق في المبيع غير المملوك والمملوك ، والمعين والموصوف في الذمة ، طالما كان معجوزاً التسليم وقت الطلب ، عملاً بعموم اللفظ .

٤- النهي الوارد في الحديث خاص فيما كان البيع فيه حلالا .
ويمكن أن نخلص مما سبق إلى وضع ضابط لنهي ﷺ عن بيع ما ليس عندك لمعرفة ما يندرج تحت النهي وما يخرج عنه ، كما يلي :
ضابط الخروج عن النهي :

- ١ . أن يصدر البيع عن البائع الذي له ولاية إصدار عقد البيع ، سواء كانت ولاية الإصدار أصلية أو نيابية .
- ٢ . وأن يكون المبيع في ضمانه .
- ٣ . وأن يكون مقدور التسليم في المحل المشروط بحسب العادة .
وبمفهوم المخالفة ، يدخله النهي :

- ١ . إذا صدر عن بائع ليس له ولاية إصداره (لا بالأصالة ولا بالنيابة) . و/أو
- ٢ . إذا لم يكن المبيع في ضمانه . و/أو
- ٣ . إذا لم يكن قادرا على تسليمه في المحل المشروط .
وبعد أن عرض الباحث رأيه ، يود أن يحتتم هذه الدراسة بأمثلة تطبيقية ، يحتكم فيها إلى النتائج التي توصل لها ، بعض هذه الأمثلة له أصل في الفقه الإسلامي ونعالجه في البند أولاً وبعضها ليس كذلك وسنعالجه في البند ثانياً .
أولاً : أمثلة لها أصل في الفقه الإسلامي

أ (المشتري في حديث «لا تبع ما ليس عندك» لا يعلم أن المبيع ليس عند البائع ، والبائع لم يشأ أن يخبره ، وجاء نهيه ﷺ على هذا الوصف الذي يبدو فيه معنى التدليس ، ولكن هناك أمثلة لبيع قديمة ومعاصرة تخالف هذا الوصف ، ومن ثم يختلف حكمها ، نذكر منها :

- عقد الاستصناع : المستصنع (المشتري) يعلم عند التعاقد أن المستصنع (المبيع) ليس عند الصانع (البائع) ، وأن الصانع سيتولى صناعته خلال الفترة اللاحقة للتعاقد تمهيداً لتسليمه في الموعد المتفق عليه في العقد .

- عقد الإجارة: المستأجر (المشتري) يعلم عند التعاقد أن المنفعة (المبيع) ليست عند المؤجر (البائع) عند التعاقد، لأنها سيتم استيفاؤها شيئاً شيئاً أو جزءاً جزءاً حسب المتفق عليه في عقد الإجارة.
 - عقد السلم: المسلم (المشتري) يعلم عند التعاقد أن المسلم فيه (المبيع) ليس عند المسلم إليه (البائع)، وأن هذا الأخير يضمن تسليمه في المحل المشروط في عقد السلم.
 - بيع الاستيراد: المستورد (المشتري) يعلم عند التعاقد أن المبيع ليس عند المصدر (البائع)، وأن هذا الأخير سيتولى خلال الفترة اللاحقة للتعاقد شراء السلعة من مصدر أو مصادر متعددة في بلده، تمهيداً لتصديرها للمستورد في الموعد المتفق عليه في عقد الاستيراد.
 - عقد التوريد: المشتري يعلم أن المورد (البائع) لا يملك أو قد لا يملك المبيع عند التعاقد، وأنه يضمن توفيره في الفترة أو الفترات الدورية المتفق عليها في عقد التوريد.
- ويلاحظ في هذه العقود أن البيع فيها ليس حالاً، وأن المبيع فيها مقدور على تسليمه في المحل المشروط، فهي ليست بيعاً لما ليس عند الإنسان. كما أن ثمة عقد استحدث الفكر المصرفي الإسلامي المعاصر تطبيقه، هو عقد المراجعة للأمر بالشراء، وهو وإن كان يتضمن وعداً وعقداً، إلا أن الشاهد فيه أن الأمر بالشراء يعلم أن المبيع ليس عند البائع عند الاتفاق. وسوف لا تتعرض لحكم هذه المعاملة باعتبار ذلك يخرج عن اهتمام هذه الدراسة.

(ب) بيع المال المغصوب: بيع المالك ماله المغصوب الذي لا يستطيع تخليصه من يد الغاصب، هو بيع لمملوك خارج عن الحوزة، ومن ثم عن القدرة، فيكون بيعاً لما ليس عنده، ويدخله النهي. أما إذا ضَمَّن المالك الغاصب قيمة المغصوب

فباعه الغاصب، كان بيعه صحيحاً باعتباره بائعاً مملوكاً له. كما أن المالك إذا باع ماله المملوك لغاصبه وقبل الغاصب، صح بيعه أيضاً لانتهاء العجز عن التسليم، فلا يلحقه النهي. أي أن حكم بيع المال المنصوب يختلف باختلاف الأحوال، إذا تحقق العجز عن التسليم دخله النهي، وإذا انتفى خرج عن النهي الوارد في الحديث.

(ج) بيع الطير المنفلة: إذا كان لا يعتاد رجوعه شمله النهي للعجز عن تسليمه، أما إذا كان رجوعه معتاداً خرج عن النهي إذا كان تسليمه حال رجوعه لأنه يكون مقدور التسليم بحسب العادة. أما بيع المباح من طير وغيره قبل الاستيلاء عليه، فإن ذلك لا يجوز لتساوي العقدين في مواجهة محل العقد، ومن ثم لعدم قابلية محل العقد لحكم العقد شرعاً.

(د) بيع الفضولي: هو البيع الذي يباشره شخص ليس له ولاية إصداره ولكنه يتمتع بأهلية التعاقد، فيقع تعاقد به بالبيع موقوفاً على إجازة الشخص الذي له ولاية إصداره، سواء كانت هذه الولاية أصلية أو نيابية. والبيع الموقوف لا تترتب آثاره إلا إذا أجازته من له حق مباشرته، وإلا وقع باطلاً. ويقابل العقد الموقوف العقد النافذ، وهو الذي تترتب آثاره بمجرد انعقاده. وتقسيم العقد إلى نافذ وموقوف تقسيم عند الحنفية والمالكية^(١).

(١) انظر:

أ) الأشباه والنظائر: زين الدين بن نجيم، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، طبعة ١٣٨٧هـ (١٩٦٨م) المجلد الأول ص ٣٥١.

ب) الأشباه والنظائر: السيوطي، جلال الدين عبدالرحمن، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، طبعة ١٤٠٣هـ - ١٩٨٣م) ص ٣٠٠.

ج) أحكام المعاملات الشرعية: الشيخ علي الخفيف، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى ١٤١٧هـ (١٩٩٦م) يمكن الرجوع إلى ما ذكره الباحث في:

د) العقود المستقبلية ورأي الشريعة الإسلامية: الإسلامبولي، أحمد محمد خليل، رسالة دكتوراه - ١٤٢٤هـ.

والفضولي لا يبيع مملوكا له فيما يبيعه بالأصالة عن نفسه، ولا يبيع مملوكا لغيره بإذن مالكة، وإلا كان بيعه صحيحا نافذا في الحالين، ولا يبيع مالا قد غصبه من مالكة فلا يصح بيعه، وإنما يبيع مالا مملوكا لغيره بغير إذن مالكة، وهذا الوصف هو الذي رأى الحنفية والمالكية أنه صحيح موقوف على إجازة من له حق مباشرته (مالك أو وكيله)، إن شاء أجازته ليصبح صحيحاً تترتب عليه آثاره، وإن شاء لم يجزه فيقع باطلاً. أما الشافعي وأبو ثور وابن المنذر، فقد رأوا أن بيع الفضولي لا يصح، واحتجوا بحديث «لا تبع ما ليس عندك» على اعتبار أن الفضولي يبيع ما ليس عنده، أي ما ليس مملوكاً له ولا مأذونا له في بيعه، وقد جرى بيان ذلك فيما نقله ابن قدامة. والذي يراه الباحث أن صفة الوقف صفة مؤقتة لا يستقر عليها العقد، ولا حاسمة من حيث ترتيب آثاره، فنزول هذه الصفة بعد قول من له حق مباشرة العقد، ويتحول العقد الموقوف إما إلى صحيح نافذ، أو إلى باطل. ولعل قول الشافعي ومن وافقه هو الأقرب للصواب، لأن تصرف الفضولي تصرف من ليس له ولاية إبرام هذا البيع، وليس له مشروعية التصرف فيه، فيكون بيعه داخلا تحت النهي الوارد في الحديث. وإذا كانت الحسنة التي يمكن أن يضيفها الفضولي هي إيجاد فرصة بيع قد تصادف رغبة لدى المالك أو المأذون له بالتصرف، فإن الفضولي يمكنه أن يرشد المشتري إلى المالك مباشرة دون إنشاء عقد انتقالي، صفته أنه موقوف على إجازة الشخص الذي له ولاية إصداره.

(هـ) المبيع في ذمة المشتري: قد يمتلك بائع مبيعا، هذا المبيع في حيازة شخص آخر أو في ذمته، وأراد هذا الشخص أن يشتري ذلك المبيع. فهل يقال إن المبيع ليس عند البائع ويشمله النهي؟ الحق أن شرط القدرة على التسليم وضع لضمان تسليم المبيع للمشتري. ورغم أن البائع لا يحوز المبيع، إلا أن

المشتري أقر بأنه في ذمته، فأصبح كالمقبوض^(١)، ويخرج عن النهي الوارد في الحديث.

(و) المبيع المردوم: يختلف حكم المبيع المردوم من حيث دخوله أو خروجه عن النهي الوارد في الحديث باختلاف أحواله. فإذا كان غير محقق الوجود مستقبلاً بحسب العادة، فإنه يكون غير مقدور التسليم ويلحقه النهي، سواء كان البيع مؤجلاً أو حالاً. أما إذا كان يغلب على الظن وجوده مستقبلاً والبيع مؤجلاً بحيث يكون مقدور التسليم في الأجل المشروط، جاز بيعه وخرج عن النهي.

(ز) المبيع المملوك الخارج عن الحوزة: يختلف حكمه أيضاً باختلاف أحواله. فإذا كان غائباً غير مقدور التسليم، دخل تحت النهي الوارد في الحديث كالجمل الشارد والسيارة المفقودة...، أما إذا كان مقدور التسليم، فإنه ينظر إذا كان البيع حالاً فإنه يعجز عن تسليمه في محله فيلحقه النهي، أما إذا كان البيع مؤجلاً والبائع قادراً على تسليمه في الأجل المشروط، خرج عن النهي..

(١) انظر إلى قول النووي في زيادات الروضة فيما نقله عنه الشوكاني: نيل الأوطار، مرجع سابق، ج ٥، ص ٢٥٣.

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

ثانياً: أهم الممارسات المعاصرة ذات العلاقة ببيع ما ليس عندك من حيث دخولها تحت النهي أو خروجها عنه

عقد البيع المألوف في الفقه الإسلامي هو عقد معاوضة مالية بين بائع يريد الثمن لينتفع به، ومشتري يريد المبيع لينتفع به. أى لينتفع كل طرف بما تسلمه بأوجه الانتفاع المشروعة، فينتفع البائع بالثمن في شراء ما يريد من سلع وخدمات، أو يقرضه للغير أو يتصدق به أو يهبه أو غير ذلك من التصرفات الجائزة شرعاً، وينتفع المشتري بالمبيع فيستعمله أو يؤجره أو يبيعه أو يهبه أو يوقفه أو غير ذلك من أوجه التصرف المباحة. أى أن هناك حاجة حقيقية للبائع في الحصول على الثمن مقابل بذل المبيع الذي تحت يده، وحاجة حقيقية للمشتري في الحصول على المبيع مقابل ما يبذله من ثمن لديه. ولحسم مادة النزاع الذي قد ينشأ بين البائع والمشتري، جاء الشارع الحكيم لضوابط، منها معلومية العقود عليه (الثمن والمثمن) بما يرفع عنهما الجهالة، كما نهى عن أن يبيع البائع مبيعاً ليس عنده، حتى لا يقع نزاع إذا فشل البائع في تسليم المبيع في المحل المشروط.

بيد أن الواقع المعاصر يطالعنا بممارسات تخرج عن مألوف الفقهاء المسلمين، تمخضت قريحة علماء الغرب المعاصرين من رجال الفكر المالي عن هذه الممارسات أثناء سعيهم الدؤوب في خطى حثيثة لاستحداث أدوات مالية جديدة، وتطوير أدوات أخرى، بمنأى عن مراعاة القيود والضوابط الشرعية التي لا يلتزمون بها، ولا تدخل ضمن حساباتهم ثم بدأوا مع تعقد الحياة الاقتصادية في تعقيد وتركيب ما لديهم من أدوات تحقق لهم أهدافاً اقتصادية يرغبونها في سباقهم المحموم في هذا المضمار.

من هذه الممارسات: إصدار عقود مستقبلية لسلع وعمليات وأوراق مالية ومؤشرات وعقود اختيار. يجرى تنميط هذه العقود، كما نوعاً وزمناً وإجراءات بيع وشراء، لتسهيل وتعظيم تداولها، دون تسليم واستلام حقيقيين، إذ لا حاجة إلى المبيع، بمعنى أن السلعة غير مطلوبة لذاتها، بل إن هناك أسواقاً مالية مثل بورصة

شيكاجو تشترط التصفية بفروق الأسعار، وتمنع التسليم والاستلام بها. كما أن مشتري العقد يستطيع بيعه في أى وقت قبل تاريخ التصفية، لتتم التسوية بفروق الأسعار عن طريق عقد صفقة عكسية يلغى بها مركزه. فهل يجوز بيع عقد يعلم طرفاه أن المبيع فيه ليس عند البائع، ولا يرغب الطرفان في التسليم والاستلام أصلاً، ويكتفى كل طرف بتصفية مركزه بعقد صفقة عكسية، وهى ما يعبر عنها بالتصفية بفروق الأسعار؟

ومن هذه الممارسات: البيع بالعجز (short sale) أو البيع على المكشوف، وفيها يقوم المتعامل باقتراض أوراق مالية من سمساره، يعتقد أن سعرها سينخفض في المستقبل القريب، ويقوم ببيعها بيعاً ناجزاً، ويحتفظ السمسار بالثمن كضمان للأوراق المالية التى أقرضها للمتعامل، ويحتسب فوائد على قيمتها يتحملها المتعامل المقترض. وحينما يصدق توقعه وينخفض السعر، يقوم بشرائها من السوق بالسعر المنخفض، ويردها للسمسار، ويستفيد بفرق السعرين محسوماً منه الفائدة التى حصل عليها السمسار إضافة إلى عمولتى البيع والشراء. فهل المتعامل هنا يبيع ما ليس عنده، وهل هذه الممارسة صحيحة أم يعترىها خلل؟ وإن كان ثمة خلل، فأين هو؟

ومن هذه الممارسات: بيع أوراق مالية تمثل حقوق ملكية، وهى إما أسهم أو وحدات صناديق استثمار. المبيع هنا هو حصة شائعة فى صافى موجودات شركة فى حالة السهم باعتباره يمثل أصلاً حقيقياً، أو حصة شائعة فى تشكيلة من أسهم مجموعة من الشركات فى حالة وحدة صندوق الاستثمار باعتبارها تمثل أصلاً مالياً، وقد تتضمن التشكيلة سندات تمثل حقوق دائنية، نترك الحديث عنها للممارسات التالية. فهل بيع المستثمر لأسهم يملكها، ولا يسلم ما تمثله من صافى الموجودات، بيع لما لا يقدر على تسليمه، أم نعتبر المبيع هنا هو ما تمثله الشهادة من صافى الأصول، ليحل المشتري محل البائع، دون تصفية أو تنضيض حقيقى لأصول الشركة؟

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

ومن هذه الممارسات: بيع أوراق مالية تمثل حقوق دائنية، وهى السندات التى تصدرها الشركة أو الدولة، أو أذونات الخزانة التى تصدرها الدولة. وهذه السندات أو الأذون تقوم على الفائدة الربوية، ولكننا لا نناقشها من هذا الجانب، إذ يمكن بيع سندات قرض حسن (وهذا ليس افتراضاً، بل هو واقع عملى تصدره حكومة السودان فى سندات «شمم» و«شهامة»)، والسؤال الذى يخص موضوعنا هو: هل بيع هذه السندات التى تمثل حصة فى ديون على الشركة أو الدولة للغير، يعتبر بيعاً لما ليس عند البائع لأنه لا يقدر على تسليمه؟.

ومن هذه الممارسات: أن المشتري (المستورد) فى سوق العقود الآجلة، يعلم أن المبيع ليس عند البائع (المصدر) حال التعاقد، ويعلم أنه يحتاج إلى أسابيع أو شهور لجمع الكمية المتفق عليها (المبيع) من السوق، ثم يقوم بتصديرها. بينما فى حديث النهى عن بيع ما ليس عندك، المشتري لا يعلم أن المبيع ليس عند البائع وقت الشراء. فهل علم المشتري فى الممارسات المعاصرة يغير الحكم فلا يكون البائع بائعاً لما ليس عنده؟.

ومن هذه الممارسات: بيع حق بيع أو شراء، لأوراق مالية أو عملات أو مؤشرات، وهو ما يطلق عليه: بيع الخيار أو الاختيار، ولسنا بصدد شرح أبعاد هذه الممارسة وآلية عملها^(*)، ونكتفى ببيان أن مشتري الاختيار يشتري حقوق ممارسة البيع أو الشراء لعدد معين من الأوراق المالية مثلاً بسعر محدد سلفاً، ويملك خلال فترة معينة أو فى تاريخ محدد، بحسب نوع الخيار (أمريكى أو أوروبى) أن يمارس ذلك الحق أو لا يمارسه، وذلك فى مقابل مكافأة يدفعها لبائع الحق الذى يلتزم ببيع

(*) إذ يمكن الرجوع إلى هذه التفاصيل فى رسالة الباحث للماجستير: الجوانب الشرعية والاقتصادية للأوراق المالية المتداولة فى أسواق المال مع التطبيق على مصر. وكذا رسالة الدكتوراه: العقود المستقبلية ورأى الشريعة الإسلامية. فقد تعرض الباحث فيهما للتفاصيل التى تعين على فهم هذه الممارسة.

وشراء الأوراق المالية المحددة بالسعر المتفق عليه في التاريخ أو خلال فترة الاختيار، وذلك إذا ما مارس مشتري الحق حقه. ويلاحظ في هذا العقد أن المبيع ليس للأوراق المالية، ولكنه الحق الذي يملك مشتري الاختيار ممارسته، أو الالتزام الذي يقع على بائع الاختيار إذ مارس المشتري حقه. هل بائع الحق يبيع ما ليس عنده ببيع التزاماً قد لا يقدر عليه؟

ومن هذه الممارسات: أن يكون المبيع غير قابل للتسليم كبيع المؤشر، البائع والمشتري يعلمان ذلك. والسؤال: هل البائع الذي يبيع المؤشر ويعلم أنه غير قادر على تسليمه يبيع ما ليس عنده؟ وهل يبيع شيئاً يمكن امتلاكه، وهل هو له ولاية التصرف بالأصالة أو النيابة في المبيع؟. علماً بأن المؤشر شيء مجرد أو رقم يمثل الاتجاه العام لحركة أسعار أسهم شركات سوق مالية معينة، أو أسهم شركات قطاع معين في سوق ما.

وبالنظر في أغلب هذه الممارسات، نجد أنها تمثل وسائل للمضاربة التي هي بمعنى المخاطرة (Speculation)، تقوم بصفة أساسية على اختيار صدق التوقع لجنى أرباح، هي خسائر يتحملها الطرف الآخر في العقد، دون الحاجة إلى المبيع، إذ يكفي اختيار أداة محايدة تتسم بالتذبذب والتغير مثل المؤشر، يختبر الطرفان عليها صدق توقعهما، دون حاجة إلى استلام أو تسليم مبيع معين.

وعلى هذا، فسوف يتم التعرض بالتفصيل اللازم إلى الممارسات التالية، باعتبارها ممارسات ذات علاقة ببيع ما ليس عندك، وهي:

- ١- التسوية بالفرق عند بيع عقد مستقبلي.
- ٢- البيع بالعجز (short sale) أو البيع على المكشوف.
- ٣- بيع أوراق مالية تمثل حقوق ملكية.
- ٤- بيع أوراق مالية تمثل حقوق دين.
- ٥- معرفة المشتري أن المبيع ليس عند البائع.

٦- بيع الاختيار.

٧- بيع شئ غير قابل للتسليم (المؤشر).

أولاً: التسوية بالفرق عند بيع عقد مستقبلي

التسوية بالفرق ليست بدعاً، بل لها أصل في الفقه الإسلامي، إذ قد يكون شخص مديناً لشخص بدينار ودائناً له بعشرة دراهم والدينان حالان، هذه الصورة تناولها الفقهاء، إذ يرى الحنفية والمالكية جواز تصفية الدينين، وتسمى هذه المسألة بتطرح الديون، كما أجازها شيخ الإسلام ابن تيميه وتلميذه ابن القيم باعتبارها إفراغاً للذمم. كما أن من التصرفات التي يمكن اعتبارها في معنى التسوية بالفرق، ما يراه بعض فقهاء المالكية من جواز أن يكون رأس مال السلم ديناً للمسلم في ذمة المسلم إليه. أما في المعاملات المالية المعاصرة، فهناك العديد من الأمثلة، لعل أبرزها ما يدور داخل غرف المقاصة بين المصارف من تسوية الموقف المالي بين المصارف بالفروق، ليتحدد مركز كل مصرف أمام غيره من المصارف، ولا بأس في ذلك.

والتسوية بالفرق المشار إليها آنفاً لا تعني أن أحد طرفي العقد قد تخلّى عن الانتفاع بالمعقود عليه، فهي لا تخرج عن المألوف في عقود المعاوضات في الفقه الإسلامي من انتفاع كل طرف بما تسلمه من الطرف الآخر، ويبدو أن هذه التسوية تفيد في الديون المستقرة في الذمم، والنية ليست منعقدة ابتداءً على هذه التسوية. بيد أن التسوية بالفرق عند بيع عقد مستقبلي تختلف كثيراً عما ألفه الفقهاء، والأمر يحتاج أن نتعرض في إيجاز إلى العقود المستقبلية من باب التمهيد لفهم معنى بيع عقد مستقبلي، ومن ثم يكون لدى القارئ تصور صحيح يعينه على فهم رأى الشريعة في هذه الممارسة، وفيما يلي نتعرض إلى أنواع العقود المستقبلية، وسماتها، وجمهور المتعاملين فيها، وآلية عمل أسواقها :

أ - أنواع العقود المستقبلية :

- ١- عقود مستقبلية على السلع.
 - ٢- عقود مستقبلية على العملات.
 - ٣- عقود مستقبلية على الأوراق المالية ذات الدخل الثابت.
 - ٤- عقود مستقبلية على المؤشرات.
 - ٥- عقود الاختيار.
- ويلاحظ أن الأنواع الأربعة الأخيرة تسمى بالمشتقات المالية (Financial Derivatives)، وهي تستمد قيمتها من القيمة السوقية لأصل آخر، ويرى علماء الفقه المعاصرون أنها غير جائزة شرعاً.

ب - سمات هذه العقود :

- ١- سمة الرفع (Leverage).
- ٢- سهولة إبرام العقد.
- ٣- سهولة التخلص من العقد (الإعلان يومياً عن أسعار العقود).
- ٤- ضائلة كلفة التعاقد (العمولة تحتسب مرة واحدة على الصفقة والصفقة العكسية).
- ٥- العلاقة الصفرية: وهي تعني أن ربح طرف هو بالتمام خسارة الطرف الآخر.

ج- جمهور هذه العقود :

- ١- المضاربون (المخاطرون أو المقامرون Speculators) والمراجحون الذين يستغلون أي خلل في التسعير لتحقيق مكاسب، وهم يمثلون نصيب الأسد.
- ٢- المنحطون (Hedgers)، وهم لا يختلفون كثيراً بمفهوم المصطلح عن القسم الأول، وهم قلة.

٣- المتعاملون الذين يمارسون نشاطاً اقتصادياً حقيقياً، ويرغبون في شراء سلعة معينة، ويتعرضون لمخاطر التقلبات السعرية، ويرغبون في مواجهتها، وهم يمثلون القلة القليلة.

د- آلية عمل سوق العقود المستقبلية في الولايات المتحدة الأمريكية (الأكثر تطوراً):

١- الإجراءات التمهيدية: حيث يفتح المتعامل حساباً لدى بيت السمسرة، يسمى حساب السلعة أو المتاجرة، ويودع فيه الهامش المبدئي المتفق عليه، ومن ثم يمكن للمتعامل أن يصدر أوامر.

٢- الإجراءات التنفيذية: وتتم داخل سوق العقود المستقبلية، وأعضاء هذه السوق هم: سماسرة الصالة، وتجار الصالة، والمشتغلون. وحينما يصدر المتعامل أمر سوق، يقوم سمسار الصالة بالتوجه إلى غرفة التعامل الخاصة بالسلعة أو الأصل لإعلان الأمر، ويتبادل المتعاملون الرسائل فيما بينهم - بائعون ومشترون - إلى أن يتحدد السعر المناسب لتنفيذ الأمر. ثم يقوم كتبة الصالة بتجميع أوراق الصفقات التي أبرمت، ويتم تسليمها لمندوب بيت التسوية بغرفة التعامل.

٣- بيت التسوية: ويتكون من أعضاء السوق، ويعمل داخله، ووظيفته الأساسية هي ضمان تنفيذ الصفقات، ويستخدم أدوات جعلته هو الثورة الحقيقية في أسواق المال، خاصة سوق العقود الآجلة، وهذه الأدوات هي: الهامش المبدئي - التسوية السعرية اليومية - هامش الصيانة - الصفقات العكسية. وهذه الأدوات هي التي أضفت على هذه العقود السمات سالفة الذكر. ويبدو دور بيت التسوية حينما يسلم كتبة الصالة أوراق الصفقات التي أبرمت لمندوب بيت التسوية، وهي تتضمن عقوداً شخصية بين بائع ومشتري لعقد له نفس تاريخ التنفيذ، فيقوم بيت التسوية بتفكيك العقد

الشخصى إلى عقدين، فيقف بائعاً أمام المشتري ومشترياً أمام البائع، ومن ثم يسهم فى سهولة تداول هذه العقود. ويسمح بيت التسوية لكل متعامل أن يعقد صفقة عكسية يقفل بها مركزه من خلال التسوية السعرية اليومية، وهذه التصفية أو التسوية بالفرق لا تتضمن تسليماً واستلاماً حقيقين، بمعنى أن المشتري لم يتسلم سلعة ينتفع بها ولم يسلم ثمناً ينتفع به البائع، والبائع لم يسلم المشتري سلعة ينتفع بها ولم يتسلم منه ثمناً. وهذا هو الفرق بين التسوية بالفرق التى تعرض لها الفقهاء وبين المعمول به عند بيع عقد مستقبلى فى الممارسات المعاصرة.

وبعد أن تم التعرض فى إيجاز إلى العقود المستقبلية من أجل تصورها، ننتقل إلى محاولة معرفة حكم الممارسة العملية فى التسوية بالفرق عند بيع عقد مستقبلى من حيث دخوله أو خروجه عن النهى عن بيع ما ليس عندك.

تبين للباحث من خلال دراسة مفصلة أن العقود المستقبلية على العملات، والأوراق المالية ذات الدخل الثابت، والمؤشرات، والاختيار، وهى ما يطلق عليه المشتقات المالية، لا تجوز شرعاً. كما خلص إلى أن كل العقود المستقبلية (بإضافة العقود المستقبلية على السلع إلى المشتقات المالية (Financial Derivatives) لا تجوز شرعاً هى الأخرى إذا تمت ممارستها بغرض المضاربة على الأسعار (Speculation) حيث لا حاجة إلى المبيع.

وعلى هذا فإن الحالة التى تحتاج إلى بحث هنا هى :
حالة المتعامل الذى يمارس نشاطاً اقتصادياً حقيقياً، ويتعرض إلى مخاطر تقلب أسعار السلعة التى تدخل ضمن نشاطه الإنتاجى، ويحتاج حقيقة إلى بيع أو شراء هذه السلعة فى تاريخ مستقبلى معين، وليس أمامه إلا هذه الأسواق.

وإذا كانت هذه الأسواق لا تسمح بالتسليم والاستلام الفعلين، وتكتفى فقط بالتسوية بفروق الأسعار. وإذا كان المتعامل يرغب حقيقة فى السلعة، فإنه يمكنه أن

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

يستفيد بالحماية ضد مخاطر التقلبات السعرية، ليكون شراؤه (بيعه) بالسعر السائد عند التعاقد، وبيعه (شراؤه) بالسعر عند التسوية، وتمكنه التسوية بفروق الأسعار هنا من شراء (بيع) السلعة التي يحتاجها وقد واجه مخاطر التقلب في الأسعار، تماماً كما لو كان نظام السوق يسمح له بالتسليم والاستلام الحقيقي. وحكم هذه المعاملة كما يراها الباحث هو الجواز، على اعتبار أن الحاجة عامة أو خاصة تنزل منزلة الضرورة، إذ أن هذه الأسواق غير متوفرة في جل البلاد الإسلامية، وهناك رجال أعمال مسلمون يحتاجون إلى هذا التعامل.

وفيما يلي يسوق الباحث مثلاً للتعامل على عقد مستقبلي على سلعة نمطية، يرغب طرفا العقد في بيع وشراء حقيقيين على سلعة، ويجرى تعاملهما في سوق العقود المستقبلية حسب أنظمة السوق، ويحققان بيعاً وشراءً حقيقيين، ويواجهان مخاطر تقلب الأسعار:

مزارع يرغب في بيع ٥ طن كاكاو بعد ثلاثة أشهر والسعر تسليم ٣ أشهر ١٠٠ دولار للطن.

صاحب مصنع شيكولاته يرغب في شراء ٥ طن كاكاو تسليم ثلاثة أشهر والشعر ١٠٠ دولار للطن.

أ- بعد ٣ أشهر كان سعر طن الكاكاو ١١٠ دولار.

ب- بعد ٣ أشهر كان سعر طن الكاكاو ٩٠ دولار.

العقد يصبح عقدين:

١- عقد بيع من المزارع لبيت التسوية الذي يقف مشترياً منه.

٢- عقد شراء من صاحب المصنع لبيت التسوية الذي يقف بائعاً له.

الحالة الأولى: عندما يصبح السعر في تاريخ التصفية ١١٠ دولار:

المزارع يقدم لبيت التسوية (١١٠ - ١٠٠) × ٥ = ٥٠ دولار.

بيت التسوية يقدم لصاحب المصنع (١١٠ - ١٠٠) $5 \times 50 = 50$ دولار.
المزارع يبيع الكاكاو يوم التصفية في السوق بمبلغ $5 \times 110 = 550$ دولار وقد خسر ٥٠ دولار.

صافي سعر بيع المزارع $550 - 50 = 500$ دولار.
صاحب المصنع يشتري الكاكاو يوم التصفية من السوق بمبلغ $5 \times 110 = 550$ وقد كسب ٥٠ دولار.

أى أن التسوية بالفرق ساعدت الطرفين على البيع في السوق أو الشراء منه بسعر التعاقد ، دون التعرض لمخاطر تقلب الأسعار .

الحالة الثانية: عندما يصبح السعر في تاريخ التصفية ٩٠ دولار
بيت التسوية يقدم للمزارع (١٠٠ - ٩٠) $5 \times 50 = 50$ دولار.
صاحب المصنع يقدم لبيت التسوية (١٠٠ - ٩٠) $5 \times 50 = 50$ دولار.
المزارع يبيع الكاكاو يوم التصفية في السوق بمبلغ $5 \times 90 = 450$ دولار وقد كسب ٥٠ دولار

صافي سعر البيع $450 + 50 = 500$ دولار
صاحب المصنع يشتري الكاكاو من السوق يوم التصفية بمبلغ $5 \times 90 = 450$ دولار وقد خسر ٥٠ دولار
صافي سعر الشراء $450 + 50 = 500$ دولار.

أى أن التسوية بالفرق ساعدت الطرفين على البيع في السوق أو الشراء منه بسعر التعاقد ، دون التعرض لمخاطر تقلب الأسعار .

وللحكم على هذا المتعامل في ظل الظروف الموضحة، وبناء على الضوابط الثلاثة التي ذكرها الباحث للخروج عن النهى الوارد في بيع ما ليس عندك ، عندما يبيع المتعامل هذا العقد ، يمكن القول :

- ١- أن البائع (المتعامل) له ولاية إصدار هذا العقد، و
 - ٢- المبيع يقع تحت ضمانه، و
 - ٣- المبيع مقدور التسليم بحسب العادة، عام الوجود في السوق.
- وعلى هذا فإن الباحث يرى أن هذه الصورة بالوصف المذكور ليست بيعاً لما ليس عند البائع، فتجوز وتخرج عن النهي.
- أما حقيقة بيت التسوية، فإنه كذبة أصحابه صدقوها، فهو ليس بائعاً أمام المشتري ولا مشترياً أمام البائع، ولا يتعرض لأى خسائر، ولكنه أسلوب يعتمد على أدوات تضمن تعظيم تداول العقود إلى أقصى مدى ممكن، وتغري المتعاملين بذلك، من شراء بالهامش إلى سهولة إبرام تعاقد إلى سهولة قفل مركز وتصفيته، مع وضع ضمان حماية حقوق المتعاملين، وهم فى غالبيتهم مقامرون.
- ثانياً: البيع بالعجز (short sale) أو البيع على المكشوف وهو يمثل إحدى الوسائل التى يستخدمها المضاربون (speculators) فى الأسواق المالية، من أجل تحقيق أرباح من جراء اختبار صدق توقعهم، حيث يضاربون على النزول، بمعنى أنهم يتوقعون انخفاض أسعار الأوراق التى يضاربون عليها. وقد يتحقق العكس، فيمنى المضارب بخسائر قد لا يقوى عليها.
- وتقوم هذه الوسيلة على اقتراض المضارب لأوراق مالية من سمساره، ويصدر لسمساره أمر سوق ببيعها بيعاً ناجزاً، ويحتفظ السمسار بالثمن لديه ضماناً للأوراق المالية التى أقرضها للمضارب. ثم إذا تحقق توقعه وانخفض سعر هذه الورقة، أصدر للسمسار أمر سوق بشراء أوراق مالية مماثلة، وبالطبع فإن سعرها سيكون أقل. يسترد السمسار الأوراق التى أقرضها، ويستفيد بعمولتى البيع والشراء، بينما يستفيد المضارب بفرق سعر البيع (المرتفع) عن سعر الشراء (المنخفض)، مخصوصاً من هذا الفرق عمولة السمسار، وأى التزامات مالية أخرى ناجمة عن عملية اقتراض الأوراق المالية.

أما عن الأوراق المالية المقترضة، فإنها تكون لدى السمسار وتخص متعاملين آخرين، أو يقوم السمسار باقتراضها من سمسار آخر إذا لم تتوفر لديه. ولكن توقع المضارب هنا قد لا يتحقق، وبدلاً من أن تنخفض أسعار هذه الأوراق المالية، فإنها قد ترتفع، وقد لا يتمكن المضارب من إعادة شرائها لردها إلى السمسار إلا بخسارة قد لا يتمكن من مواجهتها.

وسوف لا نتعرض لما تتضمنه هذه الممارسة من دخول سعر الفائدة، ومن عدم امتلاك السمسار لهذه الأوراق، إذ يمكن أن تتم هذه الممارسة بدون سعر فائدة، فضلاً عن أن إدارة السوق تسمح للسمسار أن يقرض مثل هذه الأوراق مقابل ضمانه إياها، والمتعاملون يعلمون ذلك، أضف إلى ذلك أن الغرض هنا من هذا الطرح هو معرفة مدى دخول هذه الممارسة تحت النهى عن بيع ما ليس عندك، وهو ما سنتناوله فيما يلي.

للحكم على تصرف هذا المتعامل، في ظل الظروف الموضحة، وبناء على الضوابط الثلاثة التي ذكرها الباحث للخروج عن النهى الوارد في حديث لا تبع ما ليس عندك، يمكن القول:

- إن المتعامل الذي اقترض هذه الأوراق من السمسار، حينما يبيع هذه الأوراق، له ولاية إصدار عقد البيع بالأصالة عن نفسه، لأنه ضمن في ذمته للسمسار مثلها، فلا يكون بائعاً لما لا يملك.
- إن الخلل في هذه الممارسة يكمن أساساً في القدرة على التسليم، إذ لا يدرى أحد أينخفض السعر أم يرتفع، وما مدى ارتفاعه أو انخفاضه، فهو على خطر عدم القدرة على التسليم.

وعلى هذا فإن الباحث يرى أن هذه الممارسة تندرج تحت النهى الوارد في حديث «لا تبع ما ليس عندك».

ثالثاً: بيع أوراق مالية تمثل حقوق ملكية

السهم يمثل حصة ملكية في صافي موجودات شركة المساهمة، ومالكه يملك حصة في الشركة توازي صافي موجوداتها مقسومة على عدد الوحدات المصدرة، وهي حصة شائعة (غير مفرزة) في أصول حقيقية هي موجودات الشركة. ويمكن لصاحب السهم أن يبيعه دون إجراء تصفية للشركة، وذلك عن طريق إيجاد مشتر لهذا السهم محل محله، من خلال سوق التداول. فهو ورقة مالية تمثل حق ملكية.

بينما وحدة صناديق الاستثمار تمثل حصة شائعة في موجودات تشكيلة الأوراق المالية التي يتكون منها الصندوق، فإن كانت هذه التشكيلة تضم سندات، أصبحت وحدة مثل هذا الصندوق لا تمثل حقوق ملكية، بل اختلطت بها حقوق الدين، ومن ثم خرجت عن موضوع الممارسة التي نحن بصدد دراستها. أما إن كانت مكونات الصندوق تمثل أسهماً لمجموعة شركات تمارس أنشطة مباحة شرعاً، ولا تتضمن أسهماً ممتازة يكون الامتياز فيها على حقوق مالية، فهذه الوحدات تدخل تحت موضوع الممارسة محل الدراسة.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل صاحب السهم حينما يبيع سهمه الذي يمثل حقاً له في ملكية الشركة، ولا يسلم ما يمثله هذا الحق من موجودات (نظراً لأن ملكيته شائعة) يكون بائعاً لما لا يقدر على تسليمه؟، حيث لا يتم تصفية الشركة وبيع موجوداتها.

والإجابة على ما يبدو أن المبيع هو الحصة الشائعة وليست المفرزة، ويأتى المشتري الجديد (مالك السهم الجديد) ليحل محل البائع. أما البائع فإن له ولاية إصدار عقد البيع بالأصالة عن نفسه، أو يكون هذا الحق بالنيابة حينما يتولاه السمسار بتفويض من البائع مالك السهم. وهذا البائع يقدر على تسليم المبيع الذي تمثله شهادة السهم، ليجرى نقل الملكية بالتسجيل في سجلات الشركة إذا كان

السهم إسمياً أو بالتسليم والمناولة إذا كان السهم لحامله، على الرأى الذى يميز ذلك.

وعلى هذا فإن الباحث يرى أن هذه الممارسة تخرج عن النهى الوارد فى حديث «لاتبع ما ليس عندك» .

رابعا: بيع أوراق مالية تمثل حقوق دين

الذى يجرى تداوله فى الممارسة العملية هو السند القائم على الفائدة الربوية، فيتم إصداره، وغالباً ما يقوم مشتريه ببيعه فى سوق التداول، ليحل مشتر جديد محل البائع، ويكون له حق صرف الفائدة الدورية التى يجرى توزيعها من قبل الجهة المدينة التى أصدرت السندات وحصلت على قيمة بيعها (الدين) سواء كانت هذه الجهة الدولة أو شركة ما. وهذه الممارسة مقطوع بحرمتها لقيامها فى الأساس على القرض الربوى.

ولكن كما سبق القول، هناك جهات تصدر سندات لا تقوم على الفائدة، ولكنها تقوم على القرض الحسن (سندات شهامة، وشمم، المصدرتان من قبل الحكومة السودانية)، الأمر الذى يعطى مسوغاً لدراسة أعمق لتلك الممارسة.

وبناءً على ما تقدم، يود الباحث أن يتناول حكم المسائل التالية، تمهيداً للنظر فى مدى دخولها تحت بيع ما ليس عندك، وهى :

١- حكم إصدار سندات القرض الحسن :

إصدار سندات القرض الحسن هو توريق لإصدار قرض، والاقتراض جائز شرعاً باعتبار أنه يصدر عن ذى حاجة، وعلى ذلك فإصدار سندات القرض الحسن جائزة شرعاً، ويكون المقرض مالكاً لمبلغ القرض، ضامناً له فى ذمته للدائن (أصحاب السندات)، يرده لهم دون زيادة فى تاريخ سداده، ويكون خراجه خالصاً للمدين، إذ الخراج بالضمان.

٢- حكم تداول سندات القرض الحسن :

حينما يبيع الدائن سند القرض الحسن في سوق التداول، فإنه يبيع الدين لغير من هو عليه، وبالتأكيد هو غير قادر على تسليمه؛ لأنه في ذمة وحيازة المدين. أما بيع الدين للمدين بقيمة إصداره حيث يقر المدين بالدين ويدفعه حالاً، فهذا الأمر جائز لأنه يعنى سداد الدين. أما إذا أقر المدين بالدين وطلب تأجيله بزيادة، فهذه هي صورة فسخ الدين في الدين التي هي أشد صور بيع الدين بالدين عند المالكية، ولا يجيزها غيرهم من الفقهاء لأنها هي الربا المحرم شرعاً. أما بيع الدين للمدين بقيمة أقل، وهي ما يطلق عليها الفقهاء (ضع وتعجل) فإنها محل خلاف، يختار الباحث جوازها لسلامتها من تهمة الربا، والتيسير من الدائن لمدينه، وتلبية حاجة الدائن الذي يحتاج إلى تعجيل رأس المال.

وعلى ذلك فحكم بيع سندات القرض الحسن لغير المدين (تداولها) رغم أن البائع له ولاية إصدار عقد البيع بالأصالة عن نفسه، أو بالنيابة حينما يتولاها سمساره، إلا أنه لا يقدر على تسليم المبيع، وهو مبلغ القرض أو الدين، وذلك بافتراض أنه يبيعه بقيمته عند الإصدار، مع العلم بأنه دين مؤجل وليس حالاً.

خامساً: معرفة المشتري أن المبيع ليس عند البائع

في حديث النهي عن بيع ما ليس عندك، تناول الفقهاء مسألة أن المشتري حينما أتى حكيم بن حزام لم يكن يعلم أن المبيع ليس عند حكيم، وحكيم لم يشأ أن يخبره، وأنه إذا علم ذلك ربما ذهب ليشتري من حيث سيشتري حكيم، فيكون شراؤه مباشراً، وغالباً ما يكون بسعر أقل. فكان البائع أخفى عن المشتري أن المبيع ليس عنده، على أمل أن يشتريه هو من بائعه، ليربح فيه عن طريق بيع قبل شرائه، وربما لم يجد المبيع بعد أن باعه، فيعلم المشتري ما كان خافياً عنه، فيحدث النزاع وتقع الخصومة بينهما.

بيد أن الممارسات المعاصرة تطالنا بمستورد (كمستورد قطن في المملكة المتحدة) يرغب في استيراد كمية ضخمة من القطن المصري، فيطلب هذه الكمية من مُصدّر (وليكن مصدراً في مصر)، يعتمد هذا المصدّر إلى جمع هذه الكمية من السوق المصري، وقد تستغرق عملية توفير هذه الكمية (المبيع) عدة أشهر، مع العلم بأن المستورد يعلم عند التعاقد أن المبيع ليس متوافراً عند البائع، وأن البائع سيقوم بشرائه ثم تسليمه في الموعد المحدد في العقد.

وللحكم على تصرف البائع (المصدّر) في ظل الظروف الموضحة، وبناءً على الضوابط الثلاثة التي ذكرها الباحث للخروج عن النهى الوارد في الحديث، يمكن القول:

- إن البائع لم يشأ أن يخفى عن المشتري حقيقة أن المبيع ليس عنده وقت العقد، بل إن المشتري يعلم ذلك جيداً ابتداءً ويعلم أن جمعها من سوق المصدّر يحتاج إلى وقت. أي أن الممارسة خالية من معنى التدليس الذي قد تنشأ عنه خصومة ونزاع.

- البيع هنا مؤجل وليس حالاً.

- الكمية المطلوبة يمكن توفيرها بسهولة من السوق بحسب العادة وبحكم الممارسة، والمصدّر يقوم بجمعها على مستوى القطر، وقد يتمكن في الظروف العالمية المعاصرة من توفير المبيع داخلياً وخارجياً (حيث يمكن توفير جزء من المبيع بالموصفات المتفق عليها من دولة مجاورة كالسودان). أي أن المبيع مقدور التسليم بحسب العادة في المحل المشروط.

- هناك من الفقهاء من خرّج علاقة المصدّر بالمستورد في هذه المعاملة على أنها وكالة، المستورد موكل والمصدّر وكيل، وهو رأي للدكتور محمد يوسف موسى من بين الآراء التي تعرض لها أثناء معالجته لهذه القضية.

- وعلى ذلك، فإن البائع هنا له ولاية إصدار عقد البيع بالأصالة عن نفسه، على اعتبار أنه ضمن تسليم المبيع في ذمته، والمبيع مقدور التسليم بحسب العادة وقت طلبه.

أي أن هذه الممارسة تخرج عن النهي الوارد في الحديث.

سادساً: بيع الاختيار

المألوف عند الفقهاء أن يكون محل العقد سلعة أو منفعة، يخلى البائع بين المشتري والمعقود عليه فيسلمه السلعة أو العين التي يستوفى منها المنفعة، ولا يحول بينه وبين ما تعاقد على شرائه.

بيد أن الممارسات المعاصرة تطالعنا بصيغ صممت أساساً لتحقيق غايات مختلفة مثل عقد الاختيار، إذ المعقود عليه هنا هو الحق أو الالتزام، وهو يرتبط بأداة يستمد قيمته منها، وهذه الأداة ليست هي المعقود عليه.

وبناء على ذلك، فمشتري الاختيار يشتري حق أن يمارس البيع أو الشراء (بحسب نوع الاختيار)، ليمارس حقه في بيع أو شراء أسهم معينة أو مؤشر معين أو عملة محددة بسعر معين، خلال فترة محددة أو في نهاية الفترة (الخيار الأمريكي أو الخيار الأوروبي)، مقابل مكافأة تمثل نسبة ضئيلة من الأداة التي يستمد الاختيار قيمته منها. وبالطبع فإنه يمارس حقه إذا تحركت أسعار أداة الاختيار في مصلحته، ويمتنع عن استخدام حقه إذا كانت حركة الأسعار في غير مصلحته.

وبائع الاختيار يبيع حق بيع أو شراء (بحسب نوع الاختيار)، ويكون توقعه لحركة الأسعار مخالفاً لتوقع مشتري حق الاختيار. ويترك حق الممارسة من عدمه لمشتري الحق في مقابل المكافأة التي حصل عليها، وفي حالة عدم الممارسة يفوز هو بالمكافأة.

والغريب في هذه المعاملة أن المعقود عليه ليس ثابتاً - إذا السلعة أو المنفعة ثابتة كمعقود عليه - بينما المعقود عليه في عقد الاختيار يمكن تحديده تارة بأنه هو حق ممارسة الحق، ويمكن تحديده تارة أخرى بأنه هو الالتزام.

كما أن هذا المعقود عليه يتردد بين الحصول من عدمه، فمشتري هذا الحق دفع مكافأة حتى يملك أن يمضي هذا الحق فيطلب من بائعه التنفيذ، أو لا يمضيه فيخسر المكافأة حينما تكون خسارة الإمضاء هي الأكبر، فهو عقد على خطر الحصول من عدمه. بمعنى أن تحققه على خطر العدم.

ولعله قد بات واضحاً أن هذا العقد هو وسيلة من وسائل المقامرة في أسواق المال، لهذا فهو خارج عن مألوف المعاملات السوية، فأين المعقود عليه، وهل يصلح محلاً للعقد، وهل هناك رغبة لإمضاء العقد بتسليم مبيع. أما من حيث الضوابط الثلاثة التي حددها الباحث للخروج عن النهي الوارد في بيع ما ليس عندك، فيكفي لدخول النهي على هذه الممارسة أن يكون العقد قائماً أساساً على خطر العدم (عدم تنفيذه).

سابعا: بيع شئ غير قابل للتسليم (بيع المؤشر)

المؤشر عبارة عن رقم يمثل الاتجاه العام لحركة أسهم شركات سوق مالي معين، أو حركة مجموعة من أسهم شركات داخل السوق تعبر عن قطاع معين. والمؤشر يعد أداة اقتصادية هامة، تساعد على اتخاذ قرارات اقتصادية واستثمارية على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات التي تحتاج إلى مثل هذه المعلومات في تحليلاتها المالية.

بيد أن رجال الفكر المالي الغربي - خاصة من يرغبون في استحداث أدوات جديدة تعمل على تنشيط حركة التداول داخل هذه الأسواق وهو من المضاربين - رأوا أن يستخدموا المؤشر رغم كونه رقماً مجرداً كسلعة تباع وتشتري في هذه الأسواق، وأدخلوا هذه الأداة ضمن ما يسمى بالمشتقات المالية (Financial

(Derivatives)، لتباع وتشتري كأحد المنتجات المالية التي تجرى ممارستها. والأدهى من ذلك أن نجد العقود المستقبلية على المؤشرات تعفى داخل هذه الأسواق من قيد حدود التقلبات السعرية والذي يعد عامل أمان يحول دون تجاوز الأسعار حدوداً معينة نتيجة الممارسات غير الأخلاقية (Moral Hazard). أى أنه يتم إعطاء الضوء الأخضر لهؤلاء المتعاملين للحركة دون قيود.

ولنا أن نخلل هذا المنتج للوقوف على حقيقته وتصوره، توطئة للحكم عليه :

١- المؤشر عبارة عن رقم مجرد، ليس سلعة يمكن استلامها وتسليمها، ولا منفعة يمكن استيفاؤها.

٢- رغم أن المباحات قبل حيازتها تمثل سلعة يمكن استلامها بعد حيازتها، إلا أن الشريعة منعت بيعها قبل حيازتها لتساوى العاقلين في مواجهة محل العقد، أى لأن محل العقد غير قابل لحكم العقد شرعاً. فيكون المؤشر أولى بالمنع لأنه لا يمكن تسليمه أصلاً.

٣- إذا كان تسليم المؤشر مستحيلاً، فكيف يتم بيعه عند إصداره؟، إذ البائع عند إصدار المؤشر لا يملكه، بل ولا يحوزه، فكيف يبيعه إلا إذا كان المعنى أنه يبيع ما لا يملك، وما لا قدرة له على تسليمه (باعتباره غير قابل للتسليم والاستلام من الأساس)، ومن ثم فإن فاقد الشيء لا يعطيه.

٤- ليس ثمة عقد بيع معتبراً شرعاً عند بيع عقد المؤشر أو شرائه، لذا فليس هناك من يدعى أن له ولاية إصدار مثل هذا العقد، لا بالأصالة ولا بالنيابة.

٥- مثل هذا العقد - إذا سُمى عقداً تجاوزاً - لا تدعو إليه حاجة.

٦- هذه الممارسة تتضمن مبيعاً غير قابل للتسليم والاستلام، فهو غير مقدور على تسليمه، ولا يصح أن يدخل في ضمان بائعه.

٧- مبنى هذه الممارسة هو الغرر الفاحش الذى لا تحده حدود ، وربح طرف هو خسارة الطرف الآخر بالتمام ، وهو ما يسمى بالمعادلة الصفرية ، الأمر الذى يؤكد صفة المقامرة فى هذه الممارسة .

٨- يمكن أن نخلص باسم لهذه الممارسة ينسجم مع حقيقتها ، هى أنها بيع للوهم . ولعله قد تبين انتفاء الضوابط الثلاثة التى وضعها الباحث لمعرفة ما إذا كانت هذه المعاملة تخرج عن النهى الوارد فى حديث لا تبع ما ليس عندك ، ليتبين أنها تندرج تحت النهى ، فلا تجوز هذه الممارسة بأى شكل من وجهة نظر الشريعة الإسلامية .



ملحق رقم (١)

النصوص الواردة في النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده

حديث النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده، رواه الخمسة: أبو داود، والنسائي، والترمذي، وابن ماجه، والإمام أحمد في مسنده، وفيما يلي النصوص التي أوردها الخمسة:

١ - ذكر الإمام أبو داود في سننه^(١):

الحديث الأول: عن حكيم بن حزام قال: يا رسول الله، يأتيني الرجل فيريد مني البيع ليس عندي، أفأبتاعه له من السوق؟ فقال: «لا تبع ما ليس عندك».

الحديث الثاني: عن عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده حتى ذكر عبد الله بن عمرو، قال: قال رسول الله ﷺ: «لا يحل سلف وبيع، ولا شرطان في بيع، ولا ربح ما لم تضمن، ولا بيع ما ليس عندك».

٢ - ذكر الإمام النسائي في سننه^(٢):

الحديث الأول: عن عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده أن رسول الله ﷺ قال: «لا يحل سلف وبيع، ولا شرطان في بيع، ولا بيع ما ليس عندك».

الحديث الثاني: عن حكيم بن حزام قال: سألت النبي ﷺ فقلت: يا رسول الله، يأتيني الرجل فيسألني البيع ليس عندي، أبيع منه ثم أبتاعه له من السوق؟ قال: «لا تبع ما ليس عندك».

(١) سنن أبي داود، دار الحديث، حمص، سورية، الطبعة الأولى ١٣٩١هـ (١٩٧١)، ج ٣ ص ٧٦٨-٧٧٥ باب في الرجل يبيع ما ليس عنده (٧٠) حديث رقم ٣٥٠٣-٣٥٠٤.

(٢) سنن النسائي بشرح الحافظ جلال الدين السيوطي وحاشية الإمام السندي، دار الفكر، بيروت، طبعة ١٣٩٨هـ (١٩٧٨م) ج ٧ ص ٢٨٨-٢٨٩ بيع ما ليس عند البائع.

٣ - ذكر الإمام الترمذي في جامعه^(١) :

الحديث الأول: عن حكيم بن حزام قال: سألت رسول الله ﷺ فقلت: يأتيني الرجل فيسألني من البيع ما ليس عندي، أبتاع له من السوق ثم أبيع؟ قال: «لا تبع ما ليس عندك» .

الحديث الثاني: عن حكيم بن حزام قال: «نهاني رسول الله ﷺ أن أبيع ما ليس عندي» . هذا حديث حسن صحيح . وفي الباب عن عبد الله بن عمر .

الحديث الثالث: عن عمرو بن شعيب عن أبيه عن جده حتى ذكر عبد الله بن عمرو أن رسول الله ﷺ قال: «لا يحل سلف وبيع . ولا شرطان في بيع . ولا ربح ما لم يضمن . ولا بيع ما ليس عندك» . وهذا حديث حسن صحيح . وختم الباب بقوله: والعمل على هذا عند أكثر أهل العلم . كرهوا أن يبيع الرجل ما ليس عنده .

٤ - ذكر الإمام ابن ماجه في سننه^(٢) :

الحديث الأول: عن حكيم بن حزام، قال: قلت: يا رسول الله، الرجل يسألني البيع وليس عندي، أفأبيعه؟ قال: «لا تبع ما ليس عندك» .

الحديث الثاني: عن عمرو بن شعيب، عن أبيه، عن جده، قال: قال رسول الله ﷺ: «لا يحل بيع ما ليس عندك، ولا ربح ما لم يضمن» .

(١) تحفة الأحوذى بشرح جامع الترمذي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ١٣٩٩هـ (١٩٧٩م) ج ٤، ص ٤٣٠-٤٣٤ باب ما جاء في كراهة بيع ما ليس عنده (١٩) حديث رقم ١٢٥٠-١٢٥١-١٢٥٣ .

(٢) سنن ابن ماجه بشرح الإمام أبي الحسن الحنفي المعروف بالسندي، دار المعرفة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى ١٤١٦هـ (١٩٩٦م)، المجلد الثالث، ص ٣٠-٣١ باب النهي عن بيع ما ليس عندك، وعن ربح ما لم يضمن . حديث رقم ٢١٨٧-٢١٨٨ .

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

٥ - ذكر الإمام أحمد في مسنده (١):

الحديث الأول: عن حكيم بن حزام قال: قلت يا رسول الله يأتيني الرجل يسألني البيع ليس عندي ما أبيع ثم أبيع من السوق. فقال: «لا تبع ما ليس عندك».

الحديث الثاني: عن حكيم بن حزام قال: قلت يا رسول الله، الرجل يسألني البيع وليس عندي، أفأبيعه؟ قال: «لا تبع ما ليس عندك».

الحديث الثالث: عن حكيم بن حزام قال: نهاني رسول الله ﷺ أن أبيع ما ليس عندي. قال أيوب: أو قال: سلعة ليست عندي.

الحديث الرابع: عن حكيم بن حزام قال: قلت يا رسول الله، يطلب مني المتاع وليس عندي، أفأبيعه؟ قال: «لا تبع ما ليس عندك».

مما سبق، يمكن أن نخلص إلى:

١- أن للحديث ثلاث روايات رئيسة، إحداها: تناول استفسار حكيم بن حزام من رسول الله ﷺ. والثانية: إقرار حكيم بن حزام بنهي النبي ﷺ له أن يبيع ما ليس عنده، فكانه مبني على الرواية الأولى. والثالثة: تناول النهي عن مسائل منها بيع الإنسان ما ليس عنده.

٢- أن أربعة كتب من كتب الحديث المعتمدة، إضافة إلى مسند الإمام أحمد، تناولت نهيه ﷺ عن بيع الإنسان ما ليس عنده.

٣- أن العمل عند أكثر أهل العلم على عدم جواز أن يبيع الإنسان ما ليس عنده.

(١) مسند الإمام أحمد بن حنبل، المكتب الإسلامي للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الثانية ١٣٩٨هـ (١٩٧٨م) المجلد الثالث، ص ٤٠٢ مسند حكيم بن حزام عن النبي ﷺ.

٤- أن حديث استفسار حكيم بن حزام من رسول الله ﷺ يتضمن تفاصيل تعين على فهم واضح للحديث من حيث الحكم، والمحكوم عليه، وعلة الحكم، وحكمة النهي.

٥- أن الرواية الثالثة (حديث عمرو بن شعيب) تضمنت في أغلب نصوصها النهي عن (ربح ما لم يضمن)، مع النهي عن (بيع الإنسان ما ليس عنده). ويبدو أن بيع الإنسان ما ليس عنده يتضمن معنى ربح ما لم يضمن، فكأن الإشارة إلى النهي عن ربح ما لم يضمن جاءت لتضمن تعليلاً للنهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده. بمعنى أن من باع ما ليس عنده، قد ربح ما لم يضمن، لأن ما ليس عنده غير مضمون عليه، وقد باعه.

٦- أن الذي يفهم من الرواية الأولى التي استفسر فيها حكيم بن حزام من رسول الله ﷺ: أن الرجل يأتي إلى حكيم بن حزام يطلب منه شراء سلعة يعتقد أنها عند حكيم ﷺ وهي في الواقع ليست عنده، والذي يبدو أن المشتري لا يعلم أنها ليست عند حكيم وأن حكيماً لم يشأ أن يخبره بذلك. إلا أن حكيماً يبيع السلعة التي ليست عنده ويقبض ثمنها من المشتري على أمل أن يشتريها من السوق - بثمن أقل على الأغلب - ويسلمها للمشتري، ويستفيد بفرق الثمنين. أي أن البائع يذهب لشراء سلعة حاضرة (ليست معدومة) ولكنها مملوكة لغير بائعها، وبائعها لا يقدر على تسليمها عند العقد، والمشتري يريد شراءها شراءً ناجزاً (حالاً) وليس آجلاً. مع ملاحظة أن حكيماً رضي الله عنه يبيع هذه السلعة بالأصالة عن نفسه، وليس بصفته وكيلاً عن مالكها.

٧- أن النصوص التي أوردتها كتب الحديث حول استفسار حكيم بن حزام على الترتيب المذكور آنفا هي:

- يأتيني الرجل فيريد مني البيع ليس عندي، أفأبتاعه له من السوق؟ (أبو داود).

- يأتي الرجل فيسألني البيع ليس عندي، أبيع منه ثم أبتاعه له من السوق؟ (النسائي).
 - يأتي الرجل فيسألني من البيع ما ليس عندي، أبتاعه له من السوق ثم أبيع؟ (الترمذي).
 - الرجل يسألني البيع وليس عندي، أفأبيع؟ (ابن ماجه).
 - يأتي الرجل يسألني البيع ليس عندي ما أبيع ثم أبيع من السوق. (ابن حنبل).
 - الرجل يسألني البيع وليس عندي، أفأبيع؟ (ابن حنبل).
 - يطلب مني المتاع وليس عندي، أفأبيع؟ (ابن حنبل).
- وبالنظر في هذه النصوص، نجد أنها تشير إلى وجود مشتر يطلب سلعة من حكيم بن حزام، وحكيم يفيد النبي ﷺ أن السلعة المطلوبة غير متوفرة لديه، ويستفسر منه ﷺ هل يجوز له أن يعقد بيعاً مع ذلك المشتري، ولا يسلم السلعة المعقود عليها لأنها ليست عنده، على أن يذهب إلى السوق فيشتريها، ثم يسلمها له؟ فقال له ﷺ قولاً واحداً (لا تبع ما ليس عندك).
- ولعل لفظ النسائي أكثر تفسيراً وتفصيلاً ووضوحاً، وإن كانت جميع النصوص يقوم بعضها مقام بعض ويفسر بعضها بعضاً.
- أما لفظ الترمذي «ثم أبيع»، فإنه يحمل على معنى «ثم أسلمه». أي أنه يبيع ثم يشتري ثم يسلم، وإذا كان المذكور هنا شراءً من السوق ثم تسليمه، ففي هذا الإيجاز بلاغة. ولا أرى وجهاً للمعنى الذي يمكن أن يفهمه البعض لرواية الترمذي من أن حكيماً يشتري السلعة حسب طلب المشتري ثم يقوم ببيعها عليه لتكون في معنى المراجعة للأمر بالشراء، ولا أظن أن هذا المعنى يرد على من كان له حس لغوي، فضلاً عن علماء الحديث الذين يعلمون ما تحمل الألفاظ من معان.

ملحق رقم (٢)

آراء فقهاء المذاهب حول بيع الإنسان ما ليس عنده

تناول فقهاء المذاهب مسألة بيع الإنسان ما ليس عنده بالشرح والتفصيل من حيث المعنى والمفهوم وعلة الحكم. وإن كانوا متفقين على عدم جواز بيع الإنسان ما ليس عنده، إلا أنهم قد اختلفوا فيما يمكن أن يتضمنه النهي من معنى. وفيما يلي يتم التعرض لآراء بعض هؤلاء الفقهاء، مع إعطاء تعليق على كل رأي.

١- يقول الإمام الكاساني^(١): «ونهى رسول الله ﷺ عن بيع ما ليس عند الإنسان ورخص في السلم... والمراد منه بيع ما ليس عنده ملكاً لأن قصة الحديث تدل عليه، فقد روي أن حكيم بن حزام كان يبيع الناس أشياء لا يملكها، ويأخذ الثمن منهم، ثم يدخل السوق فيشتري ويسلم إليهم، فبلغ ذلك رسول الله ﷺ فقال لا تبع ما ليس عندك. ولأن بيع ما ليس عنده بطريق الأصالة عن نفسه تمليك ما لا يملكه بطريق الأصالة وأنه محال... (ومنها) أن يكون مقدور التسليم عند العقد، فإن كان معجوز التسليم عنده لا ينعقد وإن كان مملوكاً له كبيع الأبق».

والذي يفهم من قول الكاساني، عدم جواز بيع الإنسان ما ليس عنده، وأن السلم يدخل فيه ولكنه استثنى من النهي بنص الحديث. وأن المراد بالنهي بيع ما ليس مملوكاً للبايع. وقد شرح الكاساني الحديث بأن حكيم بن حزام كان يبيع الناس أشياء لا يملكها ويأخذ الثمن منهم ثم يدخل السوق فيشتري ويسلم إليهم. كما أنه تناول علة النهي بأن بيع الإنسان ما ليس عنده بطريق الأصالة عن نفسه تمليك ما لا يملكه، وأنه محال. ثم ذكر أن المبيع يجب أن يكون مقدور التسليم عند العقد، فإن كان معجوز التسليم وقت العقد لا ينعقد. وهو شرط في المذهب وعند جمهور الفقهاء.

(١) الكاساني، علاء الدين أبو بكر بن مسعود: بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية ١٣٩٤ هـ (١٩٧٤م)، ج ٥ ص ١٤٧.

وقد تعرض الكاساني^(١) إلى بعض صور البيع من حيث دخولها في النهي أو خروجها عنه، فتناول المغصوب إذا باعه الغاصب فضمنه المالك قيمته، وهنا ينفذ بيعه لأن سبب الملك قد تقدم فتبين أنه باع ملك نفسه. وتناول البيع بطريق النيابة إذا كان البائع وكيلًا وكفيلًا فلا يشترط أن يكون البائع مالكا للمبيع. وتتناول بيع الفضولي وأنه ينعقد موقوفًا على إجازة المالك. كما تعرض أيضا^(٢) إلى بيع شيء مباح على أن يستولي عليه فيملكه فيسلمه، إذ لا يجوز بهذا الوصف باعتبار أن البائع باع ما ليس مملوكا له عند العقد بطريق الأصاله عن نفسه.

٢ - ويقول الإمام الباجي^(٣): «بيع ما ليس عند الرجل على وجه البيع لا يجوز، لأن المبيع على ضربين، معين وهو الذي يطلق عليه اسم المبيع، فلا يجوز إلا أن يكون معيناً كالثوب أو الدابة أو العبد، أو معيناً بالجملة مثل أن يكون قفيزاً من هذه الصبرة. وأما ما كان في الذمة فاسم السلم أخص به، فإنه يتعلق بالذمة، ولا يجوز أن يكون معيناً ولا حالاً، وسيأتي بيانه بعد هذا إن شاء الله. ويتعلق المنع ببيع ما ليس عنده بالوجهين جميعاً. فأما في السلم فإنه يخرج عن حكم السلم ويدخله المنع إذا كان معجلاً أو كان معيناً ليس عنده. وأما البيع فإنه أيضاً ممنوع من تعلقه بما ليس عنده، لأننا قد قلنا إنه يجب أن يكون معيناً ويكون في ملكه، فإن لم يكن في ملكه وكان معيناً، لم يصح لما فيه من الغرر، لأنه لا يمكنه تخليصه، وإذا لم يقدر على تخليصه لم يمكنه تسليمه، وما لا يمكن تسليمه لا يصح بيعه، ولذلك لم يجز بيع العبد الأبق والجمل الشارد والطائر في الهواء

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

(٢) المرجع السابق، ج ٥ ص ١٦٣.

(٣) الباجي، أبو الوليد سليمان بن خلف بن سعد: المنتقى شرح موطأ الإمام مالك، الناشر دار الكتاب العربي، بيروت، مطبعة السعادة بجوار محافظة مصر، الطبعة الأولى ١٣٣٢هـ، ج ٤ ص ٢٨٦.

والسمك في البحر وغير ذلك مما لا يمكن تسليمه، والدليل على ذلك (وذكر حديث استفسار حكيم بن حزام).

والذي يفهم من قول الباجي :

- عدم جواز بيع ما ليس عند الرجل على وجه البيع، بمعنى أنه يجوز على غير وجه البيع كما سيأتي بيانه.

- يطلق اسم المبيع على المعين كالثوب، وعلى المعين بالجملة كقفيز من هذه الصبرة.

- أما غير المعين، وهو ما كان في الذمة، فإن اسم السلم أخص به، فلا يكون على وجه البيع، بل يكون سلماً. وبناء على ذلك لا يجوز أن يكون المسلم فيه معيناً ولا حالاً.

- يتعلق النهي عن بيع ما ليس عنده بالوجهين معا، وجه السلم ووجه البيع، كما يلي :

(أ) في السلم : إذا كان المسلم فيه معيناً ليس عند المسلم إليه أو كان معجلاً، فإنه يخرج عن حكم السلم، ويدخله النهي.

(ب) في البيع : يجب أن يكون المبيع معيناً وأن يكون في ملك البائع. فإن كان معيناً ولكنه ليس في ملك البائع، فإنه لا يصح لتحقيق الغرر فيه، لأن البائع لا يمكنه تخليص المبيع ومن ثم يعجز عن تسليمه فلا يصح بيعه كالجمل الشارد.

- النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده يكون في المبيع المعين إذا لم يكن في ملك البائع بسبب الغرر الناجم عن عدم القدرة على التسليم.

- يخرج عن النهي ما كان في الذمة إذا كان مؤجلاً ومقدور التسليم في محله، لأنه سيكون سلماً.

٣ - ويقول الإمام الشيرازي^(١): «ولا يجوز بيع ما لا يملكه من غير إذن مالكة لما روى حكيم بن حزام أن النبي ﷺ قال: لا تبع ما ليس عندك. ولأن ما لا يملكه لا يقدر على تسليمه... ولا يجوز بيع ما لا يقدر على تسليمه كالطير في الهواء أو السمك في الماء والجمل الشارد والفرس العائر والعبد الآبق والمال المغصوب في يد الغاصب لحديث أبي هريرة ؓ أن النبي ﷺ نهى عن بيع الغرر وهذا غرر... ولأن القصد بالبيع تمليك التصرف وذلك لا يمكن فيما لا يقدر على تسليمه».

والذي يفهم من قول الشيرازي:

- أن بيع ما لا يملكه البائع من غير إذن مالكة لا يجوز ، لدخوله تحت النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده، ويترتب على ذلك أمران:
الأول: أن بيع ما ليس عندك يعني ما ليس في ملكك.
الثاني: بمفهوم المخالفة فإن بيع ما لا يملكه البائع بإذن مالكة يجوز.
- أن علة النهي عن بيع ما لا يملكه هي عدم القدرة على تسليم المبيع، وهي تجعل الغرر متمكنا من العقد. إضافة إلى أن بيع المعجوز عن تسليمه يفوت قصد الشارع بالبيع، وهو تمليك التصرف.
- في الأمثلة التي ذكرها لما لا يقدر على تسليمه، وهي: الطير في الهواء، والسمك في الماء، والجمل الشارد، والفرس العائر، والعبد الآبق، والمال المغصوب في يد الغاصب. أن هذه الأمثلة تندرج تحت مجموعتين، هما: المباح قبل الاستيلاء عليه (وهو متحقق في الأول والثاني)، والمملوك الخارج عن الحوزة (وهو متحقق فيما تبقى من أمثلة).

(١) الشيرازي، أبو إسحاق إبراهيم بن علي الفيروز أبادي: المذهب في فقه الإمام الشافعي، دار الفكر، بدون تاريخ، الجزء الأول ص ٢٦٢ و ٢٦٣.

٤ - ويقول ابن قدامة^(١) : (.. أن يكون مملوكاً له أو مأذوناً له في بيعه فإن باع ملك غيره بغير إذنه .. لم يصح وعنه يصح ويقف على إجازة المالك) إذا .. باع مال «غيره» بغير إذنه ففيه روايتان (إحداها) لا يصح البيع، وهذا مذهب الشافعي وأبي ثور وابن المنذر (والثانية) يصح البيع .. ويقف على إجازة المالك، فإن أجازته نفذ ولزم البيع، وإن لم يجزه بطل، وهو قول مالك وإسحاق، وبه قال أبو حنيفة .. ووجه الرواية الأولى قول النبي ﷺ لحكيم بن حزام ، لا تبع ما ليس عندك ، رواه ابن ماجه والترمذي وقال حديث حسن صحيح ، يعني ما لا تملك ، لأنه ذكره جواباً له حين سأله أنه يبيع الشيء ويمضي ويشتره ويسلمه ... (ولا يجوز بيع ما لا يملكه ليمضي ويشتره ويسلمه رواية واحدة) وهو قول الشافعي ، ولا نعلم فيه مخالفاً ، لأن حكيم بن حزام قال للنبي ﷺ إن الرجل يأتيني يلتمس من البيع ما ليس عندي فأمضي إلى السوق فأشتره ثم أبيعه منه . فقال النبي ﷺ : لا تبع ما ليس عندك . حديث حسن صحيح . ولأنه يبيع ما لا يقدر على تسليمه أشبه ببيع الطير في الهواء .

والذي يفهم من قول ابن قدامة :

- أن ما ليس عندك ، يعني ما لا تملك .
- أن المبيع إذا كان مملوكاً للبائع أو مأذوناً له في بيعه جاز ، أما أن يبيع ملك غيره بغير إذن مالكة ، ففيه روايتان : الأولى أن البيع لا يصح ، والثانية أنه يصح موقوفاً على إجازة المالك .
- وجه الرواية الأولى مبناه نهيه ﷺ حكيم بن حزام أن يبيع الشيء ويمضي ويشتره ويسلمه .

(١) ابن قدامة المقدسي، شمس الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن أبي عمر بن محمد بن أحمد: الشرح الكبير مع المغني، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، طبعة ١٣٩٢هـ - (١٩٧٢م) الجزء الرابع، ص ١٦.

- أنه لا يعلم مخالفا في النهي عن بيع الإنسان ما ليس عنده .
- علة النهي هي عدم القدرة على تسليم المبيع .
- ٥ - ويقول ابن القيم^(١) في معرض حديثه عن الفرر : « فمنه صورة النهي التي تضمنها حديث حكيم بن حزام وابن عمر رضي الله عنهما ، فإن البائع إذا باع ما ليس في ملكه ولا له قدرة على تسليمه ليذهب ويحصله ويسلمه إلى المشتري كان ذلك شبيها بالقمار والمخاطرة من غير حاجة بهما إلى هذا العقد ولا تتوقف مصلحتهما عليه ... وقد ظن طائفة أن السلم مخصوص من النهي عن بيع ما ليس عنده ، وليس كما ظنوه ، فإن السلم يرد على أمر مضمون في الذمة ، ثابت فيها ، مقدور على تسليمه عند محله ، ولا غرر في ذلك ولا خطر ... وإذا كان إنما سأل عن بيع شيء في الذمة ، فإنما سأل عن بيعه حالا ... فلما لم ينه النبي ﷺ عن ذلك مطلقاً « كأن يقول : لا تبع هذا » ، بل قال : لا تبع ما ليس عندك ، علم أنه ﷺ فرق بين ما هو عنده ويملكه ويقدر على تسليمه وما ليس كذلك ... وبيع ما ليس عنده من قسم القمار والميسر ، لأنه قصد أن يربح على هذا لما باعه ما ليس عنده والمشتري لا يعلم أنه يبيعه ثم يشتري من غيره ، وأكثر الناس لو علموا ذلك ، لم يشتروا منه ، بل يذهبون ويشترون من حيث اشتري هو ، وليست هذه المخاطرة مخاطرة التجارة ، بل مخاطرة المستعجل بالبيع قبل القدرة على التسليم ، فإذا اشترى التاجر السلعة وصارت عنده ملكاً وقبضاً ، فحينئذ دخل في خطر التجارة وباع بيع التجارة كما أحله الله » .

والذي يفهم من قول ابن القيم :

- بيع الإنسان ما ليس عنده يعني ما ليس في ملكه ولا تحت قدرته .

(١) ابن قيم الجوزية: زاد المعاد في هدي خير العباد، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، بدون تاريخ، ج ٤، ص ٢٦٢-٢٦٦ .

- علة لنهي أن هذه الصورة (من صور الغرر) شبيهة بالقمار والمخاطرة من غير حاجة ولا مصلحة.
- السلم ليس داخلاً في النهي عن بيع ما ليس عندك، لوروده على مضمون في الذمة، ثابت فيها، مقدور التسليم في محله.
- النهي الوارد في الحديث عن المبيع في الذمة (دون المعين)، وحينما يكون البيع حالاً.
- نهيه ﷺ بقوله «ما ليس عندك» يفرق بين ما هو عنده ويملكه ويقدر على تسليمه، وما ليس كذلك.
- وصف المعاملة المنهي عنها بأنها من قسم القمار والميسر، لأن البائع قصد أن يبيع ما ليس عنده، وهذه ليست مخاطرة التجارة بل مخاطرة المستعجل بالبيع قبل القدرة على التسليم، ولأن المشتري لا يعلم أن البائع يبيعه ثم يشتري له، ولو علم لم يشتري منه على الأغلب، بل يذهب ليشتري من حيث اشترى البائع.
- ٦- ويقول الإمام الشوكاني^(١): «قوله (ما ليس عندك) أي ما ليس في ملكك وقدرتك، والظاهر أنه يصدق على العبد المغصوب الذي لا يقدر على انتزاعه ممن هو في يده وعلى الأبق الذي لا يعرف مكانه والطير المنفلت الذي لا يعتاد رجوعه، ويدل على ذلك معنى (عند) لغة، قال الرضي: إنها تستعمل في الحاضر القريب وما هو في حوزتك وإن كان بعيداً. فيخرج عن هذا ما كان غائباً خارجاً عن الملك، أو داخلاً فيه خارجاً عن الحوزة، وظاهره أنه يقال لما كان حاضراً وإن كان خارجاً عن الملك. فمعنى قوله ﷺ (لا تبع ما ليس عندك) أي ما ليس حاضراً عندك ولا غائباً في ملكك وتحت حوزتك. قال البغوي: النهي في

(١) الشوكاني، محمد بن علي بن محمد: نيل الأوطار من أحاديث سيد الأخيار شرح منتقى الأخبار، دار الجيل، بيروت، لبنان، طبعة ١٩٧٣م، ج ٥، ص ٢٥٣.

هذا الحديث عن بيوع الأعيان التي لا يملكها، أما بيع شيء موصوف في ذمته، فيجوز فيه السلم بشروطه، فلو باع شيئاً موصوفاً في ذمته عام الوجود عند المحل المشروط في البيع جاز، وإن لم يكن المبيع موجوداً في ملكه حالة البيع كالسلم. قال: وفي معنى بيع ما ليس عنده في الفساد بيع الطير المنفلت الذي لا يعتاد رجوعه إلى محله... كما قال النووي في زيادات الروضة: وظاهر النهي تحريم ما لم يكن في ملك الإنسان ولا داخلاً تحت مقدرته، وقد استثني من ذلك السلم، فتكون أدلة جوازه مخصصة لهذا العموم، وكذلك إذا كان المبيع في ذمة المشتري، إذ هو كالحاضر المقبوض».

والذي يفهم من قول الشوكاني:

- أن معنى ما ليس عندك، أي ما ليس في ملكك وقدرتك.
- أن ظاهر النهي يصدق على العبد المغصوب والآبق والطير المنفلت عل نحو ما ذكر، أي على المبيع المعين، المملوك للبائع، الخارج عن حوزته، ومن ثم عن قدرته.
- أن دليله على ما ذكر آنفا هو معنى (عند) لغة، حيث تستعمل في الحاضر القريب، وما هو في حوزتك وإن كان بعيداً.
- يخرج عن معنى (عند) ما كان غائباً خارجاً عن الملك، أو داخلاً فيه خارجاً عن الحوزة.
- ظاهر النهي أنه يقال لما كان حاضراً وإن كان خارجاً عن الملك.
- معنى ما ليس عندك، أي ما ليس حاضراً عندك، ولا غائباً في ملكك وتحت حوزتك.

- أن البغوي يرى أن النهي في الحديث عن بيوع الأعيان التي لا يملكها البائع، ومن ثم فبيع الموصوف في الذمة يجوز فيه السلم بشروطه، مع كون المبيع ليس عند البائع حال العقد .

أن النووي يرى أن ظاهر النهي تحريم ما لم يكن في ملك البائع ولا داخلاً تحت مقدرته، والسلم مستثنى من ذلك .



الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع الشرعية:

(١) اللغة:

١- لسان العرب: أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، دار صادر، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة ١٤١٤هـ (١٩٩٤م).

(٢) الحديث:

١- تحفة الأحوذى بشرح جامع الترمذي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ١٣٩٩هـ (١٩٧٩م).

٢- سنن ابن ماجه بشرح الإمام أبي الحسن الحنفي المعروف بالسندي، دار المعرفة، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى ١٤١٦هـ (١٩٩٦م).

٣- سنن أبي داود: دار الحديث طباعة نشر توزيع، حمص، سورية، الطبعة الأولى ١٣٩١هـ (١٩٧١م).

٤- سنن النسائي بشرح الحافظ جلال الدين السيوطي وحاشية الإمام السندي، دار الفكر، بيروت، طبعة ١٣٩٨هـ (١٩٧٨م).

٥- مسند الإمام أحمد بن حنبل: المكتب الإسلامي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية ١٣٩٨هـ (١٩٧٨م).

٦- نيل الأوطار من أحاديث سيد الأخيار شرح منتقى الأخبار: محمد بن علي ابن محمد الشوكاني، دار الجيل، بيروت، لبنان، طبعة ١٩٧٣م.

(٣) السيرة النبوية:

١- زاد المعاد في هدي خير العباد: ابن قيم الجوزية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، بدون تاريخ.

(٤) أصول الفقه :

١- أصول الفقه: الشيخ محمد الخضري، المكتبة التجارية الكبرى بمصر، الطبعة السادسة ١٣٨٩هـ (١٩٦٩م).

٢- التأسيس في أصول الفقه في ضوء الكتاب والسنة: أبو إسلام مصطفى بن محمد بن سلامة، مكتبة الحرمين للعلوم النافعة، القاهرة، الطبعة الثالثة ١٤١٥هـ.

(٥) الفقه :

١- الأشباه والنظائر: جلال الدين عبدالرحمن السيوطي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، طبعة ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م).

٢- الأشباه والنظائر: زين الدين بن نجيم، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، طبعة ١٣٨٧هـ (١٩٦٨م).

٣- بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع: علاء الدين أبو بكر بن مسعود الكاساني، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية ١٣٩٤هـ (١٩٧٤م).

٤- الشرح الكبير مع المغني: شمس الدين أبو الفرج عبدالرحمن بن أبي عمر ابن محمد بن أحمد بن قدامه المقدسي، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، طبعة ١٣٩٢هـ (١٩٧٢م).

٥- المحلى: أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم، دار الفكر، بدون تاريخ.

٦- المنتقى شرح موطأ الإمام مالك: أبو الوليد سليمان بن خلف بن سعد الباجي، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، مطبعة السعادة محافظة مصر، الطبعة الأولى ١٣٣٢هـ.

الحاجة إلى فهم حقيقة بعض النصوص الشرعية في المعاملات المالية المعاصرة «مثال تطبيقي»
د/ أحمد محمد خليل الإسلامبولي «لا تبع ما ليس عندك»

٧- المذهب في فقه الإمام الشافعي: أبو إسحاق إبراهيم بن علي الفيروز أبادي
الشيرازي، دار الفكر، بدون تاريخ.

(٦) مراجع حديثة:

- ١- أحكام المعاملات الشرعية: الشيخ علي الخفيف، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى ١٤١٧هـ (١٩٩٦م).
- ٢- البيوع والمعاملات المالية المعاصرة: محمد يوسف موسى، دار الكتاب العربي بمصر، الطبعة الأولى ١٣٧٣هـ (١٩٥٤م).
- ٣- العقود المستقبلية ورأي الشريعة الإسلامية: أحمد محمد خليل الإسلامبولي، رسالة دكتوراه - ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م).
- ٤- الغرر وأثره في العقود: الصديق محمد الأمين الضير، سلسلة صالح كامل للرسائل الجامعية، الكتاب الثالث، الطبعة الثانية.



مفهوم البركة في الإسلام والحرص عليها

دكتور/ عبد الله بن علي البار

الحمد لله، فحمده ونستعينه، ونستغفره ونتوب إليه، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا، وسيئات أعمالنا. من يهده الله فلا مضلّ له، ومن يضلل فلا هادي له. وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن سيدنا محمداً عبده ورسوله. صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

أما بعد : فإن مفهوم البركة من المفاهيم الإسلامية التي يُسلم ويؤمن بها المسلمون، ويكثر ذكرها وتداولها بينهم، لاسيما في مجال الاستهلاك، والمعاملات، ومع ذلك نجد شيئا من عدم الوضوح في أذهان كثير من الناس حول حقيقة مفهومها، إضافة إلى عدم تناول موضوعها بشكل كاف في الكتابات الاقتصادية الإسلامية، وعدم احتسابها كعنصر مؤثر في الإنتاج، والتوزيع والاستهلاك، ولعل ذلك راجع إلى عدم إمكانية إخضاعها للقياس، ولا ينبغي أن يكون هذا مانعا من مراعاتها وملاحظتها عند استخدام الأدوات التحليلية بشكل أو بآخر.

وسنحاول في هذا البحث أن نضع لبنة في هذا الطريق، بتجلية بعض الحقائق المتصلة بمفهوم البركة في الشرع، ومشروعية الحرص على النيل منها، من خلال جمع وتحليل النصوص الشرعية.

وسيكون ذلك من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول : في بيان معنى البركة في اللغة.

المبحث الثاني : في بيان معنى البركة في الاصطلاح الشرعي.

المبحث الثالث : في بيان معنى البركة بالتعبير الاقتصادي.

المبحث الرابع : في بيان أقسام البركة.

المبحث الخامس : الحرص على النيل من البركة.

المبحث الأول البركة في اللغة

البركة في اللغة :

الْبَرَكَةُ : مشتقة من البركُ ، قال العيني : «وهو صدر البعير ، وَبَرَكَ البعير ألقى بَرَكَهُ ، واعتبر منه معنى اللزوم وسمي محبس الماء بَرَكَهُ للزوم الماء فيها ، وقال الطيبي : الْبَرَكَةُ ثبوت الخير الإلهي في الشيء سمي بذلك لثبوت الخير فيه ثبوت الماء في البركة ، والمبارك ما فيه ذلك الخير»^(١).

وبالإضافة إلى معنى الثبات واللزوم تطلق البركة على عدة معان منها : النماء ، والزيادة ، والسعادة والاتساع ، والكثرة في كل خير^(٢).

ومن مرادفات البركة : الْيُمْنُ^(٣) ، وَالْحَنَانُ^(٤) ، وَالتَّقْوَنُ^(٥) ، وَالْمُلْحَةُ^(٦) ، وَالرَّغْسُ^(٧) ، وَالْقُدُسُ^(٨) ، وَالْأَمْرَةُ^(٩) ، وَالِدَائِمَاءُ^(١٠).

أما ذاهب البركة فيعبر عنه بالسُّخْتُ ، وَالْمَحَقُّ :

(١) عمدة القاري ١١٢/٦ ، انظر أيضا: لسان العرب ٣٩٥/١٠ ، والنهاية في غريب الحديث ١٣٠/١٠.

(٢) المطلع على أبواب المقتع ٧١/١ ، لسان العرب ٣٩٥/١٠.

(٣) لسان العرب ٤٨٥/١٣ ، القاموس المحيط ١٦٠١/١ ، النهاية في غريب الحديث ٣٠١/٥ ، مختار الصحاح ٣١٠/١.

(٤) لسان العرب ١٣٠/١٣.

(٥) المصدر نفسه ٣٢٩/١٣ ، القاموس المحيط ١٥٧٧/١.

(٦) لسان العرب ٦٠٤/٢ ، غريب الحديث لابن الجوزي ٣٧١/٢ ، النهاية في غريب الحديث ٣٥٤/٤.

(٧) لسان العرب ١٠٠/٦ ، القاموس المحيط ٧٠٧/١.

(٨) لسان العرب ١٩٦/٦ ، المطلع على أبواب المقتع ٧١/١.

(٩) المصدر نفسه ٣١/٤ ، وهو قول السدي كما نقل الطبري في تفسيره ٤٠٥/١ ، وابن كثير في تفسيره ١٢٤/١.

(١٠) المصدر نفسه ١٤ / ٢٧٠ ، الفائق ٤٣٨/١ ، النهاية في غريب الحديث ١٣٦/٢.

قال ابن منظور: «السحت كل حرام قبيح الذكر وقيل: هو ما خبث من المكاسب وحرّم فلزم عنه العار وقبيح الذكر، كثمن الكلب والخمر والخنزير والجمع أسحات، وإذا وقع الرجل فيها قيل: قد أسحت الرجل. والسحت الحرام الذي لا يحل كسبه لأنه يسحت البركة أي يذهبها... والسحت الهلاك والاستئصال»^(١١).

وقال في معنى المحق: «المحق التقصان وذهاب البركة وشيء ماحق ذاهب... قال الله تعالى: ﴿يَحِقُّ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ﴾. أي يستأصل الله الربا فيذهب ريعه وبركته. ابن الأعرابي: المحق أن يذهب الشيء كله حتى لا يرى منه شيء. الجوهري: محقه أي أذهب بركته»^(١٢).

وقد استطرد علماء اللغة في بيان كل ذلك والتمثيل عليه، وذكر شواهد.



(١١) لسان العرب ٤١/٢ ، ٣٤٣/١٠ .

(١٢) المصدر نفسه ١٠ / ٣٣٨ انظر أيضاً: المغرب ٢/٢٥٩، التوقيف على مهمات التعاريف ٦٤٣/١ .

المبحث الثاني البركة في الاصطلاح الشرعي

لا يبتعد المعنى الاصطلاحي عن المعنى اللغوي، حيث تطلق البركة على ما يضعه الله سبحانه وتعالى من خير في الأشياء على وجه التكثير، والنماء، والزيادة، والاتساع، والسعادة.

والأشياء التي تقع فيها البركة لا تدخل تحت العد والحصص، حيث تقع البركة في الحسيات، والمعنويات. قال أبو السعود في تفسيره: «البركة النماء والزيادة حسية كانت أو معنوية...»^(١٣).

وقال العيني: «ولما كان الخير الإلهي يصدر على وجه لا يحصى ولا يحصى قيل لكل ما يشاهد فيه زيادة غير محسوسة هو مبارك وفيه بركة»^(١٤).

ويؤخذ من قول العيني: «زيادة غير محسوسة». أن البركة لا تكون مشاهدة محسوسة ملموسة، والذي قامت عليه الأدلة أنه قد تكون محسوسة مشاهدة ولملموسة.

لأن ما جرى على يدي النبي ﷺ من خرق للعادة يكون معجزة دالة على صدق رسالته وذلك يقتضي كونها مشاهدة محسوسة لتقوم بها الحجة.

وذلك كنبع الماء من بين أصابعه ﷺ، بمراى جمع من الصحابة رضي الله عنهم، فقد روى البخاري في الصحيح وغيره، عن جابر بن عبد الله رضي الله عنهما، قال: قد رأيته مع النبي ﷺ وقد حضرت العصر وليس معنا ماء غير فضلة، فجعل في إناء، فأتي النبي ﷺ به، فأدخل يده فيه وفرج أصابعه، ثم قال: «حي على أهل الوضوء البركة من الله». فلقد رأيت الماء يتفجر من بين أصابعه، فتوضأ الناس وشربوا، فجعلت لا آلو ما جعلت في بطني منه

(١٣) تفسير أبي السعود ٦/٢٠٠.

(١٤) عمدة القاري ٦/١١٢، انظر أيضا: روح المعاني ١٨/٢٣٠.

فعلمت أنه بركة. قلت لجابر: كم كنتم يومئذ؟ قال: ألفا وأربعمائة»^(١٥).

والشاهد فيه قول جابر رضي الله تعالى عنه: «فلقد رأيت الماء يتفجر من بين أصابعه».

وكما جاء في حديث أنس بن مالك رضي الله تعالى عنه قال: بعثني أبو طلحة إلى رسول الله ﷺ لأدعوه وقد جعل طعاما، قال: فأقبلت ورسول الله ﷺ مع الناس، فنظر إلي فاستحييت. فقلت: أجب أبا طلحة. فقال للناس: «قوموا». فقال أبو طلحة: يا رسول الله إنما صنعت لك شيئا. قال: فمسها رسول الله ﷺ، ودعا فيها بالبركة، ثم قال: «أدخل نفرا من أصحابي عشرة، وقال: كلوا». وأخرج لهم شيئا من بين أصابعه، فأكلوا حتى شبعوا، فخرجوا. فقال: «أدخل عشرة». فأكلوا حتى شبعوا، فما زال يدخل عشرة، ويخرج عشرة حتى لم يبق منهم أحد إلا دخل فأكل حتى شبع، ثم هيأها فإذا هي مثلها حين أكلوا منها^(١٦).

والشاهد فيه قول أنس رضي الله عنه: وأخرج لهم شيئا من بين أصابعه. ولا يكون ذلك إلا عن حس ومشاهدة.

كما قد تكون البركة مشاهدة محسوسة في حق غيره ﷺ، يشهد لذلك ما روى البخاري ومسلم عن عبد الرحمن بن أبي بكر رضي الله عنهما: أن أصحاب الصفة كانوا أناسا فقراء وأن النبي ﷺ قال مرة: «من كان عنده طعام اثنين فليذهب بثالث ومن كان عنده طعام أربعة فليذهب بخامس أو سادس». أو كما قال، وأن أبا بكر جاء بثلاثة وانطلق النبي ﷺ بعشرة وأبو بكر وثلاثة، قال: فهو أنا وأبي وأمي ولا أدري هل قال امرأتي وخادمي بين بيتنا وبين بيت أبي بكر، وأن أبا بكر تعشى، ثم النبي ﷺ ثم لبث حتى صلى العشاء، ثم رجع فلبث حتى تعشى رسول الله ﷺ، فجاء بعد ما مضى من الليل ما شاء الله. فقالت له امرأته: ما حبسك عن أضيافك أو ضيفك؟ قال: أو ما عشيتهم. قالت: أبوا حتى تجيء قد عرضوا عليهم فغلبوهم،

(١٥) صحيح البخاري ٢١٣٥/٥.

(١٦) صحيح مسلم ١٦١٢/٣.

فذهبت فاختبأت. فقال: يا غنثر^(١٧) فجدع وسب وقال: كلوا. وقال: لا أطعمه أبدا. قال: وأيم الله ما كنا ينفد من اللقمة إلا ربا من أسفلها أكثر منها، حتى شبعوا وصارت أكثر مما كانت قبل، فنظر أبو بكر فإذا شيء أو أكثر، قال لامرأته: يا أخت بني فراس. قالت: لا وقرة عيني لبي الآن أكثر مما قبل بثلاث مرات. فأكل منها أبوبكر، وقال: إنما كان الشيطان. يعني يمينه، ثم أكل منها لقمة، ثم حملها إلى النبي ﷺ فأصبحت عنده وكان بيننا وبين قوم عهد فمضى الأجل، فتفرقنا اثنا عشر رجلا مع كل رجل منهم أناس الله أعلم كم مع كل أنه بعث معهم قال: أكلوا منها أجمعون أو كما قال^(١٨).

والشاهد فيه قوله: وأيم الله ما كنا ينفد من اللقمة إلا ربا من أسفلها أكثر منها، وقوله: فنظر أبو بكر فإذا شيء أو أكثر. وقولها: لا وقرة عيني لبي الآن أكثر مما قبل بثلاث مرات. وبهذا يتضح أن البركة قد تكون محسوسة ملموسة مشاهدة، والله أعلم.

(١٧) قال ابن الأثير في النهاية في غريب الحديث ٣/٣٨٩: «قيل: هو الثَّقِيلُ الوَحْم. وقيل الجاهل، من الغفارة: الجهل. وروى بالعين المهملة والتاء بنقطتين».

(١٨) صحيح البخاري ٣/١٣١٢، وصحيح مسلم ٣/١٦٢٧.

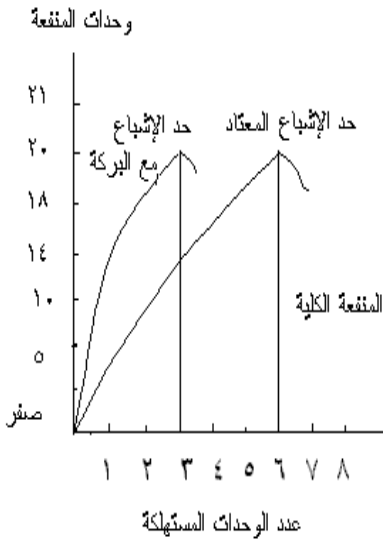
المبحث

البركة بالتعبير الاقتصادي

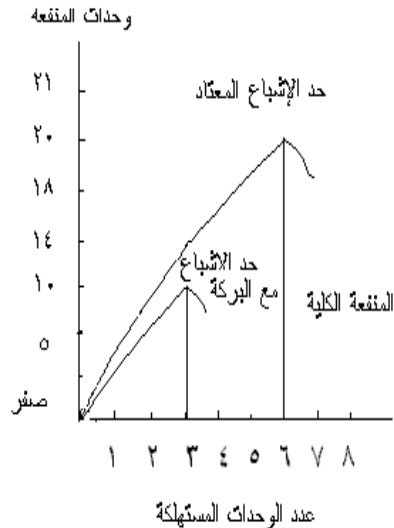
ويمكن أن يعبر عن البركة في جانب الاستهلاك بلغة الاقتصاد ، بأنها الوصول إلى حد الإشباع للحاجات والرغبات بوحدة أقل من الوحدات المستهلكة في العادة ، وذلك على أساس أن البركة إما أن تحصل برفع قدرة وحدات المنفعة على الإشباع ، كأن يتحقق حد الإشباع من الطعام في العادة بست وحدات منفعة فيتحقق بثلاث وحدات كما في الشكل رقم (١) ، أو بخفض حد الإشباع عند المستهلك كما في الشكل رقم (٢) ، وذلك وفق نظرية المنفعة الحدية التي تقوم على أساس أن الحاجات والرغبات الإنسانية قابلة للإشباع ، وأنه يمكن قياسها كمياً .

وتكون البركة كذلك بزيادة الوحدات القابلة للاستهلاك ، كأن تتضاعف حبات التمر مثلاً من عشرين حبة إلى مائتي حبة أو أكثر ، وما يقال عن البركة في الاستهلاك يقال في المجالات الاقتصادية الأخرى .

شكل رقم ١



شكل رقم ٢



المبحث الثالث

أقسام البركة

تنقسم البركة إلى : دينية، ودنيوية، ومادية، ومعنوية، على النحو الآتي :

(أ) البركة الدينية :

وهي التي تكون سببا في تحصيل مزيد من الخير في الدين، كالتسبب في غفران الذنوب والخطايا وتحصيل مزيد من الأجر والثواب ورفع الدرجات في الآخرة، ولذلك صور منها :

١ - مضاعفة الأجر : كما في الأماكن والأوقات المباركة الفاضلة، كمضاعفة أجر الصلاة في المسجد الحرام، والمسجد النبوي والمسجد الأقصى، وعمل الطاعات في رمضان والأشهر الحرم وعشر ذي الحجة، وما يترتب على العلم من مضاعفة أجر العالم، ونيله مثل أجر الطالب فيما عمل الخيرات واجتناب السيئات، والمنافسة في نيل الدرجات في الآخرة، وكاختصاص بعض الأعمال المباركة بمزيد من الأجر والثواب كما في فضل الزراعة، واتباع الجنائز، ونحو ذلك.

نقل الزرقاني عن الباجي قوله في تفسير قوله : «وبارك على محمد وأزواجه وذريته». قال العلماء : معنى البركة هنا الزيادة من الخير والكرامة...، وقيل : تكثير الثواب فالبركة لغة التكثير^(١٩).

٢ - ما يعين على العبادة والقرب ويقوّي عليها : قال

النووي في شرح قوله ﷺ : «فإنه لا يدري في أي طعامه البركة»^(٢٠) : «والمراد بالبركة ما تحصل به التغذية وتسلم عاقبته من الأذى ويقوى على الطاعة»^(٢١).

وقال أبو الطيب في شرح حديث : «بركة الطعام الوضوء قبله والوضوء

(١٩) شرح الزرقاني على الموطأ ١/٤٧٣.

(٢٠) صحيح مسلم ٣/١٦٠٦.

(٢١) شرح النووي على صحيح مسلم ١٣/٢٠٦.

بعده»^(٢٢): «ومعنى بركة الطعام من الوضوء قبله النمو والزيادة فيه نفسه ، وبعده النمو والزيادة في فوائدها وآثارها بأن يكون سبباً لسكون النفس وقرارها وسبباً للطاعات وتقوية للعبادات وجعله نفس البركة وإلا فالمراد أنها تنشأ عنه»^(٢٣).

٣ - التسبب في التخفيفات والرخص الشرعية: وذلك

كما جاء في قصة الإفك في حديث أم المؤمنين السيدة عائشة رضي الله تعالى ، قالت : خرجنا مع رسول الله ﷺ في بعض أسفاره حتى إذا كنا بالبيداء أو بذات الجيش انقطع عقد لي ، فأقام رسول الله ﷺ على التماسه وأقام الناس معه ، وليسوا على ماء ، فأتى الناس إلى أبي بكر الصديق فقالوا : ألا ترى ما صنعت عائشة أقامت برسول الله ﷺ والناس وليسوا على ماء وليس معهم ماء . فجاء أبو بكر ورسول الله ﷺ واضع رأسه على فخذي قد نام فقال : حبست رسول الله ﷺ والناس وليسوا على ماء وليس معهم ماء . فقالت عائشة : فعاتبني أبو بكر ، وقال ما شاء الله أن يقول ، وجعل يطعنني بيده في خاصرتي فلا يمنعني من التحرك إلا مكان رسول الله ﷺ على فخذي ، فقام رسول الله ﷺ حين أصبح ماء^(٢٤) . فأنزل الله آية التيمم فتييموا فقال أسيد بن الحضير : ما هي بأول بركتكم يا آل أبي بكر . قالت : فبعثنا البعير الذي كنت عليه فأصـ

(٢٢) المعجم الكبير ٢٨٣/٦ ، مسند البزار ٤٨٦/٦ ، مسند الإمام أحمد ٤٤١/٥ ، المستدرک ٦٩٩/٣ ، سنن أبي داود ٣٤٥/٣ ، وقال عنه أبو داود ضعيف ، سنن البيهقي الكبرى ٢٧٥/٧ وقال البيهقي : «قيس بن الربيع غير قوي ولم يثبت في غسل اليد قبل الطعام حديث» ، سنن الترمذي ٢٨١/٤ وقال الترمذي : «وفي الباب عن أنس وأبي هريرة قال أبو عيسى لا نعرف هذا الحديث إلا من حديث قيس بن الربيع وقيس بن الربيع يضعف في الحديث» . وقال المنذري في الترغيب والترهيب ١٠٩/٣ : «قال الحافظ قيس بن الربيع صدوق وفيه كلام لسوء حفظه لا يخرج الإسناد عن حد الحسن» . انظر أيضا تحفة الأحمدي ٤٧١/٥ ، وفيض القدير ٢٠١/٣ .

(٢٣) عون المعبود ١٦٨/١٠ .

(٢٤) قولها : «فقام رسول الله ﷺ حين أصبح ماء» . كذا العبارة في صحيح مسلم ٢٧٩/١ ، والسنن الكبرى للبيهقي ٢٠٤/١ ، والموطأ ٥٤/١ ، وغيرها من كتب السنة ، ولعل المقصود والله أعلم : فلم يجد ماء .

تحتة» (٢٥).

وفي رواية للبخاري، والبيهقي، قال أسيد رحمه الله : «لقد بارك الله يا آل أبي بكر ما أنتم إلا بركة لهم» (٢٦).

والشاهد فيه اعتبار أسيد رحمه الله البركة فيما تسببت فيه أم المؤمنين من تأخير ترتب عليه نزول آية التيمم، وهو من التخفيفات الشرعية.

قال ابن حجر في الفتح : «... وفي رواية عمرو بن الحارث : لقد بارك الله، وفي تفسير إسحاق البستي من طريق ابن أبي مليكة عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لها : «ما كان أعظم بركة قلادتك». وفي رواية هشام بن عروة : «فوالله ما نزل بك من أمر تكرهينه إلا جعل الله للمسلمين فيه خيراً». وفي النكاح من هذا الوجه : «إلا جعل الله لك منه مخرجاً وجعل للمسلمين فيه بركة» (٢٧).

ولا يخفى أن هذا النوع من البركة، مختص بعهد التشريع زمن النبي صلى الله عليه وسلم.

٤ - ثبات ودوام حال الخير والاستقامة : قال النووي في

شرح قوله صلى الله عليه وسلم : «اللهم بارك لهم في مكيالهم وبارك لهم في صاعهم وبارك لهم في مدهم» (٢٨) : «قال القاضي : البركة هنا بمعنى النمو والزيادة وتكون بمعنى الثبات واللزوم، قال : فقيل يحتمل أن تكون هذه البركة دينية وهي ما تتعلق بهذه المقادير من حقوق الله تعالى في الزكاة والكفارات فتكون بمعنى الثبات والبقاء لها كبقاء الحكم بها ببقاء الشريعة وثباتها...» (٢٩).

(ب) البركة الدنيوية :

والمراد بها ما يحصل من كثرة في الخير الدنيوي، وهي معنى متضمن كسر

(٢٥) صحيح البخاري ١/١٢٧، صحيح مسلم ١/٢٧٩.

(٢٦) صحيح البخاري ٤/١٦٨٤، السنن الكبرى للبيهقي ١/٢٢٣.

(٢٧) فتح الباري ١/٤٣٤.

(٢٨) الحديث أخرجه البخاري في صحيحه ٢/٧٤٩، ومسلم في صحيحه ٢/٩٩٤، عن أنس رضي الله عنه.

(٢٩) شرح النووي علي صحيح مسلم ٩/١٤٢، والمقصود بالقاضي : القاضي عياض : انظر أيضاً شرح الزرقاني للموطأ ٤/٢٧٠، وفتح الباري ٤/٩٨.

النواميس التي أجرى الله سبحانه وتعالى الأشياء عليها ، من حيث الكم ، والكيف ، والقدرة ، والمكنة ، ولذلك أوجه كثيرة لا تحصى . فمن ذلك تكثير القليل حتى يسع الكثير ، ولذلك صور لا تنحصر منها :

(١) تكثير الطعام والشراب : وقد جاءت به نصوص متعددة^(٣٠) منها :

- ١ . حديث أنس رضي الله عنه المتقدم في تكثير الطعام^(٣١) .
- ٢ . حديث عبد الرحمن بن أبي بكر رضي الله عنهما المتقدم في تكثير طعام بيت أبي بكر^(٣٢) .
- ٣ . وحديث جابر بن عبد الله رضي الله عنهما المتقدم في تكثير الماء^(٣٣) .
- ٤ . وحديث مزود أبي هريرة الآتي في تكثير التمر^(٣٤) .
- ٥ . وماروي عن جابر بن عبد الله رضي الله عنهما قال : توفي أبي وعليه دين فعرضت على غرمائه أن يأخذوا التمر بما عليه فأبوا ولم يروا أن فيه وفاء ، فأتيت النبي ﷺ ، فذكرت ذلك له فقال : « إذا جددته فوضعت في المبرد أذنت رسول الله ﷺ » . فجاء ومعه أبو بكر وعمر والحاصل عليه ، ودعا بالبركة ثم قال : « ادع غرماءك فأوفهم » . فما تركت أحدا له على أبي دين إلا قضيته ، وفضل ثلاثة عشر وسقا سبعة عجوة وستة لون أو ستة عجوة وسبعة لون فوافيت مع رسول الله ﷺ المغرب فذكرت ذلك له ، فضحك فقال : « أئت أبا بكر وعمر فأخبرهما ، فقلا : لقد علمنا إذ صنع رسول الله ما صنع أن سيكون ذلك »^(٣٥) .

(٣٠) انظر : باب علامات النبوة في صحيح البخاري ١٣١٢/٢ ، وغيره من كتب السنة .

(٣١) انظر : هامش رقم (١٦) .

(٣٢) انظر : هامش رقم (١٨) .

(٣٣) انظر : هامش رقم (١٥) .

(٣٤) انظر : هامش رقم (٤٤) .

(٣٥) صحيح البخاري ٩٦٤/٢ .

٦. ومن ذلك دعاء النبي ﷺ للمدينة وأهلها كما في الصحيحين عن أنس رضي الله تعالى عنه: «اللهم اجعل بالمدينة ضعفي ما جعلت بمكة من البركة»^(٣٦)، وفي رواية لمسلم: «اللهم بارك لهم في مكيالهم وبارك لهم في صاعهم وبارك لهم في مدهم»^(٣٧)، وفي أخرى: «اللهم بارك لنا في صاعنا ومدنا واجعل مع البركة بركتين»^(٣٨).

قال النووي: «قال القاضي... ويحتمل أن تكون دنيوية من تكثير الكيل والقدر بهذه الأكيال حتى يكفى منه ما لا يكفى من غيره في غير المدينة، أو ترجع البركة إلى التصرف بها في التجارة وأرباحها وإلى كثرة ما يكال بها من غلاتها وثمارها، أو تكون الزيادة فيما يكال بها لاتساع عيشهم وكثرتهم بعد ضيقه لما فتح الله عليهم ووسع من فضله لهم وملكهم من بلاد الخصب والريف بالشام والعراق ومصر وغيرها حتى كثر الحمل إلى المدينة واتسع عيشهم حتى صارت هذه البركة في الكيل نفسه، فزاد مدهم وصار هاشمياً مثل مد النبي ﷺ مرتين أو مرة ونصفاً، وفي هذا كله ظهور إجابة دعوته ﷺ وقبولها هذا آخر كلام القاضي والظاهر من هذا كله أن البركة في نفس المكيل في المدينة بحيث يكفى المد فيها لمن لا يكفيه في غيرها والله أعلم»^(٣٩).

وقال القرطبي: «أما دعاء رسول الله ﷺ في حديث أنس بالبركة لأهل المدينة في مكيالهم وصاعهم ومدهم فالعنى فيه - والله عز وجل أعلم - صرف الدعاء بالبركة إلى ما يكال بالمكيال والصاع والمد من كل ما يكال وهذا من فصيح كلام العرب وأن يسمى الشيء باسم ما قرب منه ولو لم تكن البركة في كل ما يكال وكانت في المكيال لم تكن في ذلك منفعة ولا فائدة بل لو رفعت البركة من المكال فكانت في

(٣٦) صحيح البخاري ٢ / ٦٦٦، وصحيح مسلم ٩٩٤/٢ .

(٣٧) صحيح مسلم ٩٩٤/٢ .

(٣٨) المصدر نفسه ١٤٢/٩ .

(٣٩) شرح النووي على صحيح مسلم ١٤٢/٩ .

المكيال كانت مصيبة وهذا محال في معنى الحديث وقد جل رسول الله ﷺ أن يدعو بما لا فائدة في»^(٤٠).

وقال ابن حجر: «وقال النووي: الظاهر أن البركة حصلت في نفس المكيال بحيث يكفي المد فيها من لا يكفيه في غيرها وهذا أمر محسوس عند من سكنها. وقال القرطبي: إذا وجدت البركة فيها في وقت حصلت إجابة الدعوة ولا يستلزم دوامها في كل حين ولكل شخص والله أعلم»^(٤١).

(٢) إيقاع العمل الكثير في الزمن القليل: قال العيني: «وجاء في الحديث إن البركة قد تقع في الزمن اليسير حتى يقع فيه العمل الكثير وقال النووي: أكثر ما بلغنا من ذلك من كان يقرأ أربع ختمات بالليل وأربعاً بالنهار انتهى ، ولقد رأيت رجلاً حافظاً قرأ ثلاث ختمات في الوتر في كل ركعة ختمة في ليلة القدر»^(٤٢).

١. ومن ذلك ما حصل من البركة لأنس بن مالك ؓ في أرضه حتى صارت تثمر في العام مرتين ببركة دعاء النبي ﷺ، فقد روي عنه ؓ قال: قالت أم سليم يا رسول الله أدع الله لأنس. فقال: «اللهم أكثر ماله وولده، وبارك له فيه». قال أنس: فلقد دفنت من صليبي سوى ولد ولدي خمساً وعشرين ومائة، وإن أرضي لتثمر في السنة مرتين وما في البلد شيء يثمر مرتين غيرها^(٤٣).

٢. ما روي عن بريدة قال: جاء سلمان إلى رسول الله ﷺ حين قدم المدينة بمائدة

(٤٠) الاستذكار ٢١٨/٨ .

(٤١) فتح الباري ٩٨/٤ .

(٤٢) عمدة القاري ٧/١٦ .

(٤٣) أصل الحديث في صحيح البخاري ٥ / ٢٣٣٦، وصحيح مسلم ٤ / ١٩٢٨، ونصه: عن أنس عن أم سليم أنها قالت: يا رسول الله خادمك، أدع الله له. فقال: «اللهم أكثر ماله وولده، وبارك له فيما أعطيته». وأخرج رواية إثمار أرضه مرتين في العام بألفاظ متقاربة: الطبراني المعجم الكبير ١ / ٢٤٨، وأبو يعلى في مسنده ٧ / ٢٣، والبخاري في الأدب المفرد ١ / ٢٢٧، وأبو نعيم في حلية الأولياء ٨ / ٢٦٧، قال المباركفوري في تحفة الأحوذى ١٠ / ٢٢٤: «قال الترمذي: حديث حسن غريب، وقال الحافظ في الفتح: رجاله ثقات».

عليها رطب فوضعها بين يدي رسول الله ﷺ، فقال رسول الله ﷺ: «ما هذا يا سلمان». قال: صدقة عليك وعلى أصحابك. قال: «ارفعها فإننا لا نأكل الصدقة». فرفعها وجاءه من الغد بمثله فوضعه بين يديه، فقال: «ما هذا يا سلمان». قال: صدقة عليك وعلى أصحابك. قال: «ارفعها فإننا لا نأكل الصدقة». فرفعها وجاءه من الغد بمثله فوضعه بين يديه، فقال: «ما هذا يا سلمان». قال: فقال هذه هدية لك، فقال رسول الله ﷺ لأصحابه: «انشطوا». قال: فنظر إلى الخاتم الذي على ظهر رسول الله ﷺ فآمن به، وكان لليهود فاشتره رسول الله ﷺ بكذا وكذا درهما، وعلى أن يغرس نخلا يعمل فيها سلمان حتى تطعم قال: فغرس رسول الله ﷺ النخل إلا نخلة واحدة غرسها عمر، فحملت النخل من عامها ولم تحمل النخلة، فقال رسول الله ﷺ: «من غرس هذه». قال عمر: أنا غرستها يا رسول الله. قال: فنزعها رسول الله ﷺ ثم غرسها، فحملت من عامها»^(٤٤).

(ج) البركة المادية :

ويقصد بها البركة الحاصلة في الماديات سواء كانت محسوسة أو غير محسوسة، وفيما ذكرناه سابقا من الأمثلة ما يغني عن الإعادة.

(د) البركة المعنوية :

ويقصد بها ما يكون من زيادة الخير في المعنويات، كالرضا والقناعة، والفرح والسرور، والطمأنينة والسعادة.

قال أبو السعود في تفسيره: «البركة النماء والزيادة حسية كانت أو معنوية»^(٤٥). وقال أبو الطيب: «ومعنى بركة الطعام من الوضوء قبله النمو والزيادة فيه نفسه، وبعده النمو والزيادة في فوائدها وآثارها بأن يكون سبباً لسكون النفس

(٤٤) قال الهيثمي في مجمع الزوائد ٣٣٧/٩ : " رواه أحمد والبخاري ورجاله رجال الصحيح". انظر: السنن الكبرى للبيهقي ٣٢١/١٠، مسند أحمد ٤٤٠/٥، دلائل النبوة للأصبهاني ١٩٥/١، المستدرک للحاكم ٢٠/٢، وقال : صحيح على شرطهما، وقال مرة صحيح على شرط مسلم .

(٤٥) تفسير أبي السعود ٢٠٠/٦ .

وقرارها»^(٤٦).



(٤٦) عون المعبود ١٠/ ١٦٨ .

المبحث الرابع

الحرص على النيل من البركة

تحصيل البركة باعتبارها الزيادة في كل خير للنفس، والحرص على النيل منها وإن كانت حاصل للغير، أمر تدعو إليه طبيعة النفس البشرية المجبولة على حب الخير والحرص عليه، قال تعالى في سورة العاديات: ﴿وإنه لحب الخير لشديد﴾. بالإضافة إلى الأخذ بالأسباب المحصلة للبركة ينبغي للمسلم أن يكون حريصا على نيل نصيب منها عند حصولها، يدل لذلك ما يأتي :

١. ما روي عن أنس رضي الله عنه عن أم سليم أنها قالت : يا رسول الله أنس خادمك ادع الله له . قال : «اللهم أكثر ماله وولده وبارك له فيما أعطيته»^(٤٧).

والشاهد فيه : طلب أم سليم رضي الله عنها من النبي ﷺ، الدعاء لأنس رضي الله عنه.
٢. ما روي عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال : «بيننا أيوب يقتسل عريانا فخر عليه جراد من ذهب، فجعل أيوب يحثي في ثوبه، فناداه ربه يا أيوب ألم أكن أغنيتك عما ترى . قال : بلى وعزتك ولكن لا غنى بي عن بركتك»^(٤٨).
والشاهد فيه قول أيوب على نبينا وعليه الصلاة والسلام : لا غنى بي عن بركتك . وحرصه على النيل من البركة الربانية مع غناه المشار إليه .

٣. وما روى أبو هريرة رضي الله عنه قال : أتيت رسول الله ﷺ بتمرات فقلت : ادع لي فيهن بالبركة ، قال : فقبض ثم دعا ، ثم قال : «خذهن فاجعلن في مزود فإذا أردت أن تأخذ منهن فأدخل يدك فخذ ولا تنثر بهن نثرا» . فحملت من ذلك كذا وكذا وسقا في سبيل الله وكنا نأكل ونطعم وكان المزود معلقا بحقوي لا يفارقه فلما قتل عثمان انقطع^(٤٩).

(٤٧) سبق تخريجه، انظر : هامش رقم (٣٧) .

(٤٨) صحيح البخاري ١٠٧/١ .

(٤٩) قال ابن حجر في فتح الباري ٢٨٠/١١ : «أخرجه الترمذي وحسنه، والبيهقي في الدلائل من طريق أبي العالية ... وأخرجه البيهقي أيضا من طريق سهل بن زياد عن أيوب عن محمد عن أبي هريرة مطولا»، انظر: سنن الترمذي ٦٨/٥ ومسند أحمد ٣٥٢/٢ .

والشاهد فيه قول أبي هريرة: ادع لي فيهن بالبركة.

٤. وما جاء في حديث عبد الرحمن بن أبي بكر رضي الله عنهما: «فأكل منها أبوبكر، وقال: إنما كان الشيطان. يعني يمينه، ثم أكل منها لقمة»^(٥٠).
والشاهد فيه: حرص أبي بكر على الأكل منها لما رآه من البركة، وكان قد حلف أن لا يأكل.

٥. وما جاء في حديث جابر بن عبد الله رضي الله عنهما من قول جابر: «فجعلت لا ألو ما جعلت في بطني منه فعلمت أنه بركة»^(٥١).

٦. وما روي عن المقداد قال: أقبلت أنا وصاحبان لي وقد ذهبت أسماعنا وأبصارنا من الجهد، فجعلنا نعرض أنفسنا على أصحاب رسول الله ﷺ فليس أحد منهم يقبلنا، فأتينا النبي ﷺ فانطلق بنا إلى أهله فإذا ثلاثة أعنز، فقال النبي ﷺ: «احتلبوا هذا اللبن بيننا». قال: فكنا نحتلب فيشرب كل إنسان منا نصيبه ونرفع للنبي ﷺ نصيبه قال: فيجيء من الليل فيسلم تسليماً لا يوقظ نائماً ويسمع اليقظان، قال: ثم يأتي المسجد فيصلي ثم يأتي شرابه فيشرب، فأتاني الشيطان ذات ليلة وقد شربت نصيبي فقال: محمد يأتي الأنصار فيتحفونه ويصيب عندهم ما به حاجة إلى هذه الجرعة فأتيتها فشربتها فلما أن وغلّت في بطني وعلمت أنه ليس إليها سبيل، قال: ندمني الشيطان، فقال: ويحك ما صنعت أشربت شراب محمد فيجيء فلا يجده فيدعو عليك قتلهك فتذهب دنياك وأخرتك، وعلي شملة إذا وضعتها على قدمي خرج رأسي وإذا وضعتها على رأسي خرج قدمي وجعل لا يجيئني النوم وأما صاحباي فناما ولم يصنعا ما صنعت، قال: فجاء النبي كما كان يسلم ثم أتى المسجد فصلى ثم أتى شرابه فكشف عنه فلم يجد فيه شيئاً، فرفع رأسه إلى السماء فقلت: الآن يدعو علي فأهلك، فقال: «اللهم أطعم من أطعمني وأسق من أسقاني». قال: فعمدت إلى

(٥٠) سبق تخريجه، انظر: هامش رقم (١٨).

(٥١) سبق ذكره وتخرجه انظر: هامش رقم (١٥).

الشملة فشددتها علي وأخذت الشفرة فانطلقت إلى الأعنز أيها أسمن فأذبها لرسول الله ﷺ، فإذا هي حافلة وإذا هن حفل كلهن فعمدت إلى إناء لآل محمد ﷺ ما كانوا يطعمون أن يحتلبوا فيه، قال: فحلبت فيه حتى علتة رغوّة فجئت إلى رسول الله ﷺ فقال: «أشربتكم شرابكم الليلة»، قال: قلت يا رسول الله اشرب فشرب ثم ناولني، فقلت: يا رسول الله اشرب فشرب ثم ناولني فلما عرفت أن النبي ﷺ قد روى، وأصبت دعوته ضحكت حتى ألقيت إلى الأرض، قال: فقال النبي ﷺ: «إحدى سؤاتك يا مقداد». فقلت: يا رسول الله كان من أمري كذا وكذا وفعلت كذا، فقال النبي ﷺ: «ما هذه إلا رحمة من الله أفلا كنت أذنتني فنوقظ صاحبينا فيصبيان منها». قال: فقلت والذي بعثك بالحق ما أبالي إذا أصبتها وأصبتها معك من أصابها من الناس^(٥٢).

والشاهد فيه: قول النبي ﷺ: «ما هذه إلا رحمة من الله أفلا كنت أذنتني فنوقظ صاحبينا فيصبيان منها». قال: فقلت والذي بعثك بالحق ما أبالي إذا أصبتها وأصبتها معك من أصابها من الناس.

وفي رواية فقال: «هذه بركة نزلت من السماء فهلا أعلمتني حتى نسقي صاحبينا». فقلت: إذا أصابتني وإياك البركة فما أبالي من أخطأت^(٥٣).

٧. وما روي عن أنس رضي الله عنه قال: أصابنا ونحن مع رسول الله ﷺ مطر، قال: فحسر رسول الله ﷺ ثوبه حتى أصابه من المطر. فقلنا: يا رسول الله لم صنعت هذا؟ قال: «لأنه حديث عهد بربه تعالى»^(٥٤).

قال النووي: «ومعناه أن المطر رحمة وهي قريب العهد بخلق الله تعالى لها فيتبرك بها وفي هذا الحديث دليل لقول أصحابنا أنه يستحب أول المطر أن يكشف بدنه ليناله المطر»^(٥٥).

(٥٢) صحيح مسلم ٣/ ١٦٢٥.

(٥٣) مسند أحمد ٢/ ٦، مسند أبي يعلى ٣/ ٨٧، دلائل النبوة للأصبهاني ١/ ١٣٤.

(٥٤) المصدر نفسه ٢/ ٦١٥.

(٥٥) شرح النووي على صحيح مسلم ٦/ ١٩٥.

وقد أخرج ابن أبي شيبة في مصنفه عن عثمان ، وعلي ، وابن عباس أنهم كانوا يتمطرون أي يتعرضون لأول مطر^(٥٦).

وقال الإمام الشافعي رحمه الله تعالى : «بلغنا أن النبي ﷺ كان يتمطر في أول مطرة حتى يصيب جسده وروى عن ابن عباس أن السماء أمطرت ، فقال لغلامه : أخرج فراشي ورحلي يصيبه المطر ، فقال أبو الجوزاء لابن عباس : لم تفعل هذا يرحمك الله ؟ فقال : أما تقرأ كتاب الله ﴿وَنَزَّلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً مُبَارَكًا﴾ [ق: ٩] . فأحب أن تصيب البركة فراشي ورحلي»^(٥٧).

٨. وماروي عن ابن طاوس عن أبيه قال : كان رجل له أربعة بنون فمرض ، فقال : أحدهم أما أن تعرضوه وليس لكم من ميراثه شيء ، وإما أن أمرضه وليس لي من ميراثه شيء ، قالوا : بل مرضه وليس لك من ميراثه شيء ، قال فمرضه حتى مات ولم يأخذ من ماله شيئاً ، قال : وأتى في النوم فقيل : له اثنتان مكان كذا وكذا فخذ منه مائة دينار . فقال في نومه : أفيها بركة ؟ قالوا : لا فأصبح فذكر ذلك لامرأته فقالت له : فخذها فإن من بركتها أن تكتسي منها وتعيش منها . قال : فأبى فلما أمسى أتى في النوم فقيل : له اثنتان مكان كذا وكذا فخذ منه عشرة دنانير . فقال : أفيها بركة ؟ قالوا : لا فلما أصبح ذكر ذلك لامرأته فقالت : له مثل مقالتها الأولى فأبى أن يأخذها ، فأتى في النوم في الليلة الثالثة أن اثنتان مكان كذا وكذا فخذ منه ديناراً . فقال : أفيها بركة ؟ قالوا : نعم فذهب فأخذ الدينار ثم خرج به إلى السوق ، فإذا هو برجل يحمل حوتين فقال : بكم هذا ؟ قال : بدينار . فأخذهما منه بالدينار ثم انطلق بهما ، فلما دخل بيته شق الحوتين فوجد في بطن كل واحد منهما درة لم ير الناس مثلها فبعث الملك بدرة يشتريها فلم يوجد إلا عنده فباعها بوقر ثلاثين بغلاً ذهباً ، فلما رآها الملك قال : ما يصلح هذه إلا

(٥٦) مصنف بن أبي شيبة ٢٩٨/٥ .

(٥٧) الأم ٢٥٢/١ .

بأخت فاطلبوا مثلها وإن أضعفتم. قال: فجاءوه فقالوا: عندك أختها يعطوك ضعف ما أعطيناك. قال: أو تفعلون. قالوا: نعم فأعطاهم أختها بضعف ما أخذ الأولى^(٥٨).



(٥٨) شعب الإيمان ٢٠٨/٦، حلية الأولياء ٨/٤، الجامع لمعمر بن راشد ٤٦٨/١١، تهذيب الكمال ٢٦٥/١٣.

خاتمة البحث

بعد دراستنا لمعنى ومفهوم البركة في اللغة والاصطلاح والنصوص المتعلقة بالبركة، وتحليلها اتضح لنا الأمور الآتية :

- ١- أن معنى البركة في اللغة يطلق على معاني النماء، والزيادة، والسعادة، والاتساع، والكثرة في كل خير، وأن لفظ البركة له مرادفات متعددة تفيد معناه، وإن كانت أقل استعمالاً وتداولاً.
- ٢- أن المعنى الاصطلاحي للبركة متوافق مع المعنى اللغوي، وهو الزيادة من كل خير، وأنه يشمل الحسيات والمعنويات، وأن البركة تكون غير محسوسة، وتكون محسوسة مشاهدة وقد ذكرنا الدليل على ذلك، خلافاً لما ذهب إليه بعض العلماء.
- ٣- أنه يمكن تقسيم البركة إلى أقسام دينية ودنيوية، ومادية ومعنوية، وأنه يدخل تحت هذه الأقسام ما لا ينحصر من الأمثلة.
- ٤- أنه يستحب شرعاً الحرص على تحصيل البركة، والنيل منها، كما أنه مما جبلت عليه الطبائع.
- ٥- أن أسباب وطرق تحصيل البركة موضوع يستحق البحث والبيان، نوصي بتناوله.

مراجع البحث

١. الأدب المفرد .
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، بيروت، دار البشائر الإسلامية، ١٤٠٩ - ١٩٨٩، الطبعة الثالثة، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي.
٢. الاستذكار .
- القرطبي، يوسف بن عبد الله بن عبد البر النمري القرطبي، بيروت، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى ٢٠٠٠ م، تحقيق : سالم محمد عطا، محمد علي معوض .
٣. الأم .
- الشافعي، محمد بن إدريس، بيروت، دار المعرفة، الطبعة الثانية ١٣٩٣ هـ .
٤. الترغيب والترهيب من الحديث الشريف .
- المنذري، عبد العظيم بن عبد القوي المنذري أبو محمد، بيروت، دار الكتب العلمية، ١٤١٧، الطبعة الأولى، تحقيق : إبراهيم شمس الدين .
٥. التوقيف على مهمات التعاريف .
- المنائوي، محمد عبد الرؤوف، بيروت - دمشق، دار الفكر المعاصر . دار الفكر، الطبعة الأولى ١٤١٠ هـ، تحقيق : محمد رضوان الداية .
٦. الجامع الصحيح المختصر .
- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، بيروت، دار ابن كثير، اليمامة، ١٤٠٧ - ١٩٨٧، الطبعة الثالثة، تحقيق : د. مصطفى ديب البغا .
٧. الجامع الصحيح سنن الترمذي .
- الترمذي، محمد بن عيسى أبو عيسى الترمذي السلمي، بيروت، دار إحياء التراث العربي، تحقيق : أحمد محمد شاكر وآخرون.

٨. الجامع لأحكام القرآن .
- القرطبي، محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح القرطبي أبو عبد الله، القاهرة، دار الشعب، ١٣٧٢، الطبعة الثانية تحقيق : أحمد عبد العليم البردوني .
٩. السنن الكبرى .
- البيهقي، أبو بكر أحمد بن الحسين بن علي، الطبعة الأولى .
١٠. الفائق .
- الزمخشري، محمود بن عمر، لبنان، دار المعرفة، الطبعة الثانية، تحقيق : علي محمد البجاوي، محمد أبو الفضل إبراهيم .
١١. القاموس المحيط .
- الفيروز آبادي، محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، بيروت ، مؤسسة الرسالة .
١٢. المستدرک على الصحيحين .
- محمد بن عبد الله أبو عبد الله الحاكم النيسابوري ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٤١١ - ١٩٩٠ ، الطبعة الأولى ، تحقيق : مصطفى عبد القادر عطا .
١٣. المصنف في الأحاديث والآثار .
- ابن أبي شيبة، أبو بكر عبد الله بن محمد بن أبي شيبة الكوفي، الرياض، مكتبة الرشد، ١٤٠٩، الطبعة الأولى، تحقيق : كمال يوسف الحوت .
١٤. المطلع على أبواب المقنع .
- البعلي، محمد بن أبي الفتح البعلي الحنبلي أبو عبد الله، بيروت، المكتب الإسلامي، ١٤٠١هـ - ١٩٨٠م، تحقيق : محمد بشير الادلي .
١٥. المعجم الكبير .
- الطبراني، أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبراني، الموصل ، مكتبة العلوم والحكم ، ١٤٠٤ - ١٩٨٣ ، الطبعة الثانية ، تحقيق : حمدي بن عبد المجيد السلفي .

١٦. المغرب مراجع في ترتيب المعرب .
ابن المطرز، أبو الفتح ناصر الدين بن عبد السيد علي بن المطرز، حلب، مكتبة أسامة بن زيد، الطبعة الأولى ١٩٧٩م، تحقيق : محمود فاخوري، وعبد الحميد مختار .
١٧. النهاية في غريب الأثر .
ابن الجزري ، أبو السعادات المبارك بن محمد الجزري ، بيروت، المكتبة العلمية، ١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م تحقيق : طاهر أحمد الزاوي، ومحمود محمد الطناحي .
١٨. تحفة الأحوذى بشرح جامع الترمذي .
المباركفوري، محمد عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفوري أبو العلا، بيروت، دار الكتب العلمية .
١٩. تفسير أبي السعود .
أبو السعود ، محمد بن محمد العمادي، بيروت، دار إحياء الكتب .
٢٠. تفسير القرآن العظيم .
ابن كثير، إسماعيل بن عمر بن كثير الدمشقي أبو الفداء، بيروت، دار الفكر، ١٤٠١هـ .
٢١. تفسير روح المعاني .
الألوسي، أبي الفضل شهاب الدين السيد محمود، بيروت، دار إحياء التراث .
٢٢. جامع البيان عن تأويل أي القرآن .
الطبري، محمد بن جرير بن يزيد بن خالد الطبري أبو جعفر، بيروت ، دار الفكر ، ١٤٠٥ .
٢٣. حلية الأولياء .
أبو نعيم، أحمد بن عبد الله الأصبهاني، بيروت، دار الكتاب العربي، الطبعة الرابعة ١٤٠٥هـ .

٢٤. سنن أبي داود .
- أبو داود ، سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني الأزدي ، دار الفكر ، تحقيق : محمد محيي الدين عبد الحميد .
٢٥. شرح الزرقاني على موطأ الإمام مالك .
- الزرقاني ، محمد بن عبد الباقي بن يوسف الزرقاني ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ١٤١١ ، الطبعة الأولى .
٢٦. صحيح مسلم .
- مسلم ، مسلم بن الحجاج أبو الحسين القشيري النيسابوري ، بيروت ، دار إحياء التراث العربي ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي .
٢٧. صحيح مسلم بشرح النووي .
- النووي ، أبو زكريا يحيى بن شرف بن مري النووي ، بيروت ، دار إحياء التراث العربي ، ١٣٩٢ ، الطبعة الثانية .
٢٨. عمدة القاري .
- العيني ، بدر الدين محمد بن أحمد العيني ، بيروت ، دار إحياء التراث .
٢٩. عون المعبود شرح سنن أبي داود .
- أبو الطيب ، محمد شمس الحق العظيم آبادي أبو الطيب ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، ١٤١٥ ، الطبعة الثانية .
٣٠. غريب الحديث لابن الجوزي .
- ابن الجوزي ، عبد الرحمن بن علي بن محمد بن علي ، بيروت ، دار الكتب العلمية ، الطبعة الأولى ١٤٠٥ هـ ، تحقيق : عبد المعطي أمين قلعي .
٣١. فتح الباري شرح صحيح البخاري .
- ابن حجر العسقلاني ، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني الشافعي ، بيروت ، دار المعرفة ، ١٣٧٩ ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي ، محب الدين الخطيب .

٣٢. فيض القدير .

المناعي، عبد الرؤوف، مصر ، المكتبة التجارية، الطبعة الأولى ١٣٥٦ هـ .

٣٣. لسان العرب .

ابن منظور ، جمال الدين بن مكرم الأنصاري، مصر، المؤسسة المصرية للتأليف والترجمة والنشر، طبعة مصورة عن طبعة بولاق .

٣٤. مختار الصحاح .

الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، بيروت، مكتبة لبنان، ١٤١٥هـ - ١٩٩٥م، تحقيق : محمود خاطر .

٣٥. مسند أبي يعلى .

أبو يعلى، أحمد بن علي بن المثنى أبو يعلى الموصلية التميمي، دمشق ، دار المأمون للتراث ، ١٤٠٤ - ١٩٨٤ ، الطبعة الأولى ، تحقيق : حسين سليم أسد .

٣٦. مسند الإمام أحمد بن حنبل .

الإمام أحمد ، أحمد بن حنبل أبو عبد الله الشيباني، مصر ، مؤسسة قرطبة .

٣٧. مسند البزار .

البزار، أبو بكر أحمد بن عمرو بن عبد الخالق البزار، بيروت . المدينة، مؤسسة علوم القرآن، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ، تحقيق : محفوظ الرحمن زين الله .

٣٨. موطأ الإمام مالك .

الإمام مالك، مالك بن أنس أبو عبد الله الأصبحي، مصر ، دار إحياء التراث العربي ، تحقيق : محمد فؤاد عبد الباقي .



تحقيق الديمقراطية والشأن الداخلى (مشروع الشرق الأوسط الكبير)

دكتور/ أحمد أحمد الموفى (*)

مقدمة:

لا يمكن الحديث عن مستقبل لأي شعب بدون الديمقراطية والتي تعنى حرية التفكير وحرية التعبير وحرية التنظيم ووسائلها الانتخابات الحرة النزيفة بما يكفل تداول السلطة بشكل سلمى .

فإذا غابت الديمقراطية سيطرت القلة على عملية إصدار القرار، وتغلبت المصالح الطبقية الضيقة على المصلحة العامة للمجتمع ككل .

فالديمقراطية إذن وسيلة لأن تمسك الشعوب مصيرها بيدها، وهى وسيلة لغاية سامية، بأن يحس الإنسان بكرامته ويشارك برأيه في صنع حاضره ومستقبله^(١).
إن الديمقراطية هي قبل كل شيء احترام حقوق الإنسان، وهى مفتاح التنمية، وهى الطريق لتحقيق الأمن والولاء والانتماء .
الديمقراطية والتنمية:

لا تتحقق التنمية إلا بالإبداع، والإبداع لا يكون إلا بالحرية. كما أن جذب الاستثمارات الأجنبية، التي هي أحد العناصر الرئيسية للتنمية، لا يتحقق إلا في الدول الديمقراطية. فالمستثمر لا يأمن على أمواله إلا في دولة مؤسسات فيها مساءلة سياسية للحكومة ورقابة على تصرفاتها، ويُتوقع ما يحدث فيها مستقبلاً في فترة لا تقل عن عام، حتى يأمن على استثماراته. إضافة إلى أن إشاعة الديمقراطية تعنى أن يختار الناس نوع السياسات ونوع القرارات التي يجنون ثمارها أو يدفعون ثمنها^(٢).

(*) أستاذ مساعد بقسم القانون العام بكلية الشريعة والقانون بأسبوط.

(١) د. يحيى الجمل: كيف يكون التغيير إصلاحاً؟ جريدة الأهرام العدد ٢٩٤٤ الصادر فى ١٠/٧/٢٠٠٤م ص ١٠٤.

(٢) محمود المراغى: من أجل التنمية الديمقراطية أولاً، مجلة الديمقراطية س ٤ ع ١٣ يناير ٢٠٠٤م ص ١٣ وما بعدها.

ومن أجل هذا الارتباط بين الديمقراطية والتنمية، فإن الديمقراطية - في رأينا - تبدو أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية منها للدول المتقدمة.

وفي دراسة للبنك الدولي نشرت بتاريخ ٨/٩/٢٠٠٣م بعنوان «الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا» (يقصد الدول العربية) ورد في التقرير الصادر عنها أن نظام إدارة الحكم أدى إلى التأثير بشدة على الأداء الاقتصادي، فالإنتاجية في المنطقة تشهد تراجعاً منذ ثلاثة عقود، ويقف متوسط النمو السنوي عند ٠.٩٪ منذ عام ١٩٨٠م وهو ما يقل عن مستواه في بلدان إفريقيا جنوب الصحراء.

وكشف التقرير عن أن نظام إدارة الحكم الضعيف في المنطقة العربية .. أضعف النمو الاقتصادي والتنمية البشرية في المنطقة.

وحذر التقرير من أنه رغم أن دساتير وقوانين دول المنطقة تدعو إلى المساواة بين الأفراد إلا أن حقيقة الأمر غير ذلك، فلا مؤسسات الحكم متوافرة سواسية للجميع ولا الحصول على الخدمات العامة متوافر للجميع على المستوى نفسه، كما أن المساواة السياسية عمل نادر في المنطقة العربية، وكذلك توافر فرص متساوية للوصول إلى سدة الحكم (تداول السلطة). فتداول السلطة بحرية لا تزال سراًباً. ورغم الحرية التي توفرها وسائل الإعلام في الفضائيات إلا أنها لم تنتقل إلى الحياة العامة.

كما أن الفساد مستشري كالسرطان في مؤسسات الدولة والقطاع العام ورغم أن البيان الأول لكل وزارة هو محاربة الفساد.

ويشير التقرير إلى أن بلدان المنطقة تحتل المركز الأخير فيما يتعلق بنوعيه نظام إدارة الحكم بشكل عام إذا ما قورنت بالبلدان النامية الأخرى، واقترح عدة وسائل:

(١) أن التغيير يجب ألا يقتصر على الحكومات وإنما تبادر إليه الشعوب أيضاً، فهو يتطلب مواجهة الفئات ذات المصلحة في الوضع الحالي.

- ٢) تغيير تقاليد الناس في التعامل مع الآخر، وتقبل حلول الوسط والاستفادة من الأخطاء في تصحيح أعمال المستقبل.
- ٣) إعادة تأهيل المؤسسات للقبول بإدارة حكم جيدة^(١).

الديمقراطية تعنى الأمن:

وليس الأمن هنا بمعناه المتبادر للذهن الأمن الجنائي (حماية الأرواح والأعراض والممتلكات) أو الأمن السياسي (استقرار البلاد وتجانس فئات المجتمع) وإنما المقصود بالأمن معناه العام وهو أنه عكس الخوف.

فالديمقراطية تعنى تحرير الإنسان من الخوف الذي تبعثه في النفس النظم غير الديمقراطية والاستبدادية والتي هدفها أن تضع الخوف داخل كل إنسان وكل جماعة، فلا ينطق بما في رأيه وإنما ينطق بما يراه جلادوه.

وثقافة الخوف قديمة وموروثة وعابرة للقارات وهي بمثابة صمام الأمان ووثيقة ضمان بقاء كل نظام استبدادي ولو إلى حين.

وإلى عهد قريب كان نظام حكم الجنرالات في الأرجنتين - على سبيل المثال - يلقي بمعارضيه في أعالي البحار من الطائرات لتلتهمهم الأسماك وتعود بعد التخلص منهم وكأنهم نفاية من النفايات الملوثة للبيئة.

ولذا فإن من معاني الديمقراطية أنها العملية التي بموجبها يتم نزع الخوف من

(١) وليد خدوري: سوء إدارة الحكم أضعف الاقتصاد العربي، جريدة القبس الكويتية، العدد رقم

١٠٨٨١ الصادر في ٢٦/٩/٢٠٠٣م ص ١٨.

وأكد ذلك المعنى أيضاً في تقريره الأسبوعي مكتب الشال للاستشارات الاقتصادية في الكويت تعليقاً على تقرير البنك الدولي مبيناً أن التقرير أوضح أن أنظمة الحكم في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمثل عائقاً رئيسياً للنمو في المنطقة. فمازال تركيز السلطة مفرطاً في أيدي السلطة التنفيذية رغم المظاهر التجميلية الناتجة عن إنشاء بعضها لمجالس نيابية وتوفر دساتير لها تدعى بأن الأمة مصدر السلطات (مشار إلى أجزاء منه في جريدة القبس الكويتية العدد ١٠٨٨٢ الصادر في ٢٧/٩/٢٠٠٣م، ص ١٨).

نفوس المواطنين ومنحهم الضمانات القانونية للتعبير وإبداء الرأي والمشاركة في الشأن العام دون خوف^(١).

الديمقراطية والولاء والانتماء:

إن العزوف عن المشاركة في قضايا المجتمع في التنمية والنهضة تعني انسحاباً وهروباً، فيغيب الانتماء والولاء للوطن وتبرز فئات الرفض التي تتجه صوب السلبية والانعزال أو إلى العنف كوسيلة وحيدة متاحة للتغيير.

فالانسحاب والهروب يؤدي إلى وجود مساحة من الفراغ الفكري تؤدي إلى حصول المواطنين وخاصة الشباب منهم على ثقافة عشوائية تتخللها الأفكار المتطرفة^(٢).

ورغم الأهمية الكبرى للديمقراطية لشعوب المنطقة على النحو السابق بيان بعض جوانبه، ورغم أن تحقيقها يشكل مطلباً شعبياً قدمت من أجله التوضيحات على مر الأجيال، فإن الدول الغربية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية - وخاصة بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر - رأت أن تحقيق الديمقراطية في المنطقة يحقق مصالحها بل ويرتبط بأمنها القومي، وعليه تقدمت بما عرف «بمبادرة الشرق الأوسط الكبير»، حاولت من خلالها فرض الديمقراطية وفقاً لرؤيتها وبما يحقق مصالحها ودون مراعاة لخصوصيات شعوب المنطقة وتاريخها وقيمها وعاداتها. فثار الجدل حول هذا المشروع وأهدافه وما له وما عليه، ومدى إمكانية فرض الديمقراطية وفقاً للمفهوم الغربي أو اعتبار أن ذلك شأن داخلي يهم شعوب المنطقة.

وسيكون تناولنا للموضوع في فصلين رئيسيين، نعرض في أولهما لمشروع الشرق الأوسط الكبير، ونعرض في الفصل الثاني لتحقيق الديمقراطية بين الفرض من الخارج والشأن الداخلي.

(١) د. عبد العليم محمد: جمهورية الخوف - جريدة الأهرام العدد ٣٠٨٢ الصادر بتاريخ

١٩/١١/٢٠٠٤م ص ١٢.

(٢) لبيب السباعي: الشباب وأزمة المشاركة السياسية - جريدة الأهرام العدد ٣١٤١ الصادر

في ١٧/١/٢٠٠٥م ص ٢٥.

الفصل الأول

مشروع الشرق الأوسط الكبير

المبحث الأول

مضمون مشروع الشرق الأوسط الكبير والهدف منه

المطلب الأول

مضمون المشروع

ورد الحديث عن مشروع الشرق الأوسط الكبير في مبادرة أمريكية ثم تناولته مبادرة أوروبية ثم عرض المشروع على قمة الدول الثماني الصناعية الكبرى. ولذا نعرض أولاً لفكرة عن محتوى المبادرة التي تناولت المشروع سواء في ذلك الأمريكية أو الأوروبية، ثم نعرض ثانياً لتسمية المشروع ونطاق تطبيقه كل في فرع مستقل.

الفرع الأول

محتوى المبادرة التي تناولت المشروع^(١)

[١] المبادرة الأمريكية:

لم ينشر المشروع في حينه ولم تبلغ به الدول المعنية بطريقة رسمية. وإنما تم تسريبه في البداية حيث نشرت ترجمة له في جريدة الحياة في عددها الصادر في ١٣/٢/٢٠٠٤م^(٢).

(١) عند حدوث التحولات الكبرى بالمنطقة فإنها تعج بالمبادرات وهذا بالفعل ما حدث حيث ظهرت مبادرة أمريكية، ثم أوروبية وتقابلها مبادرات مصرية وأردنية وغيرها، وصارت تلك المبادرات حديث الساعة، يتناولها الكل بالتحليل والنقد (انظر: إلهامى المليجى: مشروع الشرق الأوسط الكبير وأبعاده، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٤ الصادر في ٢٥/٢/٢٠٠٤م ص ١٢).

(٢) وأبرزت جريدة الأهرام في صفحتها الأولى بتاريخ ٢٢/٢/٢٠٠٤م (العدد ٤٢٨١١) أهم محاور المبادرة فيما يلي:

١- تنشيط آليات مواجهة البطالة. ٢- الإصلاح الديمقراطي ونظم الحكم القائمة. =

- وذكر البعض^(١) أنه أعلن عنه للمرة الأولى في خطاب الرئيس جورج بوش يوم ٦/١١/٢٠٠٣م أمام المنظمة القومية للديمقراطية، وأنه يقوم على دعم منطقة الشرق الأوسط الكبير من خلال معونات واتفاقات تعاون في مجالات أربع رئيسية:
- ١- الإصلاح الاقتصادي وأهم ما يركز عليه:
 - إنشاء مؤسسة تمويل للشرق الأوسط لتمويل القطاع الخاص والبنية التحتية.
 - رفع القدرة التنافسية في ظل اتفاقية التجارة العالمية.

- = ٣- إعطاء جهود التحول الاقتصادي والاجتماعي وخطط الحد من العجز المالي في ميزانيات دول الشرق الأوسط الأولوية.
- ٤- العمل على بناء مجتمعات واعية ومؤسسات غير حكومية وتكثيف التعاون مع منظمات شعبية تركز جهودها للإصلاح الاقتصادي، ودعم الحريات العامة.
 - ٥- توفير الدعم المادي والفني لعملية تسجيل الناخبين وتأسيس مراكز مدنية للدفاع عن الحقوق العامة، والعمل على إلحاق هذه المراكز بكلليات الحقوق في جامعات دول المنطقة.
 - ٦- إصلاح التشريعات القانونية المعمول بها ووضع قوانين جديدة بما يتفق مع الإصلاحات المرجو إعمالها.
 - ٧- تشجيع جهود قيام مؤسسات صحفية مستقلة وتدريب الصحفيين على التكنولوجيا الحديثة.
 - ٨- محاربة الفساد والتركيز على ضمان الشفافية في السياسات العامة.
 - ٩- حث الحكومات على السماح بعمل المؤسسات المستقلة، وتجنب فرض قيود عليها أو التدخل في شأنها.
 - ١٠- تحرير السياسات الاقتصادية بما يحد من سيطرة الحكومات على النشاط الاقتصادي، وإزالة أي قيود على الأنشطة الاقتصادية.
- وقام البعض بتجميع محتوى المبادرة في (٣) عناوين رئيسية وهي: ١- تشجيع الديمقراطية والحكم الصالح في المنطقة. ٢- بناء المجتمع المعرفي. ٣- توسيع الفرص الاقتصادية. بالإضافة إلى عناوين أخرى فرعية تحت كل من هذه العناوين الرئيسية.
- (مرسى عطا الله: نوع من الوصاية ... أم عودة لصور الانتداب. جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٥ الصادر في ٢٦/٢/٢٠٠٤م ص ١١).
- (١) كمال متولى: هل نوافق على المبادرة الأمريكية الشرق أوسطية؟ جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٧٧ الصادر في ٢٨/٤/٢٠٠٤م ص ١٢. حيث أشار إلى أنه أمكنه الرجوع إلى النص على الموقع الرسمي للبيت الأبيض ووزارة الخارجية الأمريكية.

- البحث عن مشروعات تحقق الأهداف المرجوة في التجارة والاستثمار وتطوير الأعمال.
- الاستقلال عن ولاية الدولة، مع التركيز على الكفاءة والتكامل بين الأفراد في المنطقة.
- ٢- إصلاح التعليم: وأهم ما يركز عليه :
 - تطوير المدرسة لتقوم الدراسة بها على البحث والتفكير واكتساب المهارات مع الاهتمام بالفتاة.
 - التطوير المستمر لكفاءة المعلم.
 - الاهتمام بدور القطاع الخاص في التعليم.
 - تدعيم كل المشروعات التعليمية التى تقوم على مشاركة الطالب بأفكاره.
 - الاهتمام بمراكز تربية وتعليم الطفل على نظم حديثة ترسخ مفاهيم الديمقراطية لدى الأطفال وتشرك الأسر مع أطفالها في مجتمع المدرسة.
 - توفير الكتب لتعليم الأطفال في السنتين الثالثة والرابعة الابتدائي مترجمة إلى العربية تنمى فيهم الرغبة في القراءة الحرة والتفكير، ويغضى هذا العرض ٥٠٠٠ مدرسة في الشرق الأوسط في السنة الأولى.
- ٣- إصلاح وضع المرأة: وأهم ما يركز عليه :
 - التركيز على المشاركة الكاملة للمرأة في كل أنشطة المجتمع وتأهيلها علمياً وتدريباً لتحقيق ذلك.
 - تشجيع المشروعات التى تحقق ذلك.
 - زيادة حجم التعليم المشترك لتشجيع المرأة على تخطى عقباتها الذاتية وإقلال مسبباتها.
- ٤- الإصلاح السياسي وهو ما يهمنا هنا وأهم ما ركزت عليه المبادرة بشأنه :
 - المشروعات التى تقوى الممارسة الديمقراطية بحكومة منتخبة تحترم رأى الشعب وتحكم بالقانون دون تمييز وبمؤسسات حكومية ذات كفاءة عالية، مع

تنشيط العلاقة وتقويتها بين الحكومة والأحزاب والناخبين لبناء سلوك قيمي يقوم على الاختيار للمنتخبين والرسميين المعيّنين.

- تطوير الكفاءة البرلمانية وتقوية الأحزاب وزيادة الطلب على السعي إلى الممارسة الديمقراطية.

- تطوير تشريعي يتسم بالعمومية والشفافية ليس خدمة لشخص أو حمايته ومن يراه، مع التطوير المستمر للمعرفة القانونية لكل المشتغلين بالقانون.

- تحرير الإعلام وشفافية المعلومات وسهولة تداولها والتدريب المستمر للعاملين فيه لرفع كفاءتهم المهنية.

المشروع الذي أعدته الولايات المتحدة لإصلاح الشرق الأوسط الواسع أو الكبير تضمن جوانب عديدة حتى أدق التفاصيل^(١).

مشروع الشرق الأوسط الكبير وتقرير التنمية البشرية:

اعتمد مشروع الشرق الأوسط الكبير^(٢) على تقرير التنمية البشرية للدول

(١) لدرجة أنه يشير إلى إقامة كليات أو معاهد جامعية يديرها أمريكيون - حسب المشروع - لضمان تحقيق الغرض منها، وتكون إدارتها محكومة بتوجيهات معينة ووفقاً للمقررات المقترحة. ومثال ذلك مادة إدارة الأعمال والتي يمكن أن يقوم على تدريسها معاهد مشتركة على نمط معهد البحرين للمصارف والمال (والذي يشير المشروع إلى أن مديره أمريكي وأقام علاقة شراكة مع عدد من الجامعات الأمريكية).

راجع: السيد يس: الصفقة الشاملة: جريدة الأهرام العدد ٢٨٢٩ الصادر في ١١/٣/٢٠٠٤م ص ١٣.

(٢) من الأرقام الواردة في مقدمة المشروع الأمريكي والتي لها دلالة والتي ربطها المشروع بفكرة التخلف والفقر الذي تعانيه المنطقة ما يلي:

- إجمالي الدخل المحلي لمجمل (٢٢) دولة هم بلدان الجامعة العربية أقل من الدخل السنوي المحلي لأسبانيا وحدها.

- ٤٠% من العرب البالغين أميون (٦٥ مليون) ثلثي هذا العدد من النساء.

- إذا استمرت معدلات البطالة الحالية فإنها ستصل إلى ٦٥ مليون شخص في عام ٢٠١٠.

- ثلث مواطني المنطقة يعيش كل منهم على دخل لا يتجاوز (٢) دولار يوميا.

- ٥١% من شباب العرب أعربوا عن رغبتهم في الهجرة لبلدان أخرى.

العربية عن عامي ٢٠٠٢، ٢٠٠٣^(١)، والذي أعده خبراء عرب، وأوضحوا فيه أن مشاكل التنمية البشرية في العالم العربي في العامين المذكورين ترجع للنواقص الثلاث (أ) الحرية، (ب) المعرفة، (ج) تمكين النساء^(٢).

= وينتهي التقرير إلى أنه إذا استمر المسار على النحو القائم فإنه سيضاف كل عام مزيد من الشباب المفكر لمستويات من العمل والتعليم والمشاركة السياسية، وسيعنى ذلك تهديداً مباشراً للمنطقة وكذلك للمصالح المشتركة لمجموعة دول الثماني.

(راجع: د. ميلاد حنا: منطقتنا العربية في مفترق طرق تاريخي، الأهرام العدد ٢٨١٣ الصادر في ٢٤/٤/٢٠٠٤، ص ١٠).

(١) انتقد بعض الاختصاصيين في علم الاجتماع التعميم الوارد في تقرير التنمية الإنسانية العربية في بيانه للنواقص الثلاث: الحرية - المعرفة - تمكين النساء. حيث تجاهل اختلاف الدول العربية في المسائل الثلاث والمرحلة التي وصلت إليها كل دولة في كل مسألة من هذه المسائل (السيد يس: تشريح المشروع الأمريكي، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٨ الصادر في ٥/٣/٢٠٠٤، ص ١٢).

كما انتقد تقرير التنمية الإنسانية العربية المشار إليه لأنه أهمل عنصر التاريخ في الدراسة، حيث أغفل فترة الاستعمار التي مرت على الدول العربية وجاء التقرير ليقارن حال التنمية بين الدول العربية المستعمرة والدول الأوروبية التي كانت تستعمرها، فعلى سبيل المثال هل تقارن الجزائر بفرنسا التي احتلتها لمدة ١٨٠ عاماً في مجال الحريات السياسية، أو كيف تقارن مصر باليابان في التقدم التكنولوجي، أو يقارن وضع المرأة في السعودية بوضعها في هولندا. وقد ترتب على المقارنات الزائفة أن توصل التقرير الأمريكي الصادر عن مؤسسة فريدوم هاوس في مجال تقييم الحريات السياسية إلى أن «إسرائيل البلد الوحيد في الشرق الأوسط الذي صنف بأنه حر» ونص على ذلك أيضاً مشروع الشرق الأوسط الكبير رغم أن إسرائيل تمارس الإرهاب ليل نهار ضد الشعب الفلسطيني (السيد يس: الوصاية الأمريكية في الشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٢٣ الصادر في ١٨/٢/٢٠٠٤، ص ٨).

والواقع كما سنرى - أن هناك دولاً في العالم الثالث مثل الهند وماليزيا وغيرها بدأت معنا أو بعدنا وبعد تحررنا من الاستعمار، ولكنها فافتنا بمراحل سواء في مجال الحريات السياسية أو التنمية البشرية أو التقدم العلمي والتكنولوجي.

(٢) انتقد تقرير التنمية البشرية أيضاً بأنه لم يقدم التوصيف الكامل، ولذلك ما يبني عليه يكون ناقصاً، كما أنه يقارن العرب بجنوب الصحراء وكأنهم في جنوب الصحراء ليسوا بشراً (مأمون فندی: ملاحظة على مبادرة الشرق الأوسط الجديد، جريدة الأهرام العدد ٢٨١٦ الصادر في ٢٧/٣/٢٠٠٤، ص ١٠).

ثم جاء الربط في المشروع بين حدوث هذه النواقص الثلاث وبين تهديد مصالح الدول الثماني.

فالمشروع حصر أسباب التطرف والإرهاب في هذه العوامل الداخلية، متناسياً العوامل الخارجية لهذا الإرهاب - على حد وصفهم - والمتمثل في أمرين :
أ- ازدواج المعايير والكيل بمكيالين في مجال تطبيق حقوق الإنسان .
ب- غض الطرف عن الجرائم التي ترتكبها إسرائيل في حق الفلسطينيين .
المبادرة الأوروبية:

المشروع الفرنسي - الألماني الذي قدم إلى مجلس وزراء خارجية الاتحاد الأوربي والذي وضعه أساساً فيشر وزير الخارجية الألماني وقدمه إلى مؤتمر ميونخ لسياسات الأمن الدولي في فبراير ٢٠٠٤ يرى تحديث دول المنطقة عبر إنهاء الصراع العربي الإسرائيلي بما يسهم في امتصاص براكين الغضب من المنطقة . وتحويل ما تنفقه دول المنطقة إلى التنمية، إيماناً من المشروع أن ارتفاع مستوى الحياة يعد مدخلا رئيسياً لأي تطور ديمقراطي^(١).

=كما انتقد تقريرى التنمية البشرية أيضاً بأن من أعدوهما أخذهم الحماس والرغبة الجامحة في ضرورة التغيير، فبالغوا بعض المبالغة في النقد الذاتي ولكن الولايات المتحدة اعتبرت أن ما ورد فيهما تصويراً دقيقاً للواقع كما يراه العرب أنفسهم، «وشهد شاهد من أهلها».

(محمد التهامي: وصاية جديدة، جريدة الأهرام العدد ٢٨١٥ الصادر بتاريخ ٢٠٠٤/٢/١٠).

(١) وسبب تقديم المبادرة الألمانية الفرنسية المشتركة كان رغبة الأوربيين في أن يذهبوا إلى قمة الثماني الصناعية ولديهم اجماع عربى على مبادرتهم ليواجهوا بها المبادرة الأمريكية «الشرق الأوسط الكبير» ولكن القمة العربية في تونس فشلت في الوصول إلى هذا اجماع بل وانهارت قبل انعقادها.

(عبد العظيم حماد: رسالة فرانكفورت، جريدة الاهرام العدد ٢٨٥٦ فى ٢٠٠٤/٤/٥، ص ٦).

أما الولايات المتحدة فكانت مبادرتها تركز على الديمقراطية وباقي عناصر الإصلاح^(١).

وتوافقت المبادرة الأوروبية مع وجهة النظر العربية فى أمرين فى غاية الأهمية الأولى : ضرورة أن يأتى الإصلاح من الداخل ونقطة البداية فى ذلك أنها تحدثت عن تشاور مع الدول المعنية . والثانى : أن يتم حل النزاع العربى الإسرائيلى حتى يتسنى حل بقية مشاكل المنطقة^(٢).

وتتمتع أوروبا بعلاقات طيبة مع الدول العربية خاصة دول شمال أفريقيا ، على عكس الموقف الأمريكى الذى يوصف دائما بالانحياز الإسرائيلى ، فضلاً عن إعلان الولايات المتحدة عن حلمها فى قيام إمبراطوريتها ، مما جعل الموقف الأوروبى أقرب لقلب المواطن العربى . وحاولت أوروبا فى مشروعها «عملية برشلونة» توقيع اتفاقيات شراكة مع الدول المتوسطة لمدّها بالمساعدات فى تحديث نظمها السياسية وتحرير وتنمية التجارة الداخلية^(٣).

قراءة فى الفكر الأوروبى فى الإصلاح العربى:

بصرف النظر عن المبادرة الأوروبية السابق الإشارة إليها فإن الفكر الأوروبى عموماً تجاه العالم العربى يتسم بالاعتدال . وفى خطاب لوزير الخارجية البريطانى فى هذا الصدد فى ١/٣/٢٠٠٤ فى مركز السياسة الخارجية بلندن تناول مفهوم الشراكة لأجل الإصلاح فى العالم العربى مبيناً أهمية الإصلاح بالنسبة لأوروبا ، ومعوقات الإصلاح العربى وجوانبه المختلفة ، وأوضع أخيراً رأى الأوروبيين فى مفهوم الإسلام للتغيير^(٤).

(١) عبده مباشر: المبادرات لماذا؟ جريدة الاهرام، العدد ٢٨٥٣ الصادر فى ٤/٤/٢٠٠٤، ص ١٠.

(٢) مرسى عطا الله: نحن وأوروبا فى قطار واحد، جريدة الأهرام العدد ٢٨٢٢ الصادر فى ٤/٥/٢٠٠٤، ص ١١.

(٣) د. أحمد بشارة: مبادرة الشرق الأوسط الكبير، التعريف والدوافع: جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٥، الصادر فى ١٧/٣/٢٠٠٤، ص ١٩.

* «يجب أن تأتي الأفكار من أصدقائنا العرب، ونحن في أوروبا أو في الغرب لا نستطيع ولا يجوز أن نملئ عليهم، لكن باستطاعتنا أن نعمل معهم، وسنعمل ذلك، لدعم وتشجيع الإصلاح» وأن مهمة بريطانيا والغرب دعم الإصلاح.

* أبرز أهمية الإصلاح العربي لأوروبا في عدة أمور:

– كون العرب جيران لأوروبا شركاء في التجارة والاستثمار.

– العرب المصدر الرئيسي للطاقة.

– للعرب دور محوري في مكافحة الإرهاب.

– المنطقة مهد الإسلام، ولها أهمية خاصة عند مسلمي بريطانيا.

* وأوضح خطورة عدم الإصلاح وعدم ضمان مزيد من الحريات والتطوير حيث سيتهدد الاستقرار في المنطقة.

* وأكد أنه ليس هناك نموذجاً واحداً للإصلاح يناسب الجميع.

* لخص معوقات الإصلاح في أمور ثلاثة:

– أن التغيير ضروري، لكنه ليس سهلاً.

– قد ينظر إلى الإصلاح إلى أنه يهدد معتقدات وتقاليد متأصلة.

– عدم الثقة بالغرب، وهذا الاعتقاد الخاطئ يجب العمل على تغييره.

* إلا أنه في حديثه عن جوانب الإصلاح لم يخرج عن المبادرة الأمريكية «الشرق الأوسط الكبير»، حيث حصرها فيما يلي:

– الإصلاح الاقتصادي: حتى يواكب النمو الاقتصادي النمو السكاني.

– تمكين النساء: لأن منع النساء من التوظيف في بعض المجتمعات يعطل نصف طاقة المجتمع، وأن البيان الصادر عن مؤتمر صنعاء في ١٢/١/٢٠٠٤ دعا إلى إعطاء النساء المزيد من السلطات.

– البطالة: حيث تحتاج المنطقة إلى ١٠٠ مليون فرصة عمل في العشرين سنة القادمة.

إضافة إلى مشاكل أخرى مثل التعليم ومحو الأمية وكثرة السكان، وهي لا تخرج عن مبادرة الشرق الأوسط الكبير ذلك أنها اعتمدت أيضاً على تقرير التنمية البشرية.

* الإسلام والتغيير: رفض سترو تماماً مقولة أن الإسلام بطبيعته لا يتماشى مع التغيير، وقال أن مقاومة التغيير لا تأتي من الإسلام نفسه وإنما ممن يقدمون تبريرات دينية للتمسك بالتقاليد التي عفا عليها الزمن.

وأن المجتمع الإسلامي المعتدل أبدى القدرة على جعل المجتمع يتغير، وأن التشدد في أي دين يغذيه المهملون في المجتمع لتنمية عدم التسامح والاستياء اللذين يمكن أن يوقدا العنف.

ففي الإسلام هناك تقاليد متأصلة من الشورى والإجماع مما يجعله بعيداً عن عدم التماشي مع التغيير.

ومبدأ التشاور أو الشورى في الإسلام تأسس أبكر كثيراً من ظهوره في العالم المسيحي.

أثر انعقاد قمة الثماني الصناعية الكبرى^(١) على مبادرة مشروع الشرق الأوسط

الكبير: يبدو ذلك فى ثلاثة أمور رئيسية :

الأمر الأول : أنه فى سبيل سعى الأمريكيين لكسب موافقة شركائهم فى قمة الثماني ومراعاة لمعارضة الدول المعنية سلموا بعدة حقائق كانت على الدوام مثار إعتراض على مشروعهم المبدئى وهى :

=الديمقراطية ليست قيماً غربية أو مسيحية تفرض على الدول العربية على حساب ثقافتها وإنما القيم الواردة فى الميثاق الدولى لحقوق الإنسان هى قيم عالمية تكافح الشعوب من أجلها وتتماشى مع كل معتقد دينى، ولا يأتى التغيير نحوها على ثقافة تقليدية فى المنطقة «فاليابان ليست أقل يابانية اليوم لاعتناقها الديمقراطية بعد الحرب العالمية الثانية».

عام على تحرير العراق : قراءة فى التحديات، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٥ الصادر فى ٢٢/٣/٢٠٠٤ ص ٢٠).

وفى لقاء أيضاً للسفير الفرنسى برئيس الوزراء اللبناني السابق المرحوم رفيق الحريري فى لبنان فى ٢٠٠٤/٣/٩.

أوضح أنه لا يمكن خلط المبادرة الفرنسية - الألمانية بالمبادرة الأمريكية وأنه إذا وجد تلاقى بينهما إلا أن أوروبا لها خصوصية معينة (جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٣ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٤، ص ٢٤) وأوضح أن أوروبا لا ترفض المبادرة الأمريكية بل على العكس تجدها إيجابية والتحركان (المبادرة الأمريكية والأوروبية) يسيران على خطين متوازيين، وأن لا يجب خلط المبادرتين وإن كان الملاحظ بعد اجتماع قمة الثماني الصناعية غلبة المبادرة الأمريكية.

(١) عقدت فى «سى لاند» بولاية جورجيا الأمريكية يوم ٢٠٠٤/٦/٩ وكانت بمثابة المؤتمر الذى يعقد فى نهاية الحروب لبحث الترتيبات والتسويات بعد الحرب على غرار مؤتمر الصلح فى باريس عام ١٩١٨ فى نهاية الحرب العالمية الأولى، ومؤتمر يالتا (فبراير ١٩٤٥) وبوتسدام (يوليو وأغسطس ١٩٤٥) بعد نهاية الحرب العالمية الثانية.

ولم يعقد مؤتمر فى نهاية الحرب الباردة ربما لأنها سجلت نصراً دون حرب وتوازى وجود مجموعة الثماني مع كل المؤتمرات التى عقدت لتدبير أحوال العالم منذ تدشين عملية هلسنكى عام ١٩٧٥ التى نظمت الانفراج بين الشرق والغرب، وحتى عملية تفكيك الكتلة الشرقية ثم الاتحاد السوفيتى عام ١٩٩١ (د. أسامة الغزالي حرب: إعادة بناء العالمين العربى والاسلامى، مجلة السياسة الدولية العدد (١٥٧) يوليو ٢٠٠٤ المجلد ٣٩ ص ٦ وما بعدها).

- أ- أن الإصلاح لابد أن يأتي من الداخل ولا يمكن فرضه من الخارج، إلا أن تفسيرهم لأن يأتي من الداخل قصد به حركة القوى الداخلية في المجتمع.
- ب- أن تراعى خصوصية المجتمعات وتفردتها واختلاف درجة نضجها.
- ج- سلموا بأهمية إنهاء النزاعات المزمene وعلى رأسها النزاع العربي الإسرائيلي، وذلك كشرط محفز لعمليات الإصلاح ومزيل لأحد أهم العوائق.
- لكنهم في ذات الوقت أكدوا على عدم الربط بين بدء الإصلاح وانتهاء ذلك النزاع.

الأمر الثاني: أن قمة الدول الثماني الصناعية أكدت على شمولية مفهوم الإصلاح، سواء من حيث مجالاته المختلفة السياسية (التي لها الأولوية) والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية، أو من حيث القوى القائمة على الإصلاح سواء كانت الحكومات أو مؤسسات المجتمع المدني أو الأفراد.

الأمر الثالث: أن قمة الدول الثماني لم تقتصر بالنقاش حول مفاهيم الإصلاح ومشتملاته، وإنما تجاوزت ذلك إلى ابتداع آليات مراقبة ومتابعة التنفيذ على أرض الواقع والتنسيق مع الدول والمنظمات الدولية لدعم ورعاية عمليات الإصلاح في دول الشرق الأوسط الكبير.

الفرع الثانى تسمية المشروع ونطاق تطبيقه

التسمية^(١):

عرف فى البداية بالشرق الأوسط الكبير، ولكن ذكر أن الكبير تعنى العظيم (great) ولكن الوارد فى التسمية greater بمعنى الأكبر أى الأوسع، لأن حدوده التى قصدها المشروع تشمل إلى جانب الدول العربية، عدة دول إسلامية أخرى إضافة إلى إسرائيل، فهو شرق أوسط أكبر مما هو متعارف عليه^(٢).

والشرق الأوسط الكبير واحد من المصطلحات التى كثر تداولها فى المنطقة مثل عاصفة الصحراء^(٣) والحديث عنه قديم جديد حيث كان قد اطلق شيمون بيريز مشروع «الشرق الأوسط الجديد» عقب اتفاقيات أوسلو الموقعة بين الفلسطينيين وإسرائيل.

مسمى الشرق الأوسط الكبير وفكرة صدام الحضارات:

لم تسم الأشياء بمسمياتها، فالمقصود كما ذكرنا بالمشروع الدول العربية وبعض الدول الإسلامية، لكن لم يصرح بذلك لحساسية الأمر، لكن اطلاق المبادرة تزامن مع ما قيل عن صدام الحضارات، والهجمة الشرسة على الإسلام وما قيل عن وصف الحرب على الإرهاب بأنها حرب صليبية.

لكل ذلك فقد راعى واضعو المشروع اختيار لفظ الشرق الأوسط ليضم إسرائيل إلى المنطقة رغم إنها - من وجهة نظر الغرب - تعد واحة الديمقراطية فى المنطقة، وأن

(١) وضع البعض مسمى MEPI اختصاراً للترجمة The Middle Est Partnership Initiative (كمال متولى: هو توافق على المبادرة الأمريكية الشرق أوسطية؟ جريدة الاهرام العدد ٤٢٨٧٧ الصادر فى ١٣/٣/٢٠٠٤، ص ١٣.

(٢) محمد سلماوى: قراءة أخرى للمشروع الأمريكى، جريدة الاهرام العدد ٤٢٨١٩ الصادر فى ١٣/٣/٢٠٠٤، ص ١٣.

(٣) نبيه برجس: الآتى أعظم.. كوكب آخر وغامض: الشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٥ الصادر فى ٢٢/٣/٢٠٠٤، ص ٢١.

الغرب يدعى دوما على أن الشعوب الإسلامية تخاصم الديمقراطية^(١).

فالشعوب العربية والإسلامية - فى نظر الغرب - لا تعرف معنى الديمقراطية والحرية، وذلك بحكم ثقافتها وتراثها الدينى المتخلف. فهى شعوب مريضه لا ينصلح حالها إلا باستخدام القوة معها لتقويم نظم الحكم فيها أو إزاحتها وإعادة تشكيلها ثقافيا. والمنطقة - فى رأيهم - ذات ثقافة إرهابية يجب استبعادها خارج التاريخ وإجتثاثها من جذورها^(٢) كما يجب إعادة بنائها اقتصادياً.

ثانياً نطاق تطبيق المشروع:

ما هو الشرق الأوسط الكبير (الواسع)؟ تضمن المشروع تعريفاً جزائياً لما سماه الشرق الأوسط الكبير بحيث جعله يشمل جميع الدول العربية إضافة إلى باكستان، إيران، افغانستان، تركيا، إسرائيل.

لماذا تركيا؟ تنظر الولايات المتحدة إلى تركيا كدولة إسلامية نظامها السياسى علمانى ممكن أن يروق للدول الإسلامية الأخرى، فهى نموذج للدول الإسلامية كما تريدها الولايات المتحدة^(٣).

(١) تشير باحثة سويسرية (دانكوس) فى شئون أوراسيا أن من بين (١٥) جمهورية سوفيتية (٦) جمهوريات إسلامية تحولت جميعها نحو الديكتاتورية، وأن التسع الأخرى تحولت إلى الديمقراطية وكان آخرها جورجيا التى خلعت ادوارد شيفارنادزه (نبيه البرجس: الآتى أعظم... كوكب آخر وغامض الشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٥ الصادر فى ٢٢/٣/٢٠٠٤، ص ٢١) وعليه يتساءل هذا الكاتب عما إذا كان المقصود من مشروع الشرق الأوسط الكبير فعلاً الديمقراطية «أم تفجير العالم الإسلامى الشائخ؟».

(٢) سلامه أحمد سلامة: أبو غريب الوجه الآخر للإرهاب، مجلة وجهات نظر، ص ٦٥ ع ٦ وما بعدها.

(٣) د. مصطفى الفقى: معالجات وصراعات أيضاً، جريدة الأهرام العدد ٢٨٢٠ ٤ الصادر فى ٢٢/٣/٢٠٠٤، ص ١٣.

وإن كانت تركيا مرفوضه أوروبيا بوضعها الحالى لمخالفات فى مجال حقوق الإنسان يجب عليها التخلص منها لتتأهل لدخول الاتحاد الأوروبى (صلاح منتصر: ولذلك لا أقول نعم، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٠ المنشور فى ١٧/٣/٢٠٠٤، ص ١٩) ويرى فى=

لماذا إسرائيل؟ لأن الهدف النهائي كما سنرى فى أهداف المبادرة هو تحقيق الهيمنة الإسرائيلية، وهو نفس الهدف الذى كان يسعى إليه شيمون بيريز فى مشروعه الشرق الأوسط الجديد^(١).

كما أن فى إضافة البلدان الإسلامية الأخرى إسقاطاً للخصوصية والأهمية المركزية للقضية الفلسطينية، وفيه إحياء باعتبار نضال الفلسطينيين لتحرير أرضهم أحد مظاهر الإرهاب فى المنطقة والذى كان وراء إطلاق المبادرة، وفى هذه الحالة يسقط عن العدوان الإسرائيلى وصف الارهاب، وإنما يصبح جزء لا يتجزأ من المواجهة العالمية للإرهاب^(٢).

الهوية العربية:

لا شك أن توسيع رقعة الشرق الأوسط لهذا الحد فيه تزوير للكيان العربى^(٣) وإجهاض العمل العربى المشترك، وقطع للتواصل العربى، وقضاء على فكرة القومية

=توسيع الشرق الأوسط الكبير توسيعاً لنفوذ الولايات المتحدة الأمريكية حتى يدخل أكبر قدر منه فى الامبراطورية الأمريكية.

(١) صلاح منتصر: المرجع السابق.

وقد أشار المشروع إلى تقرير «فريدم هاوس لعام ٢٠٠٣» والذى ورد به أن إسرائيل هى الدولة الحرة الوحيدة فى المنطقة، فما الداعى إذن لادراجها فى المشروع؟ فهى لا تحتاج لمشروعات لتحريرها! ثم إنه كيف سيتم التعامل معها ضمن المشروع ما لم تتم تسوية النزاع العربى الإسرائيلى وهو ما لم يشر إليه المشروع من قريب أو بعيد.
(محمد سلماوى: مرجع سبق ذكره).

(٢) واعتبار النضال الفلسطينى لاسترداد الأرض إرهاباً، فإنه يدخله تحت منظومة الإرهاب الإسلامى فيصبح الصراع العربى الإسرائيلى ليس إلا نتيجة لصدام الحضارات، صدام بين الإسلام وكل من المسيحية واليهودية، وليس صراعاً لإزالة الاحتلال.

(محمد سيد أحمد: معضلات عصرية حول مشروع الشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٥ الصادر فى ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ١٣).

(٣) وتحويل العرب الذين يبلغ نحو عددهم ٢٠٠ مليون إلى أقلية لا تتجاوز ٤٠% من تعداد الشرق الأوسط الكبير.

(صلاح منتصر: لذلك لا أقول نعم، مرجع سابق ذكره) ويرى أن الرد على ذلك يكون بتقوية جامعة الدول العربية والعمل على إصلاحها وليس تفكيكها، وحل المشكلات العالقة بين الدول العربية وليس العمل على تفاقمها.

العربية، وإدماجها في قوميات أخرى فارسية، كردية، تركمانية... ففيه على أية حال تجاهل للابعد القومية والحضارية لمنطقتنا^(١)، ومحاولة للقضاء على أى نزعة استقلالية للدول العربية^(٢) وخاصة في ظل غياب إيديولوجية معينة، وانسحاب القومية العربية من الفكر الإيديولوجي العربي^(٣).

ثالثاً: القائمون على المشروع:

إن هذا المشروع في النهاية تم التنسيق بشأنه مع أوروبا، وعليه فإن مجلس إدارة العالم أو نادى الأقوياء الأكثر غنى في العالم وهي مجموعة الثماني هي التي أعطت لنفسها الحق في تنفيذ المشروع عن طريق حلف الناتو وهو أكبر مظلة عسكرية، والذي سيكون بمثابة قوة مراقبة دولية تمتلك قوات تدخل سريع للفصل في الأزمات السياسية والأقليمية المحتمل نشوبها مستقبلاً^(٤)، وفي عرض المشروع

(١) على العكس يرى البعض أن المشروع لا يمس الهوية العربية، فهو يتكلم عن الدول مجتمعة (أى الشرق أوسطية) ونحن نتكلم عن العربية (محمد سلماوى: قراءة أخرى للمشروع الأمريكى، مرجع سبق ذكره).

(٢) السيد يس: تشريح المشروع الأمريكى، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٨ الصادر فى ٢٠٠٤/٣/٥، ص ١٢.

ويقول الباحث السويسرى جان زيفل «أن المشكلة لدى الأجيال العربية، أن الأنظمة العربية أرغمتها ومن خلال منهجية لغوية وسياسية معينة على التكيف البيولوجى معها» (نبيه البرجس: الآتى أعظم «كوكب آخر غامض: الشرق الأوسط الكبير، القبس العدد ١٠٠٥٥ الصادر فى ٢٠٠٤/٣/٢٢، ص ٢١).

(٣) وجد على العكس من الكتاب العرب من يهمل للمبادرة الأمريكية ويرى أن ما أحدثته أمريكا فى اليابان وألمانيا من إصلاح جعل من كل منهما عملاقاً اقتصادياً ينافس الولايات المتحدة ذاتها، ولم تطمس هوية هذه الدول أو تلغى ثقافتها، بينما تنتظر العرب أكثر من خمسين عاماً لياتى الإصلاح من الداخل فلم يأت اطلاقاً (غسان سليمان العتيبي: الإصلاح... متى؟ جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٣ الصادر فى ٢٠٠٤/٣/٢٠، ص ١٦).

(٤) د. هالة مصطفى: الشرق الأوسط الكبير وحديث الإصلاح جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١١ الصادر فى ٢٠٠٤/٢/٢٢، ص ١٠.

على الحلف العسكرى وإقرار تنفيذه عن طريق ترتيبات أمنية وعسكرية يجريها الحلف، فيه نوع من التهديد للدول المقرر دخولها فى المشروع^(١).

كما أشار التقرير الأمريكى إلى أن واجب دول الثمانى حفاظاً على مصالحها المشتركة فى مواجهة ظروف المنطقة أن تصيغ نوعاً من المشاركة بعيدة المدى مع قوى الإصلاح فى المنطقة بهدف علاج النواقص التى حددها تقرير الأمم المتحدة حول التنمية البشرية^(٢).

ولا شك أن اشراك أمريكا الدول الثمانى الكبرى فى تنفيذ المشروع فيه إضافة لبعد دولى للمشروع وحتى توسع الصف الواقف على الجانب الآخر من المواجهة^(٣)،

(١) سلامة أحمد سلامة: نحن وقمة الثمانى، جريدة الأهرام العدد ٢٩٠٨ الصادر فى ٢٩/٥/٢٠٠٤، ص ١٠.

ويرى الكاتب أن ذلك السبب وراء اعتذار دول عربية -مثل مصر وتونس - عن قبول الدعوة - أو الاستدعاء- لحضور قمة الثمانى، معتبرة أن ما يطرح عليها من أفكار فيه نوع من الإملاء، مع ما فى المشروع من فصل بين القضية الفلسطينية وقضية الإصلاح، ومع ما يترتب على المشروع أخيراً من تدويل للمنطقة العربية فى كيان أوسع وهو الشرق الأوسط الكبير الذى تفتقر دوله إلى أى تجانس فى المصالح أو المشاكل أو الأولويات. وقد شارك فى اجتماعات قمة دول الثمانى خمس دول عربية مشاركة بروتوكولية، إضافة إلى عدد من الدول الافريقية كمراقبين.

(٢) وتتعلق كلها بعلاج النواقص الثلاث السابق ذكرها (الحرية - المعرفة - تمكين النساء) وفى هذا السبيل:

* فقد حث التقرير مجموعة الثمانى على إنشاء أو تعزيز لجان انتخابية مستقلة لمراقبة الانتخابات والاستجابة للشكاوى فضلاً عن الاسهام فى تقنيات تسجيل الناخبين.

* كما أنه من التوصيات التى تضمنتها المذكرة الأمريكية المقدمة إلى اجتماع مجموعة الثمانى فى يونيو ٢٠٠٤ مسألة تخفيض نسبة الأمية إلى النصف بحلول عام ٢٠١٠، ووجوب انتهاز فرصة إعلان الأمم المتحدة عام ٢٠٠٣ كعام بداية لعقد مدته (١٠) سنوات ويحمل شعار «محو الأمية كحرية».

* كما نص التقرير على أن تدعم مجموعة الثمانى المؤسسات الخاصة بتمويل المشروعات الصغيرة فى المنطقة وذلك لاجداد فرص عمل (راجع د. ميلاد حنا: منطقتنا العربية فى مفترق طرق تاريخى، الأهرام العدد ٢٨١٣ الصادر فى ٢٤/٢/٢٠٠٤، ص ١٠).

(٣) عاطف الغمرى: هل من مشروع قومى فى مواجهة المشروع الأجنبى للتغيير، جريدة الأهرام، العدد ٢٨١٤، الصادر فى ٢٥/٢/٢٠٠٤، ص ١٠.

وللايحاء بأنها ليست وحدها وإنما تشاركها دول أخرى في نفس الرؤية تجاه العالم العربي .

رابعاً: توقيت المشروع:

تم تقديم المشروع في ذروة ما عرف بالحرب على الارهاب، وما أطلق من تفسير باطل له بأنه يشمل أعمال المقاومة الفلسطينية للاحتلال الإسرائيلي أو المقاومة العراقية للاحتلال الأمريكي .

وهكذا أعلن عن المشروع دون مراعاة لنفسية الشعوب المعنية به .

المطلب الثاني

الهدف من إطلاق مشروع الشرق الأوسط الكبير

هناك هدف معلن وأهداف قد تكون خفيه لكن تنم عنها الظروف المحيطة .
تتناول كل منها في فرع مستقل .

الفرع الأول

هدف المشروع المعلن

يستفاد من نص المبادرة التي أعلنت عن المشروع وتصريح الإدارة الامريكية في أكثر من موضع^(١)، أن هناك اعتقاداً راسخاً لديهم بأن غياب الديمقراطية وتكافؤ

(١) نصت الفقرة الأولى من المشروع الامريكي للشرق الأوسط الكبير على أنه:

«يمثل الشرق الأوسط تحدياً وفرصة فريدة للمجتمع الدولي . وساهمت النواقص الثلاث التي حددها الكتاب العربي لتقرير التنمية البشرية العامين ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، (الحرية، والمعرفة، وتمكين المرأة) في إيجاد الظروف التي تهدد المصالح الوطنية لكل أعضاء مجموعة الثماني، وطالما تزايد عدد الأفراد المحرومين من حقوقهم السياسية والاقتصادية في المنطقة فستشهد زيادة في التطرف والإرهاب والجريمة الدولية والهجرة غير المشروعة.

وفي معنى مماثل يقول وكيل وزارة الخارجية الأمريكي مارك غروسمان أن الناس عندما يفقدون الأمل والإحساس بالكرامة، وعندما لا يرون أن عملية التحديث ستأتي لهم ما يحتاجون من سلام ورخاء وحرية، فإن ذلك يقود إلى التطرف وهو ما نعانى من تبعاته.=

الفرص والحالة الاقتصادية والثقافية (تدنى مستوى التعليم وانتشار الأمية) والحالة الاجتماعية المتمثلة فى التخلف والبطالة وغيرها، كلها عوامل تؤدى إلى الغضب ورفض الأوضاع التى تعيشها شعوب منطقة الشرق الأوسط، مما يدفع بعض شبابها - وفى ظل الإحباط واليأس من الإصلاح - إلى أن يصب غضبه على العالم بأسره. فالحرك الاجتماعى والنمو الاقتصادى والتحول الديمقراطى لشعوب المنطقة هو الهدف المعلن لمشروع المبادرة، وخاصة فى ظل إطلاق نظرية نهاية التاريخ. الشرق الأوسط الكبير ونظرية نهاية التاريخ:

قال بنظرية نهاية التاريخ مفكر أمريكى من اصل يابانى (فرنسيسكو فوكوياما) ويعمل أستاذاً للاقتصاد السياسى بجامعة جونز هوبكنز الأمريكية، وهى ترى باختصار شديد أن النموذج الديمقراطى الليبرالى الرأسمالى هو أقصى وأرقى مراحل تطور التاريخ، وأن الإنسان باعتباره حيواناً سياسياً قد وصل إلى طوره الأخير بارتقائه سلم الديمقراطية الليبرالية الرأسمالية، واعتبر أن ذلك نهاية التاريخ، فالتاريخ توقف عند هذا الحد.

وبناء على تلك النظرية فإن الديمقراطية الغربية هى أقصى ما يصل إليه الفكر الإنسانى فى هذا المجال، وبالتالي يجب تطبيقه فى كل دول العالم، وهذا ما ادعى مشروع الشرق الأوسط الكبير تحقيقه فى المنطقة.

ولقد انتقدت تلك النظرية - بحق - بأن الإنسان إنما يسلك سلوكاً معيناً بحسب الظروف المحيطة به، وأنه يمكن أن يغير هذا السلوك إذا ما تغيرت هذه الظروف،

= (تصريحات غروسمان فى مقر الخارجية المصرية عقب استقبال وزير الخارجية المصرى له، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٦، الصادر فى ٣/٣/٢٠٠٤، ص ٢٤).

وتؤكد الجريدة أن وكيل الخارجية الأمريكية طلب ترتيب لقاء مع ممثلى المجتمع المدنى فى مصر مثلما فعل فى الدول التى زارها من قبل، وتمكن من الاجتماع بعدد محدود من أعضاء المجلس القومى لحقوق الإنسان بينما رفض معظم قادة المنظمات الحقوقية المصرية ورؤساء الأحزاب الاجتماع بغروسمان.

ويدل ذلك على سعى الإدارة الامريكية لجذب هيئات المجتمع المدنى بعيداً عن الحكومة.

فالإنسان كائن متغير حر الحركة والإرادة، والخصائص البشرية إذا كانت ثابتة في جانبها البيولوجي فهي ليست كذلك في جانبها النفسي^(١).

وبناء على ما تقدم فيمكن للإنسان أن يسلك سلوكاً مغايراً إذا ما تغيرت الظروف المحيطة، وبالتالي أن ينال تفكيره نوعاً جديداً من التطور طالما استمرت الحياة، وعلى ذلك لا يمكن القول بوقوف التاريخ عند حد معين، فالمبادئ في الأصل نسبية ولا تصلح إلا للزمان الذي نشأت فيه والظروف التي أوجدتها، فإذا تغيرت هذه الظروف لابد أن يتغير المبدأ، ولا قدسية ولا دوام إلا للمبادئ الواردة في الشرائع السماوية^(٢). بل إن من أحكام هذه الشرائع ما يتطور بتطور الزمان والمكان، وهي الأحكام التي لا تمس العقائد والقواعد الكلية في الشريعة.

الفرع الثاني

الأهداف غير المعلنة لمشروع الشرق الأوسط الكبير
تبين من استقراء التاريخ أنه لا يمكن لأي دولة أن تمد يد العون والمساعدة لدولة أخرى ما لم يكن لها مصلحة في ذلك.
وعليه لا يمكن أن نتصور أن مشروع الشرق الأوسط الكبير منحة لنا أو هدية، وإنما هو لتحقيق مصالح الغرب بالدرجة الأولى.
ويمكن تصور ذلك في الجوانب الآتية.

- ١- قد يكون الهدف بالنسبة لأمريكا في الأصل اقتصادياً، واستراتيجياً :
اقتصادياً : بتحويل المنطقة إلى سوق استهلاكية للمنتجات الأمريكية لسد الطريق أمام السوق الأوروبية المشتركة.

(١) د. جمال سلامة على: استحضار التاريخ وتغييب الجغرافيا، جريدة الاهرام العدد ٤٢٨٢٨ الصادر يوم ١٠/٣/٢٠٠٤، ص ١٢.

(٢) د. رأفت فودة: الموازنات الدستورية لسلطات رئيس الجمهورية الاستثنائية في دستور ١٩٧١، (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠، ص ٢٥١.

استراتيجياً: وهو رغبة الولايات المتحدة منذ سقوط الاتحاد السوفيتى فى السيطرة على العالم العربى والإسلامى ضمن مشروع القرن الأمريكى حيث وجد المحافظون الجدد والمربطين فكراً مع إسرائيل فرصتهم التاريخية بعد أحداث ١١ سبتمبر واحتلال العراق كخطوة أولى لتحقيق المشروع ويكون المشروع فى مجمله سايكس-بيكو جديد، طرفه هذه المرة أمريكا وليست أوروبا.

وبالنسبة لأوروبا فإن الهدف الحفاظ على مصالحها بالحد من تسلل أبناء المنطقة إليها، ولو كان ذلك بتوفير فرص عمل لشباب المنطقة فى بلادهم بدلاً من الهجرة إليها^(١).

٢- تحقيق مصلحة الدول الثمانى الكبار (أمريكا - روسيا - ألمانيا - فرنسا - إنجلترا - كندا - إيطاليا - اليابان) فى منع التطرف والإرهاب والجريمة الدولية والهجرة غير المشروعة، وربط أى تعاون أو مساندة بتحقيق هذا الهدف، وليس الهدف الحقيقى تحقيق النواقص الثلاث (الحرية - المعرفة - تمكين النساء).

٣- إيجاد نظم تحقق مصالح الغرب بشكل أفضل، ولا مانع من أن تكون مدعومة من شعوبها، لكن المهم أن تتماشى مع المصالح الغربية أو تتولى تحقيقها وكلمة السر فى ذلك «الديمقراطية».

٤- هرولة بعض النظم العربية لاسترضاء الولايات المتحدة الأمريكية حفاظاً على مواقعها، وذلك عبر التطبيع مع إسرائيل. وبالتالي لإسرائيل المستفيد الأول من المشروع، حيث إن إدخالها فى المشروع هو بقصد فرض هيمنتها على المنطقة، ولتحقيق مكافحة الإرهاب وتخفيف منابعه وفقاً للرؤية الإسرائيلية^(٢).

(١) يصف البعض تصور مشروع الشرق الأوسط الكبير بأنه تصور بناء متشددون أو متطرفون، تطرف أمريكى فى جانب وتطرف دينى فى جانب، والمعتدلون الراغبون فى الاستقرار والسلام يقفون بينهما.

(أسامة سرايا: الشرق الأوسط الكبير كما نفهمه، جريدة الاهرام العدد ٤٢٨١١ الصادر فى ٢٢/٢/٢٠٠٤، ص ١١).

(٢) د. منير نعمه: مشروع سايكس - بيكو من جديد، جريدة الاهرام العدد ٤٢٩١٦، الصادر فى ٦/٦/٢٠٠٤، ص ١٠.

٥- التعامل مع الدول العربية فرادى، وذوبانها فى الشرق الأوسط الكبير أو الواسع والقضاء بالتالى على المشروع الحدودى للدول العربية، ومن ثم فكرة القومية العربية^(١)، والأهم من ذلك هو التدخل لطمس الهوية العربية الإسلامية تحت مسمى الإصلاح^(٢).

(١) وللأسف فإن بعض الدول العربية لا تفتن إلى ذلك ربما لكفرها بالمشروع القومى العربى نتيجة انتكاس التجارب الوجودية العربية فى العصر الحديث وأهمها التجربة المصرية السورية.

ويعبر البعض عن ذلك بقوله بأن مصر أمه ناضجة مستقلة ومكتملة، وأن العروبة إن هى إلا رابطة ثقافية تجمع بين الأمم والشعوب الناطقة بالعربية، ولم تتحول إلى رابطة قومية تندمج فيها شعوب المنطقة وتصبح أمة واحدة (أحمد عبد المعطى حجازى: شخصية المصريين ومشروع الاميريكان، الاهرام العدد ٢٨٢١ الصادر فى ٣/٣/٢٠٠٤، ص ١٣). ويرى الكاتب اننا لما رفعنا راية القومية العربية تخلفنا، بينما فى الوطنية المصرية قامت النهضة، واتصل العقل المصرى بالعقل الأوروبى. وفى رأيه أن القول بالقومية العربية فيه خلط بين الدين والقومية، وعودة للعصور الوسطى لما كان السلطان العثمانى يحكم مصر لكونها إسلامية.

وعلى أية حال فإن الذى يدعو إليه الكاتب يتفق مع أحد أهداف المبادرة الامريكية فى إلغاء الشخصية العربية والعودة إلى حدود القطرية.

(٢) ومن ذلك تدخلهم فى تغيير المناهج ونظم التعليم لتهميش دور اللغة العربية والثقافة الإسلامية رغم أنهما المكون الأساسى للشخصية المسلمة. فالمشكلة لدى الغرب منذ أيام الاندلس هى احتمال بعث الحضارة العربية فى المستقبل. ومن وسائل الغرب فى ذلك:

- زرع إسرائيل وسط العالم العربى، ثم محاولة فرض التطبيع معها تحت مسمى "الشرق أوسطية" فى محاولة للقضاء على الهوية الإسلامية للمنطقة.
- إقامة مشروع التعاون الأورو-متوسطى بين الدول العربية جنوب المتوسط والدول الأوروبية، والحرص على غياب اسم العرب رغم وجود تسع دول عربية مع إضافة إسرائيل للمشروع.
- تسمية دول المغرب العربى بدول شمال افريقيا لمحاولة سلبها من الدول الإسلامية بدعوى اختلافها عن الدول المشرقية والدعوات المستمرة بأن مصر فرعونية، وللأسف تتساق وراء مثل هذه الدعوات وتردد لفظ "الفراعنة" حتى على انتخاباتنا الوطنية.
- (محمد عبد الهادى: الشرق الأوسط الكبير مخطط لطمس الهوية العربية تبحثه قمة الثمانى! جريدة الاهرام، العدد ٢٩٠٥ الصادر فى ٢٦/٥/٢٠٠٤، ص ٦).

٦- تحقيق الصدام بين الشعوب وحكامها :

إن الغرب قد أحل العالم العربى والإسلامى العدو الأول بعد انهيار الاتحاد السوفيتى السابق .

ويبدو أن أمريكا ستتبع نفس الأساليب التى كانت تتبعها مع العدو للدود السابق (الشيوعية) وهو تأليب الشعوب على حكامها وتوجيه الإذاعات وعقد الندوات والمؤتمرات التى تبين أساليب القمع والقهر وكبت الحريات ، ومن ثم دفع هذه الشعوب للمطالبة بالحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان . وأنها ستحاول بذل الجهد للوصول إلى الطلبة والمثقفين ، والتقارب مع هيئات المجتمع المدنى لتشكيل جماعات تنتصر للديمقراطية التى تدعو لها^(١) .

٧- ربما كان من أهداف المبادرة ، وخاصة فى الظروف التى اطلقت فيها والتكتم الشديد الذى صاحب الإعلان عنها ، إحداث إصلاح دينى فى المنطقة على غرار حركة الإصلاح الدينى التى بدأت بها أوربا نهضتها ، حيث بدأت بفصل الدين عن الدولة .

وربما يفسر ذلك الضغوط التى مورست على بعض الدول المعنية بالمبادرة لتجديد الخطاب الدينى بها ، بالطبع وفقاً للرؤية الغربية ، ومحاولة تعديل المناهج بل ونظم التعليم وخاصة التعليم الدينى فى كل من باكستان وأفغانستان ثم فى الدول العربية . وعلى أية حال فإن استهداف فصل الأمة الإسلامية عن دينها ، ومحاولة حصر الدين فى دور العبادة كما حدث فى أوروبا ، يدل على عدم معرفتهم بالمنطقة وعلاقة الأمة بعقيدتها^(٢) .

٨- قد يكون من أهداف المبادرة كذلك تحسين صورة الولايات المتحدة أمام

(١) عبده مباشر: المبادرات لماذا؟ جريدة الاهرام العدد ٢٨٥٣ الصادر فى ٤/٤/٢٠٠٤ ، ص ١٠ .

(٢) د. فؤاد زكريا: ملاحظات حول مشروع الشرق الأوسط الكبير ، جريدة الأهرام العدد ٢٨٦٧ الصادر فى ١٨/٤/٢٠٠٤ ، ص ١٠ .

المواطن العربي^(١)، وإن كان هذا الهدف في رأينا - بعيداً، نظراً لأن ذلك لا يهم الولايات المتحدة ولا تحرص عليه، فهي أصبحت تجاهر علناً بمساندة إسرائيل، رغم تساؤلهم الدائم «لماذا يكرهوننا؟»، والذي يعرفون إجابته.

٩- في فترة من الفترات ساد انطباع أن الغرض من المبادرة هو التغطية على فشل الإدارة الأمريكية في تسوية سلمية للنزاع العربي الإسرائيلي، وربما استند هذا الاتجاه إلى خلو المبادرة الأمريكية من أى إشارة إلى موضوع النزاع العربي الإسرائيلي لأن وجهة النظر الأمريكية أن تحقيق الإصلاح سيساعد على حل هذا النزاع، بينما الدول العربية ترى أن استمرار الصراع يفرض قيماً على جهود الإصلاح^(٢).

(١) فالولايات المتحدة جاءت لتتركب الموجة لاحتساسها بأن ذلك الإصلاح مطلب شعبى منذ زمن بعيد.

(فاطمة عثمان البكر: حشود على بوابة الإصلاح الكبير، القبس الكويتية العدد ١١٠٦٦، الصادر فى ٢٠٠٤/٤/٢، ص ١٠).

(٢) د. السيد أمين شلبي: تطور المفاهيم حول الشرق الأوسط الكبير، جريدة الاهرام العدد ٤٢٨٥٦، الصادر فى ٢٠٠٤/٤/٧، ص ١٢.

ففى رأى البعض أن المنطقة بحاجة إلى "السلام" و"الإصلاح" فى نفس الوقت، فالسلام ينظم علاقات دول المنطقة ببعضها ويشجع التنمية، وأنه كان هناك شبه اتفاق ضمنى مع أمريكا أن يقوم العرب بالإصلاح أى الاستقرار الداخلى، وتقوم هى بالشرق الخاص بالاستقرار الإقليمى بحل النزاع العربى الإسرائيلى، فإذا بهذه المبادرة تتهرب أمريكا من التزامها بالشرق الخاص بها وهو تحقيق السلام، وتتولى هى المسألة الداخلية وهى الديمقراطية، فالمبادرة ظاهرها الإصلاح وباطنها الهروب من الالتزام بتحقيق السلام.

(د. مأمون فندى: ملاحظة على مبادرة الشرق الأوسط الجديد، الاهرام العدد ٤٢٨١٦ الصادر فى ٢٠٠٤/٢/٢٧، ص ١٠).

المبحث الثانى

الموقف من مشروع الشرق الأوسط الكبير

وقف المثقفون العرب موقفاً متبايناً من مشروع الشرق الأوسط الكبير، فهناك من رفضه رفضاً تاماً، وهناك من رأى فيه مطلباً شعبياً منذ زمن طويل حانت الفرصه لتحقيقه.

بينما أجمعت المواقف الرسمية على خطورة المشروع متذرة إما بخطورة التحول المفاجئ للديمقراطية أو بضرورة مراعاة الخصوصية، أو بضرورة حل النزاع العربى الإسرائيلى.

وتتناول كل من موقف المثقفين والمواقف الرسمية فى مطلب مستقل ونعرض رأينا حول المشروع فى المطلب الثالث.

المطلب الأول: موقف المثقفين العرب من المشروع.

المطلب الثانى: المواقف الرسمية من المشروع.

المطلب الثالث: رأينا حول مشروع الشرق الأوسط الكبير.

المطلب الأول

موقف المثقفين العرب من المشروع

الفرع الأول

موقف الرافضين للمشروع

هناك من رفض مشروع الشرق الأوسط الكبير رفضاً تاماً، باعتباره جزءاً من سياسة فرض الهيمنة على العالم، وخاصة وأنه يمس جوانب هامة فى حياة المواطن. وربما كان جانب من الرفض الفورى للمبادرة نفسى أكثر منه موضوعى، ذلك أن أمريكا لا تتمتع منذ فترة بقبول فى المنطقة وينظر إليها المواطن نظرة ريب وشك، فالشارع العربى لا يحسن الظن بالموقف الأمريكى^(١).

(١) ويرجع ذلك لعدة أسباب نذكر منها:

ويأتى هذا الرفض بصرف النظر عن كون المبادرة تتفق فى جانب أو أكثر من المطالب التى طرحتها القوى الوطنية منذ فترة^(١).

١- ويمكن أجمال انتقادات المعارضين للمشروع فيما يلى :

- = - الدعم المطلق لإسرائيل.
- مساندة النظم العربية ولو كانت ديكتاتورية طالما أن بقاءها يحقق مصلحة الولايات المتحدة.
- أن الدعوة للديمقراطية تتلاقى مع المبررات التى أدعتها أمريكا للحرب على العراق، أو حرب تحرير العراق كما تسميها، وهذا يفسر لماذا جاءت الدعوة للديمقراطية بعد الحرب على العراق. ولذلك فهم تقديم دول أوربية لمبادرات أخرى (فرنسا وألمانيا) أو فى عرض مشروعات ومشاركات أخرى إنما هو مجرد توزيع للأدوار، ولأن أوروبا لها قبول فى العالم العربى (د. محمود وهيب السيد: لماذا ترفض الشعوب العربية مبادرة الشرق الأوسط الكبير، جريدة الاهرام، العدد ٤٢٨٨٧ الصادر فى ٥/٨/٢٠٠٤، ص ١١).
- (١) بهى الدين حسن (رئيس مركز القاهرة لحقوق الإنسان).
- فى ندوة عقدها المركز فى ١٠/٣/٢٠٠٤، وذكر فيها د. نبيل عبد الفتاح (الخبير بمركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام) أن هذه المبادرات «تسليم مفتاح» ولا تراعى خصوصيات الدول وإن كان ذلك لا ينفى حاجتنا للإصلاح الديمقراطى. بينما اعتبر صلاح عيسى (رئيس تحرير جريدة "القاهرة") أن هذه المبادرات امتداد للهيمنة الأمريكية، ودعا إلى نظام سياسى بديل ورفع شعار «الاستقلال - الديمقراطية - العلمانية» محذراً من التيارات القومية والإسلامى بوصفهما تيارين شموليين، واتفق مع حسين عبد الرازق (الأمين العام لحزب التجمع) فى رفض المبادرة لكونها جزء من سياسة فرض الهيمنة على العالم وخاصة أنها تطل أيضاً الإصلاح الاقتصادى والتعليمى وليس فقط الإصلاح السياسى. (جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٥ الصادر فى ١٢/٣/٢٠٠٤، ص ١٢).
- ويرى أحد الكتاب المعارضين فى الكويت أن الإصلاح الذى يريده الغرب هو أن ترى شعوب وحكومات المنطقة منحنية وخاضعة تنتفذ أوامرها كما فعل الرئيس الباكستاني فى شعبه فى حربه ضد القبائل، وكما فعل الرئيس الليبي فى تخليه عن اسلحته بدون أى مقابل والمهم أن تتحقق المصالح الغربية، ويدلل على ذلك بأشارة وزير الخارجية الأمريكى خلال زيارته الخاطفة للكويت فى منتصف شهر مارس ٢٠٠٤ بمظاهر الإصلاح فى الكويت ويتساءل الكاتب 'كيف تسنى له من خلال تلك الزيارة العابرة أن يتعرف على مظاهر الإصلاح فى الكويت (ما هى الدراسات التى اعتمد عليها وأكدت له ذلك).
- (د. عبد المحسن حمادة: الإصلاح فى المجتمع الكويتى كسراب بقية مقال منشور بجريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٦٧ بتاريخ ٣/٤/٢٠٠٤، ص ١٨.

١- عيب إجرائي تمثل في عدم أخذ رأى الدول المعنية : فى البداية فإن شعوب المنطقة ذات حضارة عريقة فكان يجب اشتراكها فى وضع تصور المشروع فى بدايته، وعدم فرضه عليها فرضاً وكأنه عقوبة توقع عليها، وعدم التعامل معها باستعلاء وفوقية. ومشروع بهذا الحجم من التأثير كان يجب وفقاً للاعراف الدولية المعتاد عليها أن يتم التمهيد له عبر الاتصالات الدبلوماسية، وأن ينظم له مؤتمر دولي تشارك فيه الدول المعنية (الشرق أوسطية) والدول المانحة، الدول الصناعية الثماني والأمم المتحدة. فالأمر يحتاج إلى الحوار حتى فيما بين الدول الشركاء^(١).

والغريب فى الأمر أن يستطلع رأى الدول الأوروبية، ولا يستطلع رأى الدول المعنية بالمشروع، وهذا يتنافى مع أبسط قواعد الديمقراطية التى يدعو إليها المشروع. وهذا العيب ينفى عن المشروع صبغ الشراكة، ويجعله مفروضاً فرضاً على الدول المعنية به، مما يجعله تدخلاً فى شئونها.

٢- عدم مراعاة التنوع والاختلاف بين الدول : فالمشروع اعتمد وصفه ودائية واحدة لكل الدول المعنية بالمشروع، بينما الحقيقة أنه يستحيل وضع الدول الشرق أوسطية كلها كتلة واحدة توضع لها أحكام عامة تنطبق على الجميع، فهناك اختلاف فى درجة النمو الحضارى واختلاف فى النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنوع الشديد فى القيم السائدة فى كل منها^(٢)، وهذا الاختلاف يؤدي إلى اختلاف فى قدرة كل دولة على استيعاب السياسات الإصلاحية المطلوبة. ويرجع

(١) يذهب البعض إلى أهمية الحوار حتى مع كافة شركائنا فى المنطقة بما فيهم إسرائيل، وذلك لأن الشرق ملك لنا لا لأمريكا أو أوروبا (أسامه سرايا: الشرق الأوسط الكبير كما نفهمه، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١١ الصادر فى ٢٢/٢/٢٠٠٤، ص ١١).

(٢) على سبيل المثال فى مجال الإصلاح السياسى فإن هناك دولاً عربية لها تاريخ طويل فى الأخذ بالديمقراطية وقامت نظمها السياسية على التعددية الحزبية ومورست فيها انتخابات دورية (مصر - سوريا - العراق - لبنان - تونس - المغرب) ودول أخرى لم تمر فى العصر الحديث بتجارب ديمقراطية (مثل المملكة العربية السعودية - سلطنة عمان). ودول أخرى مرت بتجارب محدودة (مثل الكويت - البحرين) السيد يس: تشريح المشروع الأمريكى، القبس، العدد ١١٠٣٨، الصادر فى ٥/٣/٢٠٠٤، ص ١٢ ويلاحظ على ذلك أن الكويت لديها مجلس تشريعى يمارس سلطات حقيقية وإن كان ليس لديها أحزاب.

هذا النقد في حقيقته إلى أن الديمقراطية ليست أفكاراً وآليات جامدة، بل هي عملية حية مستمرة وتتوقف على ظروف كل مجتمع في تطبيقها على النحو الذي يلائمه^(١)، على ما سنرى.

٣- أن مشروع المبادرة بهذا الطرح إنما يحمل المنطقة كلها أخطاء نفر من المحسوبين على الإسلام^(٢).

كما أنه يقصر تعريف الارهاب على العرب والمسلمين، ويتغافل عما تفعله إسرائيل، ثم إنه يبرر الحرب على الارهاب بالقضاء على أسلحة الدمار الشامل ثم يستثنى منها إسرائيل^(٣).

٤- أن المبادرة ليس لها مفهوم استراتيجي بحيث تقدم حلاً على أساسه، فليس لها عمود فقري يجعلها متماسكة كوحدة تحليل^(٤). ونرى أن ذلك يرجع إلى أنها تحاول أن تجمع بين عدة متناقضات، كما تختلف أهدافها المعلنة عن تلك التي تم إخفاؤها.

٥- انتقدت المبادرة كذلك لاقتصارها على دول الشرق الأوسط الكبير!! فإذا كانت العلة هي محاربة الارهاب والعنف وغياب الديمقراطية، فإن هناك دولاً كثيرة في مناطق أخرى من العالم (في أمريكا اللاتينية على سبيل المثال) تعاني من نفس

(١) د. محمود وهيب السيد: لماذا ترفض الشعوب العربية مبادرة الشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٢٨٨٧ الصادر في ٨/٥/٢٠٠٤، ص ١١.

(٢) رغم أن أمريكا كانت هي الداعم والحارس لنشأة جماعات الجهاد المسلح في أفغانستان، وتكاد تكون هي المسؤولة عن بداية نشأة هذه الجماعات (مرسى عطا الله: نحن وأوروبا في قطار واحد، جريدة الأهرام العدد ٢٨٢٢ الصادر في ٤/٣/٢٠٠٤، ص ١١).

(٣) عاطف الغمري: هل من مشروع قومي في مواجهة المشروع الأجنبي للتغيير، جريدة الأهرام العدد ٢٨١٤، الصادر في ٢٥/٢/٢٠٠٤، ص ١٠.

(٤) د. مأمون فندی: ملاحظة على مبادرة الشرق الأوسط الجديد، جريدة الأهرام العدد ٢٨١٦، الصادر في ٢٧/٢/٢٠٠٤، ويلاحظ أنه يطلق عليها نفس المسمى الذي كانت تطلقه إسرائيل على مبادرة شيمون بيريز بعد اتفاقيات أوسلو لدمج إسرائيل في المنطقة «الشرق الأوسط الجديد».

الأوجاع فلماذا لم يفرض عليها مشروع للإصلاح كمشروع الشرق الأوسط الكبير؟^(١).

وهذا يدل على أن العنف المطلوب مواجهته والارهاب المطلوب محاربته هو ما ينسب فقط إلى الإسلام، كما أن أمريكا اللاتينية لا يوجد بها إسرائيل أخرى، التى يصب فى مصلحتها تنفيذ مثل هذا المشروع، وليس بها أكبر مخزون للطاقة.

٦- أن ما ورد بشأن تمكين المرأة فى المشروع لا يمكن الربط بينه وبين الدين الإسلامى فى شئ، فالأوضاع التى تحيط بالمرأة العربية أغلبها تعود إلى العادات والتقاليد أو لعزوف المرأة نفسها وعدم رغبتها فى المشاركة بحكم طبيعتها وتكوينها^(٢).

الفرع الثانى موقف المؤيدين للمشروع

أولاً: هناك من المثقفين من يرى أن مطلب الإصلاح مطلبى شعبى ومنذ زمن طويل، وأنه لا يمكن رفضه لمجرد أن هذا المطلب ترى فيه أمريكا وأوروبا أمراً يحقق مصلحتيهما.

ومن مبررات هذا رأى :

❖ أن هذه ريح طيبة يجب استغلالها فى الاتجاه الصحيح، ليس بالضرورة خوفاً من أثارها المدمرة وإنما الاستفادة من قوة الدفع التى تعطينا إياها.

❖ إننا نقبل مشورة البنك الدولى وصندوق النقد الدولى فى الإصلاح الاقتصادى ونقبل المساعدات الاقتصادية الأمريكية والمساعدات الغربية عموماً، فلماذا لا نقبل

(١) د. محمود وهيب السيد: لماذا ترفض الشعوب العربية مبادرة الشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٢٨٨٧ فى ٤٨/٥/٢٠٠٤، ص ١١.

(٢) ويكفى أن ندلل على ذلك بأنه فى حلقة خاصة عن المشاركة السياسية للمرأة فى الإسلام فى برنامج الشريعة والحياة فى قناة الجزيرة أذيع بتاريخ ٣/٤/٢٠٠٥ لم تشارك أى امرأة عربية فى البرنامج. ويلاحظ هذا أيضاً فى البرلمانات العربية والمنتديات المختلفة، إنما يدافع الرجال عن حقوق المرأة.

المساعدة في الإصلاح السياسي وهذا هو الاتحاد الأوروبي يطلب من تركيا المزيد من الإصلاحات للانضمام إليه فلماذا لم ترفض تركيا بحجة أن هذه إصلاحات مفروضة من الخارج^(١).

❖ إن أفكار الإصلاح ليست أموراً متعلقة بالعقيدة، وإنما هي مجرد نمط حياة^(٢) وليس هناك ما يمنع من التحوار مع الأطراف صاحبة الدعوة لبحث عناصرها الأساسية ونعدل ونطور منها بما يخدم أغراضنا المشتركة ونتفاهم كدول مستقلة ومنظمات مدنية على الآليات والأدوار والبرنامج الزمني^(٣).

❖ يجب أن نبادو بإصلاح شأننا بدلاً من تبديد طاقتنا في رفض الإصلاح من الخارج ونرفض التدخل في شئوننا باسم الديمقراطية أو حقوق الإنسان أو العملة أو اقتصاديات السوق، وذلك لأن مساحة الاتفاق بين ما تقول به المبادرة وبين ما نريده واسعة ومبشرة.

وبالتالي يمكن قبول المبادرة ومن ثم التفاوض بشأن الأمور المختلف عليها^(٤).

(١) المنتدى العربي الأول الموازى للقمة العربية في بيروت ١٩-١٢/٣/٢٠٠٤ منشور تقرير عنه في جريدة الأهرام العدد ٢٨٤٥ الصادر في ٢٧/٣/٢٠٠٤، ص ٦.

(٢) يضرب البعض لذلك مثلاً بطبيعة الشعبين اليوناني واللاتيني قبل الانضمام للاتحاد الأوروبي لأنه يعتاد على الغذاء الثقيل وفترة القيلولة كما هو الحال عندنا في مصر ولما كان لذلك أثر سلبي على الاقتصاد فإنه بعد الانضمام للاتحاد الأوروبي أصبحوا يكتفون بوجبه خفيفة وراحة لمدة ساعة ثم العودة لاستئناف العمل (المرجع السابق المنتدى العربي الأول).

(٣) د. أحمد بشارة: مبادرة الشرق الأوسط الكبير: التقييم والغرض، جريدة القبس العدد ١١٥١ الصادر في ١٨/٣/٢٠٠٤، ص ٩.

(٤) كمال متولى: هل توافق على المبادرة الأمريكية الشرق الأوسطية (مرجع سابق). وهو وإن كان يرى أن محاور المبادرة الأربعة بمفرداتها يقرها أي منطق سوى، ولكن له عليها عدة وقفات نلخصها فيما يلي:

* تأثير طبيعة الاستثمارات والمنتج وحجم التكنولوجيا والسياسات التسويقية على حرية القرار السياسي.

* المنادة بالحرية المطلقة للإعلام غير منطقي، فهي ليست كذلك حتى عند الأمريكين ولا في أي ديمقراطية عريقة.

* لم تراع المبادرة خصوصيتنا في التعليم وإنما تركز على النموذج الأمريكي.

ثانياً: ومن هؤلاء المؤيدين للمبادرة من رأى التعامل مع المبادرة بحذر، ذلك بأنها تتضمن مطالب الشعوب العربية فى التغيير حيث الاحساس أن النظام القومى العربى قد أتسم بالعجز خلال خمسين عاماً، وأصاب الدول العربية نوع من الجمود السياسى وتوقف كل شىء.

فلا مانع من الاستعانة بالتجارب الغربية فى بناء نموذج للإصلاح سواء من ناحية الفكر أو الممارسة ولا عيب فى ذلك فالعرب يستوردون معظم احتياجاتهم من الغرب^(١).

وإذا كان هناك نقص شديد فى الأفكار حول الأساليب والأدوات العملية لتنفيذ الإصلاح، فإن من المفارقات أن يقابل ذلك رفض شديد فى أن يتم فرض الإصلاح من الخارج^(٢).

ثالثاً: وهناك من يرى عدم الرفض بشكل مطلق وإنما تقبل الجوانب الايجابية فى هذه المبادرات، وخاصة أنها تتوافق مع ما تنادى به الغالبية من اصلاحات، وحتى يمكن الاستفادة من المساعدة فى دفع الإصلاح، وخاصة فى مجال الإصلاح الاقتصادى والتقدم العلمى والتكنولوجى والمساعدة على حل النزاع العربى الإسرائيلى^(٣).

(١) وإذا كان العرب يستوردون التكنولوجيا والنظم الصناعية المتطورة فهم فى حاجة أيضاً إلى استيراد النظم الاجتماعية والسياسية التى تولدت فى احضانها هذه = التكنولوجيا (عبد اللطيف الدعيح: كل شىء من الخارج، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥١ الصادر فى ١٨/٣/٢٠٠٤، ص ٨).

وهذا القول بالطبع مردود عليه ذلك أن التكنولوجيا والتقدم العلمى يحصل عليه المجتمع من أى مصدر كان، فليس له موطن.

أما القيم والعادات والسلوك وبصفة عامة الجوانب الثقافية والسياسية والاجتماعية فهى تخضع لثوابت الشعوب ومعتقداتها.

(٢) د. عصام عبد الله: مفارقة ديمقراطية، جريدة الاهرام العدد ٤٢٨٥٦ الصادر فى ١٧/٤/٢٠٠٤، ص ٢٩.

(٣) د. السيد أمين شلبي: تطور المفاهيم حول الشرق الأوسط الكبير جريدة الاهرام العدد ٤٢٨٥٦ الصادر فى ١٧/٤/٢٠٠٤، ص ١٢.

مع إمكانية اعتبار الصالح من بنود المبادرات الأوروبية والأمريكية من قبيل المعونات.

ومن أمثلة ذلك: ما يتعلق بسد الهوة الكمبيوترية وتوفير الكمبيوترات على الأقل في المدارس ومكاتب البريد ويمكن أن يساهم في ذلك الدول الثماني بالمشاركة مع القطاع الخاص أو العام في الدول المستفيدة.

- إعداد فرق محو الأمية، ودعم برامج التعليم للجميع التابعة لليونسكو.
- إقامة معاهد التدريب مع التركيز على النساء (سواء في مجال التعليم - أو النساء المهتمات بالمشاركة في الانتخابات).

وتقديم هذه المعونات في شكل برنامج تشارك فيه دول الثماني الغنية وتنوع فيه مصادر الدخل يبدد مخاوف الدول المستفيدة من استئثار قوة أو دولة وحيدة (أمريكا) بذلك مما ينفي صفة الضغط^(١).

رابعاً: وهناك من رأى الموافقة بدون أى تحفظ على المشروع ذلك أنه - في رؤية - يتفق مع كل المطالب الشخصية للإصلاح بل ومع التصريحات الرسمية بانتهاجها ذات النهج الإصلاحي^(٢)، كما أنه مشروع يدعو إلى شراكة طويلة المدى، وعلى «قادة الإصلاح» في المنطقة التحرك لبلورة رد فعل منسق للترويج للتغيرات الديمقراطية^(٣)، ولا عيب في التعاون في مجالات حقوق الإنسان والديمقراطية سواء بتقديم المشورة والأفكار أو تدريب أجيال من الشباب والسيدات على العمل

(١) السفير أحمد طه محمد: مبادرات الإصلاح كبرامج معونات، جريدة الأهرام العدد ٢٨٧٥، الصادر في ٢٦/٤/٢٠٠٤.

(٢) نقاط الإصلاح الواردة بالمشروع لا خلاف عليها، على أن الحكومات نفسها أصبحت تنادى بها، لكن الخلاف في فرضها من الخارج (عماد السيف: الشرق الأوسط المسكين، القبس العدد ١١٠٥٣ الصادر في ٢٠/٣/٢٠٠٤، ص ١٦).

(٣) د. أحمد بشارة: مبادرة الشرق الأوسط الكبير، التعريف والدوافع جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٠ الصادر في ١٧/٣/٢٠٠٤، ص ١٩.

الديمقراطى والمساهمة فى بناء المؤسسات الديمقراطية^(١). ويشير ذلك مسألة التدخل فى الشؤون الداخلية، وهو ما ناقشه فى الفصل الثانى .

المطلب الثانى

المواقف الرسمية من المشروع

تكاد تجمع المواقف الرسمية العربية على رفض التحول الديمقراطى طبقاً لمبادرة مشروع الشرق الأوسط الكبير. وقد استند هذا الموقف على ثلاث اعتبارات رئيسية :

الأول : التضخيم من خطر التحول الديمقراطى المفاجئ .

الثانى : الإصلاح شأن داخلى .

الثالث : النزاع العربى الإسرائيلى .

ونشير إلى كل منها فى عجالة فى فرع مستقل .

الفرع الأول

التضخيم من خطر التحول الديمقراطى المفاجئ

لم يقل أحد صراحة فى العالم العربى برفض الإصلاح، وإنما عبر عن ذلك الرفض بأسباب ومبررات متعددة هدفها النهائى هو رفض فكرة الإصلاح والتغيير .

فقليل بأن الإصلاح يجب ألا يفرض فرضاً من الخارج وإنما يجب أن ينبع من الداخل : وقيل أيضاً بأنه يجب أن تراعى خصوصية المنطقة وظروفها، واختلاف دولها^(٢).

(١) غازى الجاسم: عالم الإصلاح والشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٠ الصادر فى ٢٦/٣/٢٠٠٤، ص ١٢.

(٢) والحقيقة أن هذا الموقف قد وجد صدى حتى لدى أصحاب المبادرات أنفسهم فتدعو فرنسا وألمانيا والاتحاد الأوروبى إلى تحديد نهج «منفصل ومكمل لنهج الولايات المتحدة وعدم تجاهل الخصائص القومية والإسلامية».

وقيل أيضاً بأن الإصلاح يجب أن يأتي متدرجاً وإلا أدى إلى الفوضى وانحيار
النظم السياسية في الدول العربية .

وقيل أخيراً بأن الإسلاميين يشكلون خطراً، وبالتالي فإن السماح بالديمقراطية
والتعددية السياسية سيمكنهم من القفز إلى الحكم مع ما قد يشكله فكر البعض
منهم من تطرف، وما قد يؤدي إليه من ارهاب، وخاصة في ظل الظروف الحالية
 وانتشار الإرهاب في بقاع كثيرة من العالم، وإنهم إنما يتخذون الديمقراطية قنطرة
للوصل للحكم ثم ما يلبثوا أن ينقلبوا عليها^(١).

فهنالك إذن تضخيم للخطر من التحول الديمقراطي فيما عرف بفقهِ اللحظة
الاستثنائية، وهناك أيضاً من قال بثقافة ديمقراطية القنطرة .

=بل إن الولايات المتحدة نفسها قد أقرت على لسان مساعد وزير الخارجية الأمريكي
(مارك غروسمان) في لقائه بسفراء الدول الأعضاء في حلف الأطلسي في بروكسل في ذات
التوقيت بأن دول المنطقة مختلفة... ويمكن أن تتبع كل منها وتيرة مختلفة (في تطبيق
الإصلاحات).

(جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٩ الصادر في ٢٠٠٤/٣/٦، ص ١٨).

(١) في حديث للرئيس مبارك نشرته صحيفة لوفيجارو الفرنسية في ٢٠٠٤/٣/٨ ورد به أن
الخطط الأمريكية للإصلاح في الدول العربية قد تشجع على العنف، وأن فرض مبادرة من
الخارج سيقابل بالرفض من قبل الشعوب المعنية، وسيؤدي إلى فوضى في المنطقة بأسرها
من المغرب إلى باكستان (الشرق الأوسط الكبير) وسيخدم الإرهاب الذي لن يقتصر على
الشرق الأوسط «إذا فاز المتطرفون يمكنكم أن تنسوا الديمقراطية» (جريدة القبس الكويتية
العدد ١١٠٢ الصادر في ٢٠٠٤/٣/٩، ص ٢٣).

وقال سيادته بعد لقائه الرئيس الفرنسي جاك شيراك أن «الحرية والديمقراطية الفورييتين
يمكن أن يكون لهما وقع زلزال في بلدنا» مذكراً بالمأساة «الجزائرية» حيث أدى انتصار
جبهة الانقاذ الإسلامية في الجولة الأولى من الانتخابات عام ١٩٩١ إلى تدخل الجيش وهو
ما أقحم البلاد في دوامة العنف، وقال سيادته «لن ندع الخارج يفرض علينا صيغاً تدفعنا
إلى الفرق والفوضى، نعرف بلدنا أكثر من أي واحد آخر».

(جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٩ الصادر في ٢٠٠٤/٣/٦، ص ١٨).

كما أكد سيادته في خطابه بمناسبة افتتاح ندوة مكتبة الإسكندرية حول الإصلاح: على
«ضرورة اتباع أسلوب إصلاحى لا يؤدي إلى زعزعة الاستقرار ولا يسمح لقوى التزمّت
بتولى زمام الإصلاح وتوجيهه لوجهة لا تتفق مع رؤى المجتمع» (جريدة القبس الكويتية
العدد ١١٠٤٦ الصادر في ٢٠٠٤/٣/١٣، ص ١٨).

أولاً: فقه اللحظة الاستثنائية: وهو الخطاب الذى اعتدنا عليه فى المنطقة العربية من وصف الظروف المحيطة بالدقيقة، وأن «العالم العربى يمر بمنعطف شديد الدقة» وأنه «يجتاز مرحلة فارقة».

وغير ذلك من العبارات التى تعبر عن استمرار الخطر، وعن وصف الظروف بالأزمة.

فما هو المقصود من إثارة تلك العبارات الآن عند الحديث عن الإصلاح؟ هل المقصود تأخير الأخذ بالإصلاح؟ أو تباطؤه فى حالة الأخذ به؟ لقد اختلف الكتاب العرب فى قراءتهم لمصدر الخطر بحسب توجهاتهم. فالكتاب القوميون اعتبروا مصدر الخطر خارجياً، وما مشروع الشرق الأوسط الكبير الذى تروج له أمريكا بعد أحداث ١١ سبتمبر إلا عودة للاستعمار، ويصاحب هذا الخطر الخارجى ضعف النظم العربية مما يؤدى فى النهاية إلى استسلامها للسيطرة الغربية.

بينما يرجع الليبراليون فشل الدول العربية إلى عوامل ضعف داخلية كشفت عنه العوامل الخارجية.

وأياً كان الأمر فإن دعوى الإصلاح تتخذ كوسيلة فى الحالتين كاستراتيجية للخروج من حالة الخطر الراهن حفاظاً على الصالح العام والخروج هنا سيؤدى إلى مزيد من الديكتاتورية والنظم الشمولية والفاشية وإن إدعت توجهها إصلاحياً^(١)، والمفروض أن التحول الديمقراطى يكون هو طريقنا إلى حياة أفضل والحق بروح العصر والأمل فى التقدم ولا يكون همنا درء الاخطار.

ثانياً: ثقافة ديمقراطية القنطرة:

الغريب أن نطالب بالديمقراطية ثم نشترط استبعاد شريحة بعينها من المجتمع

(١) د. عمرو حمزاوى: خطابات الإصلاح فى العالم العربى، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، (فقه اللحظة الاستثنائية وغياب اليسار وحديث الخصوصية) الاهرام العدد ٢٩٠٣ الصادر فى ٢٤/٥/٢٠٠٤، ص ٢٦.

لأنها إذا وصلت إلى السلطة ستقلب على الديمقراطية، فالبعض يحذر من التيارين القومي والإسلامي ويصفهما بأنهما تياران شموليان يهدفان إلى إنشاء دولة لا تعتمد على الديمقراطية^(١).

والحقيقة أن التحذير من أي تيار ورفض إرادة الشعب إذا أيدت تياراً ما، إنما هو ابتزاز رخيص. فليقل الشعب رأيه، وليسمح بحرية تكوين الأحزاب، وليرفع كلّ الشعار الذي يناسبه وليقتنع المواطن ببرامجه ويكون القول الفصل لصناديق الاقتراع وإلا لا يمكن الحديث عن الإصلاح.

إن أي قوة سياسية لن تستطيع الوصول إلى سدة الحكم عن طريق الديمقراطية إلا بعد أن تكون هناك توازنات قوى في المجتمع قادرة على حماية الديمقراطية.

وتوازنات قوى المجتمع المختلفة هي الضمانة الحقيقية لعدم الانقلاب على الديمقراطية. فالخطر من ثقافة الديمقراطية كقنطرة مؤقتة - في غياب هذه الضمانات - يأتي من الجميع من القوميين والليبراليين واليساريين^(٢).

الفرع الثاني

ضرورة أن يأتي الإصلاح من الداخل

كان الموقف الرسمي لكثير من الدول العربية هو رفض فرض الإصلاح من الخارج، وأنه يجب أن ينبع من الداخل. من ذلك تصريح وزير الاعلام السعودي

(١) صلاح عيسى: رئيس تحرير جريدة القاهرة - ندوة مركز القاهرة لحقوق الإنسان بتاريخ ٢٠٠٤/٣/١٠م، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٥ الصادر في ٢٠٠٤/٣/١٢، ص ١٢.

(٢) جمال سلطان: شواغل الإصلاح... وهواجسه! مجلة الديمقراطية العدد ١٣ يناير ٢٠٠٤، ص ١١٩ وما بعدها ويضرب أمثلة على انقضاا اليسار على الديمقراطية في مذبحة عدن التي راح ضحيتها ١٢٠٠٠ في ليلة واحدة والتجربة القومية في العراق والمذابح والقبور الجماعية ما زالت ماثلة في الأذهان، ومن الليبراليين (المناهضين للديمقراطية) الرئيس التونسي الحبيب بورقيبة. وينتهي الكاتب إلى أن الحرية والتعددية وتداول السلطة والانتخابات الحرة النزيفة واحترام القانون وسيادته والعدالة الاجتماعية بمفهومها الشامل، كل ذلك أصبح من صلب المشروع الإسلامي الجديد، وأن إيمان القيادات الإسلامية الجديدة بهذه القيم إيمان حقيقي.

«د. فؤاد الفارس» إثر اجتماع مجلس الوزراء السعودى يوم ٢٠٠٤/٣/١ والذى أكد فيه أيضاً على ضرورة إيجاد حلول عادلة منصفة لقضايا الأمة العربية والإسلامية وعلى رأسها القضية الفلسطينية^(١).

وهو أيضاً ما أكد عليه «هوشيار زيبارى» وزير الخارجية العراقى فى مؤتمر صحفى فى القاهرة مشدداً على «عدم قبول الشعوب العربية فرض أى تغيير عليها بل يجب أن يكون التغيير من داخلنا وبوجهة نظر عربية»^(٢).

وهذا أيضاً ما شددت عليه المتحدثة بإسم الحكومة الأردنية «اسمى خضر» «على أن يكون أى اصلاح فى الدول العربية نابعاً من تطلعات الشعوب العربية وإراداتها»^(٣).

وصرح الرئيس «حسنى مبارك» من أن الإصلاحات فى العالم العربى يجب أن تتم بشكل متدرج «وأن تأتى من الداخل» وأن يكون (الاصلاح) نابعاً من المنطقة والشعوب نفسها وليس من خارج الشعوب، لأن للشعوب ثقافة معينة وعادات وتركيبه سكانية وتقليد وأسلوب فى الحياة... «وتركيبتنا السكانية تختلف عن مثيلتها فى أوروبا أو أمريكا أو غيرها، فلدينا فى الدول العربية نظام قبلى ونظام عائلات وغيرها»^(٤).

وفى مقال مجلة الايكونومست البريطانية فى عددها الصادر فى ٢٠٠٤/٣/٦ تقول أن الحكام العرب قابلوا المبادرة باحتقار بالغ وذلك للحفاظ على كرامتهم الشخصية، وبسبب أن هذه المبادرة تهدد عروشهم فى الصميم، وأخيراً لأنها جاءت من أمريكا وهى التى جرحت الكبرياء العربى فى العراق وتعاملها مع القضية الفلسطينية وحربها على الارهاب التى يرونها حرباً على الإسلام. وتضيف المجلة أن أكثر ردود الفعل الغاضبة على المبادرة جاءت من مصر والسعودية حيث ذهب الرئيس مبارك إلى السعودية وأصدرت الدولتان الخليفتان لأمريكا بياناً بأن الإصلاح إنما يأتى من الداخل^(٥).

(١) جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٥ الصادر فى ٢٠٠٤/٣/٢، ص ٢٢.

(٢-٤) جريدة القبس الكويتية المرجع والموضع السابقين.

(٥) جمال عصام الدين: الايكونومست كشفت السر الذى يعرفه الجميع... مجلة العربى العدد=

الفرع الثالث

التذرع بالنزاع العربى الإسرائيلى

أوجز مشروع الشرق الأوسط الكبير مشاكل العرب فى نقص الحرية ونقص المعرفة ونقص (دور المرأة).

وخلا تماماً من الاشارة إلى حل المشكلة الفلسطينية التى هى مشكلة العرب الأولى. رغم ما يؤدى إليه استمرار النزاع من صرف جهود دول المنطقة عن التنمية وتوجيهها إلى سباق التسلح، بالإضافة إلى التوتر وعدم الاستقرار، وخاصة أن الأمر يتعلق باعتبارات دينية وعقدية. ولذا سارعت الحكومات العربية بانتقاد المشروع لاغفاله النزاع العربى الإسرائيلى^(١).

ويلاحظ فى هذا الشأن ما يلى :

الملاحظة الأولى:

لا شك أن احتلال جزء من الأراضى العربية وخاصة أنه يشمل ثالث الحرمين

= (٩٠٣) الصادر فى ٤/٤/٢٠٠٤ ص ٥٣ وقد تمت زيارة الرئيس المصرى للرياض فى ٢٤/٢/٢٠٠٤ وجاء فى البيان الختامى للزيارة أن الدول العربية تمضى على طريق التنمية والتحديث والإصلاح بما يتفق مع مصالح شعوبها وقيمها وتلبية احتياجاتها وخصوصيتها وهويتها العربية، وعدم قبولها فرض نمط اصلاحى يعينه على الدول العربية والإسلامية من الخارج، وأن الاهتمام بتحقيق الاستقرار فى منطقة الشرق الأوسط يستلزم إيجاد حلول عادلة ومنصفة لقضايا الأمة العربية والإسلامية وعلى رأسها القضية الفلسطينية وقضية العراق (جريدة الاهرام العدد ٢٨١٤ الصادر فى ٢٥/٢/٢٠٠٤، ص ١).

وواضح من الموقف الرسمى للدولتين المحورتين فى العالم العربى الجوانب الثلاث التى يعترض عليها الموقف الرسمى العربى وهى:

- ضرورة أن يتم الإصلاح بتدرج يلائم ظروف كل دولة وخصوصيتها وأنه قد بدأ بالفعل.

- رفض فرض الإصلاح من الخارج.

- ضرورة وضع حد للنزاع العربى الإسرائيلى لتتعم المنطقة بالاستقرار.

(١) فى مؤتمر القمة العربية فى تونس مايو ٢٠٠٤ على العكس أعلن أنه لا يمكن تأجيل الإصلاح بانتظار قضية السلام مع اسرائيل (د. أمين محمد أمين: قمة الإصلاح من الخارج، الأهرام العدد ٢٩١٦ الصادر ٦/٦/٢٠٠٤، ص ٨).

الشريفين، ووجود حالة الحرب مع إسرائيل يوجه جزء كبيراً من موارد البلاد المعنية إلى سباق التسلح مع العدو الصهيونى والاستعداد لاسترداد الأرض السليبية، بدلاً من توجيهه إلى برامج تنمية الشعوب فى المنطقة اقتصادياً واجتماعياً مما أدى إلى تراجع معدلات التنمية والكساد الاقتصادى المصحوب بالفساد وارتفاع مؤشر البطالة، وتفاقم الأمية والتخلف التكنولوجى.

الملاحظة الثانية:

إن وقوف الدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة إلى جانب إسرائيل وتأييدها فى المحافل الدولية والضغط فقط على الطرف الاضعف فى المعادلة وهم الفلسطينيون، وترويج الغرب للمفهوم الخاطئ للارهاب يوصم المنظمات الفلسطينية التى تناضل من أجل استرداد أرضها وإزالة الاحتلال عنها بأنها ارهابية، وقيامه بمناصرة الإسرائيليين الذين يقتلون الفلسطينيين بلا تمييز بل ويغتالون وفق مخطط معد القيادات الفلسطينية ويجرفون الأرض، ويهدمون المنازل على أصحابها ويطبقون الجدار العنصرى الاستعمارى على الأراضى الفلسطينية.

وتغض أمريكا الطرف عن الترسانة النووية الإسرائيلية، بينما احتلت العراق بدعوى باطلة عن أسلحة الدمار الشامل، وتضغط على إيران للتخلص من برنامجها النووى السلمى.

كل هذه الازدواجية فى المعايير والكيل بمكيالين التى أتبعها المحافظون الجدد أوجدت عند المواطن العربى المسلم شعوراً بالظلم، بل والكراهية وتنامى شعور العداء، مما ولد لدى البعض منهم الاستعداد لممارسة العنف لمواجهة هذا الظلم.

والآن يقدم هذا العنف كعريضة اتهام ضد الامة العربية والإسلامية.

والمطلوب من الغرب أن يتفهم حقيقة الفرق بين الاسلام كدين سماوى قائم على العدل والحق وبين بعض ممارسات المتطرفين والذين لا يخلو منهم دين أو مذهب أو عقيدة.

ومطلوب من الغرب أن يتفهم أن المشكلة الفلسطينية طالما اتخذت كقميص عثمان من قبل التيارات المتطرفة سواء الدينية (اسامه بن لادن) أو القومية (صدام حسين) وعليه يجب توقف الغرب، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية عن الانحياز لإسرائيل لأن ذلك هو السبب الرئيسي للارهاب فى المنطقة^(١).

الملاحظة الثالثة:

ليس ما يعيب الاستراتيجية العربية أن تحشد الأمة خلف قضيتها الأولى وهى القضية الفلسطينية، ولكن الأمر المرفوض هو أن يؤدى ذلك إلى تأجيل الإصلاح فى الدول العربية أو خفض وتيرته لحين انتهاء النزاع العربى الإسرائيلى، وذلك لأن إسرائيل نفسها وهى الطرف الآخر فى النزاع، لم تقل بتأجيل تطبيق الديمقراطية فيها لحين انتهاء نزاعها مع العرب. وعندما خسرت حرب ١٩٧٣ لم تقل بأن سبب الهزيمة هو الديمقراطية.

هذا بالطبع مع التحفظ على الديمقراطية الإسرائيلية التى هى ديمقراطية عرقية (اثنوقراطية)^(٢).

ولا شك أن الصراع العربى الإسرائيلى يستنزف ثروات العالم العربى منذ أكثر من نصف قرن، ويساعد حل هذا النزاع على تسريع خطوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الوطن العربى، بل ويسحب البساط من تحت أقدام المتاجرين بالقضية الفلسطينية، ولكن لا يجب الربط بين حلها وبين تحقيق الإصلاح المطلوب،

(١) د. مصطفى الفقى: ماذا نريد من الولايات المتحدة الأمريكية، جريدة الأهرام العدد ٤٢٩٠٤ الصادر فى ٢٥/٥/٢٠٠٤، ص ١٣.

ويؤكد وزير الخارجية المصرى السابق أحمد ماهر لوكيل وزارة الخارجية الأمريكى عند زيارته للقاهرة بأن استمرار العدوان الاسرائيلى على الشعب الفلسطينى = والشعوب العربية هو أهم العوائق أمام عملية الإصلاح (جريدة القيس الكويتية العدد رقم ١١٠٣٦ الصادر فى ٣/٣/٢٠٠٤، ص ٢٤).

(٢) د. مأمون فندى: ذرائع غير متماسكة فى موضوع الشرق الأوسط الكبير، الأهرام العدد ٢٨٣٧ الصادر فى ١٩/٣/٢٠٠٤، ص ١٠.

فإن ذلك معناه تعليق التحول الديمقراطى على شرط لن يتحقق فى المنظور القريب، لذا فإننا نرى أن التذرع بالصراع العربى الإسرائيلى لا يصلح إلا فى نقد السياسة الامريكية والكيل بمكياليين وتبرير سبب الكراهية لدى الشعوب، لكن لا علاقة له بمسألة التحول الديمقراطى .

المطلب الثالث

رأينا حول مشروع الشرق الأوسط الكبير

نقتصر على جانبين فقط إضافة إلى ما سبق من انتقادات حادة وجهت للمشروع، الجانب الأول عن جدوى المشروع والثانى عن عدم كفاية المشروع لاهماله الديمقراطية الاجتماعية، وذلك فى فرعين متتاليين. ثم نتساءل فى فرع ثالث هل تريد الولايات المتحدة حقاً لشعوب المنطقة تحقيق الديمقراطية .

الفرع الأول

عدم جدوى المشروع

أول ما يلاحظ على المشروع هو عدم تحقيقه لاهدافه، حيث يلاحظ تزايد وتيرة الارهاب وليس انحساره إضافة إلى تزايد كراهية الشعوب للولايات المتحدة لتدخلها فى شئونها بفرض الديمقراطية، فلو كانت الدول الداعمة للمبادرة فعلاً تريد محاربة الفقر والأمية والتخلف التى هى فى رأيها سبب الارهاب لا يمكن تحقيق ذلك عن طريق مشروع مساعدات على غرار مشروع مارشال الذى أعاد بناء أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية.

ولكن الواقع أن الولايات المتحدة لم تبد استعدادها لدفع التزاماتها لتحقيق الاهداف المعلنة للمشروع^(١). ولم تعلن مباشرة عن مشروعات فعلية للتعليم

(١) مرسى عطا الله: نوع من الوصاية... أم عودة لعصور الانتداب، جريدة الاهرام، العدد

والتدريب والتعريف بأصول الثقافة والتكنولوجيا وعلوم الليزر والجينات والفضاء ، وبصفة عامة الاساليب التنموية والصناعية الحديثة^(١) ، فلو كانت قد قامت بذلك لاستطاعت بالفعل أن تثبت جديتها فى تحقيق مصالح شعوب المنطقة ، وأنها معنية فعلاً بحقوق الإنسان وحرية ولكانت غيرت صورتها أمام الشعوب العربية .

لكن الواقع أن المشروع اختزل المسألة فى مجرد حرية التعبير وتأليب الشعوب على الحكام ومحاولة خلخلة النظم السياسية القائمة ، فهى مبادرة تهدم ولا تبني ، وتشغل رأى العام العربى بأن المشكلة هى فى الحكام لتلفتهم عن مشروع نهضوى كامل ينقلهم إلى القرن الحادى والعشرين .

كما ركز المشروع على تغيير العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية وتنحية الدين . والهدف اشاعة الفساد وسياسة الالهاء ، والبعد عن العمل الجاد والاعتماد على النفس ، وهدم كل ما هو جميل متبقى لدينا وهو اعتصامنا بديننا وقيمنا فإذا ما انهارت انهار كل شئ ولم يعد يفلح أى مشروع إصلاح .

إضافة إلى أن واقع الديمقراطية الذى أقامته امريكا فى العراق والذى تعتبره نموذجاً يحتذى به إنما يغذى بؤر التوتر داخل المجتمعات العربية ويشير النعرات الطائفية والاثنية التى تفرق ولا تجمع فأنى لها أن يأتى من ورائها الإصلاح .

وفوق ذلك فإن الاستناد إلى تقرير التنمية البشرية كلمة حق أريد بها باطل ، فهل كان التقرير قد اقترح اصلاً يفرض ودوراً أجنبياً يقحم؟ وهل اقترح هدم كل القيم؟ فلماذا أخذ به فى جانب ولم يؤخذ به فى جانب؟

(١) د. فتحي العفيفي: الفضائيات العربية... ورفض الإصلاح من الخارج، جريدة الاهرام، العدد ٢٨٨٧ الصادر فى ٨/٥/٢٠٠٤ ، ص ١٢ .

الفرع الثانى

عدم كفاية المشروع لإهماله الديمقراطية الاجتماعية

ذلك الجانب من الإصلاح الذى خلا منه مشروع الإصلاح فى مبادرة الشرق الأوسط الكبير (الواسع)^(١). فغابت عنه الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.

فلم يشمل الحديث عن الإصلاح :

- اختلال معدلات توزيع الثروة.
- أزمات البطالة والفقر.
- التهميش المستمر للطبقة الوسطى وتراجع سرعة الحراك الاجتماعى .
- إن ما يهم المواطن البسيط هو أن يجد قوت يومه له ولأسرته، ولذا فإنه إذا اردنا إصلاحاً تؤيده الغالبية من الناس فلا يمكن إغفال قضايا المجتمع الاجتماعية مثل :
- المساواة.
- عدالة التوزيع وتكافؤ الفرص.
- الضمانات الاجتماعية.
- فيجب مواصلة الدور الاقتصادى والاجتماعى للدولة مع مشاركة من القوى المدنية والأهلية ولا يجب انسحاب الدولة كلية من الدور الاقتصادى نتيجة التحول نحو اقتصاديات السوق التى نصت عليها مبادرات الشرق الأوسط الكبير، ولا يجب الاكتفاء فى الإصلاح على مجرد شفافية علاقة مؤسسات الدول ببعض القوى الاجتماعية، وحتى الجانب الاجتماعى اكتفت هذه المبادرات (والمبادرات العربية التى صدرت لمواجهةها) بالحديث عن :
- تمكين المرأة.
- إيجاد مجتمع المعرفة.

(١) وحتى المبادرات العربية التى قيل بها لمواجهة مبادرة الشرق الأوسط الكبير.

- تحديث البنى التعليمية.

أن مسئولية الدولة تجاه المواطنين لم تحتف حتى في الدول الرأسمالية في أوروبا ولا في أمريكا فلم تعد هناك الحالات الصارخة لليبرالية التي يهمل فيها الجانب الاجتماعي تماماً، بل الملاحظ أن الاهتمام بالجانب الاجتماعي وسياسة الضمان الاجتماعي والبطالة هو ما يهم الناخب الغربي.

والملاحظ أن هناك تيارات دينية مقبولة في مصر قامت بدور اجتماعي يحسب لها سواء في مجال العمل النقابي أو إبان الكوارث أيام الزلزال أو حرب البوسنة والهرسك، فهي قوى ملتزمة اجتماعياً ورغم ذلك رفض التعامل معها واستبعدت رغم عمق تجذرها الاجتماعي^(١)، بل ويمكن القول إنها هي التي لها وجود في الشارع السياسي وليس الأحزاب الهامشية وذلك بسبب دورها الاجتماعي.

وما تطلبه شعوب المنطقة من الدول الغربية ليس هو فرض الإصلاح ولا تغيير النظم السياسية في المنطقة بالقوة وإنما المطلوب هو المساعدة الحقيقية للقيام بعمليات الإصلاح الذاتي، المطلوب المساعدة على الارتقاء بمستوى معيشة المواطن العربي والمساعدة في مجالات الصحة والتعليم ومحو الأمية^(٢).

المطلوب هو المساعدة بالتكنولوجيا الحديثة لزيادة الإنتاج.

الفرع الثالث

هل تريد الولايات المتحدة حقاً تحقيق الديمقراطية لشعوب المنطقة

هل يدخل تحقيق الديمقراطية الحقيقية في استراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية

(١) د. عمرو حمزاوي: خطابات الإصلاح في العالم العربي (مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية) «غلبة مفردات الليبرالية على خطابات الإصلاح السياسي في العالم العربي وغياب أجندة اليسار» جريدة الأهرام العدد ٢٩٠٣ الصادر في ٢٤/٥/٢٠٠٤، ص ٢٦.

(٢) د. مصطفى الفقى: ماذا نريد من الولايات المتحدة الأمريكية، جريدة الأهرام العدد ٢٩٠٤، الصادر في ٢٥/٥/٢٠٠٤، ص ١٣.

حقاً؟

لا يمكن الإجابة على هذا السؤال بالإيجاب فى ظل الظروف الراهنة .

ذلك أن قيام الديمقراطية الحقيقية فى المنطقة لا يحقق المصلحة العليا للولايات المتحدة، لأنه من الممكن أن تأتى الديمقراطية إلى الحكم بأشد خصوم أمريكا من التيارات الإسلامية^(١)، ويقوى هذا الاعتقاد نظرة الشك والتوجس من أى طرح أمريكى فى ظل سياسة أمريكا المعروفة تجاه العرب والمسلمين فى فلسطين أو العراق، أو حتى داخل أمريكا ذاتها وبالتالي فإن مصداقية أمريكا اهتزت فى الشارع العربى^(٢) .

وإذا لم يكن الهدف الديمقراطية، فهل الهدف هو وقف المد الصينى والهندي والأوروبى؟

ووسائل الولايات المتحدة فى ذلك متعددة منها :

❖ ملاحقة الإرهاب فيما وصف بأنها حرب غريبة حيث الطرف الثانى فيها كائن هلامى غير معلوم .

❖ إخضاع الدول المارقة تحت ذريعة القدرات النووية .

❖ تتكفل فكرة الديمقراطية بالدول والأنظمة الصديقة للاستعاضة بحلفاء جدد^(٣) .

(١) مرسى عطا الله: نوع من الوصاية... أم عودة لعصور الانتداب، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٥، الصادر فى ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ١١، فالواقع يؤكد أن ديمقراطية حقيقية فى البلاد العربية تؤدى إلى قفز الأخوان المسلمون فى بلاد مثل مصر والأردن إلى سدة الحكم، وقد فازت حركة المقاومة الإسلامية (حماس) بأغلب المقاعد فى الانتخابات البلدية فى قطاع غزة.

(٢) وبالمقابل فإن الصورة التى خلفتها أحداث الحادى عشر من سبتمبر وسعت الفجوة بين التوجهين العربى والأمريكى، ويجعل حديث أمريكا عن الديمقراطية فى العالم العربى مجرد وسيلة للضغط على الحكام للتواءم مع سياستها فى المنطقة.

(٣) د. فتحى العفيفى: أبعاد الاستراتيجية الأمريكية الحالية: الأهرام العدد ٤٢٨٣٥ الصادر فى ١٧/٣/٢٠٠٤، ص ١٢.

فالحديث عن الديمقراطية هو مجرد ذريعة للتدخل في الدول العربية حيث ربطت الولايات المتحدة أمنها القومي بل وأمن العالم بمكافحة الإرهاب والعنف الذى يأتي من هذه المنطقة بسبب غياب الديمقراطية، لكنها فى حقيقتها ليست مطلباً فالسياسة الأمريكية لا تعبأ بالأفكار أو القيم إلا إذا أسهمت فى الوصول إلى مصلحة واقعية ذاتية للولايات المتحدة^(١).

ويمكن القول أن المجتمع الأمريكى يتميز بالصراع الشديد فى داخله ولا يقوم على السلام الاجتماعى بل على العنف، ويسود عدم الأمن داخل المدن الأمريكية، ولا يكاد يخلو بيت من سلاح^(٢).

الخلاصة أنه يمكن القول أن الولايات المتحدة لا تريد حقيقة الديمقراطية فى المنطقة، وإنما تريد تحديداً تحقيق مصالحها^(٣).

ويضيف أن الكل اقتنع بعدم نزاهة القصد الأمريكى، ومع ذلك لا تعبأ أمريكا حتى بهذه الأحاسيس.

(١) خليل العنانى: أمريكا وإشكالية الديمقراطية العربية: جريدة الأهرام العدد ٢٨١٤ الصادر فى ٢٥/٢/٢٠٠٤، ص ٢٨،

فهو يرى أن الحديث عن ديمقراطية أو لبرلة الحكم فى الدول العربية هو مجرد أقوال للاستهلاك المحلى، إلا أنه قد يتبين للإدارة الأمريكية بعد فترة أن مصالحها الاستراتيجية تقتضى أن تمارس ضغوطاً على نظم الحكم فى المنطقة للتوجه نحو الديمقراطية الحقيقية (د. مصطفى سلامة: حقيقة مباحاة الإدارة الأمريكية بالديمقراطية الشكلىة، الأهرام العدد ٤٢٢٤٨، الصادر فى ٢٤/٤/٢٠٠٥، ص ١٢).

(٢) د. سامية صالح: ما بين الديمقراطية وامتهان آدمية الإنسان، الأهرام العدد ٢٩٠٦ الصادر فى ٢٧/٥/٢٠٠٤، ص ١٠، وتشير إلى كتاب هنتجتون بعنوان «النظام السياسى فى مجتمعات متغيرة» وإلى ظاهرة العنف فى المجتمع الأمريكى بدءاً من إبادة الهنود الحمر للاستيلاء على الموارد والأرض، إلى انفجار أوكلاهوما سیتی فى ٨/٤/١٩٩٥، بأيد أمريكية، إلى هجوم القوات الفيدرالية على مجمع «واكد» بولاية تكساس فى ١٩/٤/١٩٩٣.

(٣) د. مصطفى كامل السيد: برنامج عبر المحيط قناة العربية ١/٤/٢٠٠٥، ويرى أن المشرف على مسألة الديمقراطية فى حكومة بوش هو وزير إسرائيلى سابق وأصدقاء إسرائيل فى الإدارة الأمريكية، لتحسين صورة الولايات المتحدة ولبيان أن سبب عداء الشعوب فى المنطقة لأمريكا هو عدم الديمقراطية وليس سياسة أمريكا المنحازة لإسرائيل.

فقبل ١١ سبتمبر كانت مصلحة الولايات المتحدة فى دعم الأنظمة العربية والتي كانت تحصل منها على شرعيتها دون عناء الممارسة الديمقراطية وإنما على العكس كانت تتولى الكبت المنظم لشعوبها. وبعد ١١ سبتمبر اكتشفت الولايات المتحدة إن ذلك لا يحقق مصالحها فاضطرت لسحب غطاءها عن هذه الأنظمة وأرادت بمشروع الشرق الأوسط الكبير أن تسحب منها أيضاً هويتها العربية وتدمجها فى منظومة الشرق الأوسط.

ويبرز هدف دعوى الديمقراطية كذلك كواجهة لإقناع الشعب الأمريكى الذى قد لا يتقبل البعض منه القول بأن الهدف السيطرة على مراكز النفط والمحافظة على تفوق إسرائيل^(١) والبعض الآخر قد لا يهمه ما يجرى خارج حدود بلاده أو خارج حدود ولايته فالمهم عنده ما يعود عليه بالنفع. وعلى ذلك إذا كان الهدف الحقيقى ليس تحقيق الديمقراطية إذن ما هو الهدف وراء التدخلات الأمريكية؟

(١) من الدلائل الكثيرة على ذلك ما يلى:

- فى وقت الإعلان عن مشروع الشرق الأوسط الكبير ينتقد وزير الدفاع الأمريكى أشهر قناتين اخباريتين عربيتين (الجزيرة، والعربية) بل ويتم قصف مقريهما فى بغداد واعتقال بعض العاملين فيهما وتزامن مع ذلك تدشين قناة أمريكية (الحررة) ولأن المطلوب هو إسكات الصوت العربى وهو ما يتعارض صراحة مع حرية الإعلام التى نص عليها مشروع الشرق الأوسط الكبير.

- رفض تعامل الولايات المتحدة مع الرئيس الفلسطينى المنتخب ديمقراطياً وحتى وفاته. (الهامى الميجى: مشروع الشرق الأوسط الكبير وأبعاده، جريدة الأهرام العدد ٢٨١٤، الصادر فى ٢٥/٤/٢٠٠٤، ص ١٢).

- كما أنها غضت الطرف عن أحد الأنظمة العربية لمجرد أنه كشف طواعية عن أسلحة الدمار الشامل التى لديه (عاصم عبد المحسن: أنظمة فوق حديد ساخن: جريدة العربى العدد ٩٠٣ الصادر فى ٤/٤/٢٠٠٤، ص ١٠).

إنها الرغبة في تحقيق الإمبراطورية الأمريكية التي تتحرك زحفاً هجوماً ولو بالقوة الناعمة لضرب الشعوب والحكومات^(١).



(١) عاطف الغمري: هذا هو اصل مشروع الشرق الأوسط الكبير، النشرة الاستراتيجية، دار الحرية للطباعة والطباعة والنشر، س١، ع٣، يناير ٢٠٠٥، ص١٦.

الفصل الثانى

تحقيق الديمقراطية بين الفرض والشأن الداخلى

المبحث الأول

فرض الديمقراطية

إن الولايات المتحدة الأمريكية تتغنى ليل نهار بتحقيق الديمقراطية فى العالم، لكن حقيقة الأمر يتعلق باستراتيجية عليا للولايات المتحدة لتحقيق مصالحها فى العالم التى ترسمها مراكز الأبحاث التى زاد انتشارها وارتباطها المباشر بدوائر صنع القرار فى الولايات المتحدة، وذلك عن طريق فرض الديمقراطية.

ولأن الولايات المتحدة لا تعمل وحدها وإنما تشرك الدول الأوروبية أو حلف الناتو أو الدول الثمانى الصناعية لتصبغ تصرفاتها بطابع دولى، لذا نستعرض أيضاً وجهة نظر هذه الجهات من مسألة فرض الديمقراطية. ثم نبين أثر فرض الديمقراطية على دور الدولة ومفهوم السيادة: وعلى ذلك فإننا نعرض فى المطلب الأول من هذا المبحث لتطور مسألة فرض الديمقراطية كاستراتيجية لتحقيق المصالح الأمريكية فى العالم وصولاً إلى النموذج العراقى ثم مشروع الشرق الأوسط الكبير.

ونعرض فى المطلب الثانى لحقيقة مضمون هذه الاستراتيجية والإيديولوجية التى أنبتت عليها، ونعرض فى المطلب الثالث لموقف الدول الأوروبية وحلف الناتو من مسألة فرض الديمقراطية، ونعرض فى المطلب الرابع لأثر فرض الديمقراطية على فكرة الدولة ومفهوم السيادة.

وعلى ذلك ستكون الدراسة فى هذا المبحث فى أربعة مطالب:

المطلب الأول: تطور الاستراتيجية الأمريكية فى فرض الديمقراطية.

المطلب الثانى: حقيقة مضمون الاستراتيجية الأمريكية فى فرض الديمقراطية.

المطلب الثالث: وجهة النظر الأوروبية وحلف الناتو من مسألة فرض الديمقراطية.

المطلب الرابع: فرض الديمقراطية وفكرة الدولة وتغيير مفهوم السيادة.

المطلب الأول

تطور الاستراتيجية الأمريكية في فرض الديمقراطية

تطور التدخل الأمريكي غير المشروع في حياة الشعوب في حالات كثيرة منذ نشأة دولة الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها واكتساح الهنود الحمر سكان البلاد الأصليين إما بالقضاء عليهم أو حجز البقية الباقية منهم في أماكن محددة، ثم التوسع في النطاق الإقليمي للدولة تطبيقاً لمبدئها الشهير «اختراق الحدود» والسيطرة على معظم قارة أمريكا الشمالية، وأخيراً تدخلاتها في دول العالم القديم في قارات أوروبا وإفريقيا وآسيا^(١).

ولن نستطرد كثيراً في التعرض لمشاهد التدخل الأمريكي لفرض الديمقراطية. وسنكتفي ببعض الأمثلة على هذه الاستراتيجية قبل الحرب على العراق، ونخصص له الفرع الأول من هذا المطلب.

ونفرد للنموذج العراقي لفرض الديمقراطية الفرع الثاني.

وعلى ذلك ستكون دراستنا لهذا المطلب في فرعين.

الفرع الأول: مشهد الاستراتيجية الأمريكية لفرض الديمقراطية قبل الحرب على العراق.

(١) ويذكر على لسان الرئيس جورج بوش أن «الحرب هي الوسيلة التي تكتشف بها الأمم موارد قوتها الداخلية قبل قوتها الخارجية، والبوتقة التي تتبلور فيها شخصيتها وتتجسد إرادتها، ثم هي بعد ذلك أوثق رباط لوحدها وأقوى حافظ لتمامها» وتطبيقاً لذلك شاركت الولايات المتحدة في (٧٠) نزاعاً مسلحاً في فترة الحرب الباردة، وتدخلت بالعنف في الشأن الداخلي لأكثر من مائة دولة (محمد حسنين هيكس: الامبراطورية الأمريكية والاغارة على العراق، ط٢، ٢٠٠٤، ص ٥٣-٥٤).

وراجع كذلك في كتاب «حرب دائمة من أجل سلام دائم» لمؤلفه الناقد الأمريكي «غور فيدال» حيث أورد به جدولا شغل (٢٠) صفحة كاملة من الكتاب عن تدخلات أمريكية غير مشروعة في مختلف قارات العالم منذ ١٩٥٠ حتى الآن.

(راجع السيد يس: ما مشروعية التدخل الأمريكي، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٠ الصادر في ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ٨).

الفرع الثانى: النموذج العراقى لفرض الديمقراطية الأمريكية.

الفرع الأول

مشهد الاستراتيجية الأمريكية

لفرض الديمقراطية قبل الحرب على العراق

مارست الولايات المتحدة تدخلات عدة فى حياة الشعوب لفرض مفهومها

للميمقراطية حسب زعمها، ونذكر بعض الأمثلة فى هذا الإطار:

* تدخل أمريكا فى اليابان وألمانيا بعد هزيمتهما فى الحرب العالمية الثانية، حيث رأت الولايات المتحدة أن التنشئة السياسية والاجتماعية لهذين المجتمعين كانت قد قامت على قيم العنف والعدوان وكراهية الآخر، ومن ثم لابد من التغيير الجوهرى لبنية هذه المجتمعات وتحويل اتجاهات القيم السائدة فيها من خلال خطة سياسية وثقافية لإدخال الديمقراطية إلى نسيج هذين المجتمعين.

وتطلق أمريكا على هذا التدخل بناء الأمة، فهذه مؤسسة «راند» الأمريكية تعد تقريراً عام ٢٠٠٣ بعنوان «دور أمريكا فى بناء الأمة من ألمانيا إلى العراق»، تتناول فيه التدخلات الأمريكية المخططة فى ألمانيا واليابان ومن بعد ذلك فى الصومال والبوسنة وكوسوفو ثم فى هايتى وأخيراً أفغانستان، ويستخلص التقرير الدروس المستفادة من هذه التدخلات حتى يتم تطبيقها فى العراق ودول عربية أخرى^(١).

تدخل أمريكا فى الفلبين:

فى زيارة للرئيس الأمريكى بوش للفلبين فى ١٨/١٠/٢٠٠٣ ألقى خطاباً فى البرلمان الفلبينى أرجع فيه الفضل فى تحول الفلبين إلى أول دولة ديمقراطية فى آسيا إلى

(١) تعتبر هذه المؤسسات البحثية العقل الاستراتيجية الأمريكى التى ترسم خطوط السياسة الخارجية الأمريكية، حيث تؤثر كثيراً فى مصدر القرار (راجع السيد يس: الصفقة الشاملة، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٢٩، الصادر فى ١١/٣/٢٠٠٤، ص ١٣).

الولايات المتحدة منذ ستين عاماً ثم ألح إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية ستلعب نفس الدور في الشرق الأوسط^(١).

تدخل الولايات المتحدة في تحويل خيار الديمقراطية في مصر مع قيام ثورة ١٩٥٢: وذلك بالتدخل الأمريكي لتغليب الجناح الذي يدعو لسيطرة العسكريين وبقائهم في السلطة بدلاً من الاتجاه الداعم لإعادة الحياة الحزبية^(٢).

(١) وذات المعنى قاله عضو الكونجرس عن ولاية فيرجينيا عام ١٨٩٨ أثناء مناقشات الكونجرس في مسألة الأميراطورية «... علينا أن ننصب خيمة الحرية أبعد في الغرب = وأبعد في الجنوب... حتى ننشر الحرية ونحمل البركة إلى الجميع، علينا أن نقول لأعداء التوسع الأمريكي أن الحرية تليق فقط بالشعوب التي تستطيع حكم نفسها، وأما الشعوب التي لا تستطيع فإن واجبنا المقدس أمام الله يدعونا لقيادتها إلى النموذج الأمريكي في الحياة، فنحن لا نستطيع أن نتهرب من مسئولية وضعتها علينا العناية الإلهية لإنقاذ الحرية والحضارة». و انتهت مداولات بالكونجرس بأنها «الأمبراطورية» واقعاً وإن لم تسم كذلك لفظاً.

وراحت الولايات المتحدة تمارس مهام الأميراطورية، باخضاع كل مقاومة. وفي تقرير عن زيارة أحد أعضاء الكونجرس للفلبيين يقول ما نصه «أن القوات الأمريكية اكتسحت كل أرض ظهرت عليها حركة مقاومة ولم تترك فلبينيا واحداً إلا قتلتها، وكذلك لم يعد في هذا البلد رافضون للوجود الأمريكي لأنه لم يتيق منهم أحد».

(محمد حسنين هيكل: الأميراطورية الأمريكية والاغارة على العراق، ط٢، ٢٠٠٣، ص٦٧، ٦٨، نقلاً عن كتاب الأميراطورية الأمريكية لمؤلفه ستانلى كارتوف ص١٨٨).

(٢) السفير ناجى الغطريفى: أمريكا وخيار الديمقراطية في مصر ٥٢، مجلة الديمقراطية العدد ١٤ السنة ٤ ابريل ٢٠٠٤، ص١١٥، وما بعدها، حيث يشير إلى أن روزفلت التقى عبد الناصر أواخر مارس ١٩٥٢ الذى أوضح له أن الجيش سيقوم بانقلاب وطلب عدم تدخل أمريكا واتفقت وجهات نظرهما على أنه "لا مجال لثورة شعب أو ديمقراطية يقودها الشيوعيون أو الأخوان المسلمون"... وطلب روزفلت ضرورة أن يبدى النظام الجديد اهتماماً لفظياً بالديمقراطية إرضاء للرأى العام الأمريكى.

ويذكر الكاتب أن تأييد الولايات المتحدة للثورة تحول من مساندة حركة اصلاحية تقودها عناصر وطنية إلى تدخل فعلى في توجيه مسار الثورة وتغليب الجناح الذى يدعو إلى استمرار الحكم العسكرى لما يحقق من استقرار يضمن تمكين الولايات المتحدة من إدارة علاقاتها مع مصر على النحو الذى يحقق مصالحها، وذلك في مواجهة الجناح الذى كان يطالب بعودة الضباط إلى ثكناتهم واستئناف مسيرة الديمقراطية.

تبرير التدخل: يرى جون جوديسى فى كتابه «حماقة الامبراطورية» أن المحافظين الجدد، والذين كانوا هم الجيل الثانى والثالث من الليبراليين السابقين الذين انتقلوا إلى اليمين فى فترة التسعينات، أعلنوا إعجابهم بأول تجربة لأمريكا مع الاستعمار فى بداية القرن ١٩. وإن كان بعضهم يفضل عبارة الهيمنة الأمريكية على الاستعمار الأمريكى ويرون أن تستخدم أمريكا قوتها العسكرية والاقتصادية لتغيير الدول لتكون على شاكلة أمريكا.

وهم بذلك يعيدون ما سبق أن فعلته حكومة الرئيس مكينلى بعد انتصارها على إسبانيا عام ١٨٩٨ فكان يحلم بنشر الحضارة وتغيير العقيدة هناك وهو ما تحلم حكومة جورج بوش فى تطبيقه الآن على الشرق الأوسط.

ويضاف إلى ذلك الهدف الأمبراطورى وهو تعزيز القوة العسكرية للولايات المتحدة وإيجاد سوق لتصريف منتجاتها، مع مراعاة أن ذلك تطبيقاً للعقيدة المسيطرة من أن ذلك التدخل وفاء بالمهمة التاريخية الملقاة على عاتقها لتغيير العالم عن طريق إدارة بلاد ما وراء البحار إدارة واعية، وتخليصها من حكامها المتخلفين والهمجيين لوضع أساس لنشر الحرية والديمقراطية فى العالم^(١).

وفى هذا الإطار فإن أخطر ما فى موضوع مشروع الشرق الأوسط الكبير، أن يعد ذلك نوعاً من الحرب يتميز عن الحرب على العراق، حيث تم تغيير الحكام فى العراق بالقوة أما فى دول الشرق الأوسط الكبير الأخرى فالحرب المباشرة معها قد لا تكون مبررة فيلجأ إلى الطرق الدبلوماسية بحيث يتم تغيير النظم السياسية بها من أسفل، وخاصة أن منها ما هو متهالك يسقط مع أول خطوة للإصلاح كما حدث

ويدلل الكاتب على رؤية بإشارته إلى موافقة مجلس الأمن القومى الأمريكى فى إبريل ١٩٥٢ على الوثيقة رقم ١٢٩/١ التى أكدت على «استخدام العمليات السرية ضد الحكومات فى الشرق الأوسط... عبر القنوات التى تشكل أقل تهديداً للمصالح الغربية وتحقق أعظم دعم للاتظمة غير الشيوعية المستقرة».

(١) راجع: عاطف الغمرى: عرض وتحليل لكتاب "حماقة الامبراطورية" لمؤلفه "جون جوديس" جريدة الأهرام العدد ٣١٥٢ الصادر فى ٢٨/١/٢٠٠٥، ص ١٠.

لجورباتشوف والشاذلي بن جديد^(١). فالوصفة الأمريكية للإصلاح ليست مأمونة العواقب في جميع الحالات^(٢).

الفرع الثاني

النموذج العراقي لفرض الديمقراطية الأمريكية

❖ قبل ١١ سبتمبر كانت أمريكا تساهم مخبراتها في الانقلابات العسكرية التي تأتي بالنظم التي تخدم مصالحها، كما كانت تحافظ على بقاء النظم التي تحقق مصالحها بالفعل ولو كانت غير ديمقراطية، ولكن كل ذلك كان يتم سراً.

أما بعد ١١ سبتمبر أصبحت الولايات المتحدة تقوم بذلك جهراً إما بدعوى مكافحة الارهاب أو منع انتشار أسلحة الدمار الشامل أو بدعوى نشر الديمقراطية، بل وتفرض نموذجها الديمقراطي دون السماح بمخالفتها في الرأي، وهذا يعارض مبدأ الديمقراطية أصلاً.

وهذه الحجج الثلاث قيل بها في غزو العراق. ورغم الدمار الذي أحدثته القنابل والتدمير الكامل في مدن مثل الفلوجة، يدعى الأمريكيون أنهم يهدون للديمقراطية في العراق لتكون مثلاً يحتذى به في الشرق الأوسط، وفي الوقت الذي استندت فيه لمبرر الديمقراطية للحرب على العراق بعد سقوط مبرر أسلحة الدمار الشامل تناصر أمريكا نظام الحكم في باكستان الذي انقلب على الديمقراطية لأنه يحقق مصالحها في محاربة طالبان.

ومما يؤكد محاربة عدم جدية أمريكا في التوجه الديمقراطي في العراق إصرارها على إجراء الانتخابات في ظل الاحتلال، ودون إشراف الأمم المتحدة، وفي وقت لم

(١) راجع: د. مأمون مندى: ذرائع غير متماسكة في موضوع "الشرق الأوسط الكبير"، جريدة الأهرام، العدد ٤٢٨٣٧ الصادر في ١٩/٣/٢٠٠٤، ص ١٠.

(٢) راجع أيضاً: مرسى عطا الله: نحن وأوروبا في قطار واحد، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٢٢ الصادر في ٤/٣/٢٠٠٤، ص ١١.

= حيث يشير إلى ما حدث لشاة إيران عقب تنفيذه للوصفة الأمريكية والفوضى والانهيار الذي نجم عن ذلك.

تتمكن نسبة كبيرة من العراقيين من المشاركة للظروف الأمنية، مما أكد أن الهدف ليس إقرار الديمقراطية وإنما التمهيد لحكومة موالية للاحتلال حيث لم تتوافر ضمانات السيادة الوطنية الكاملة^(١).

ووضح من المشهد العراقى أن المدنيين الذين من غير ذنب قتلوا، وأن الدمار الذى طال كل شيء كل ذلك يؤكد عدم صدق دعوى الحرية والديمقراطية التى يتغنى بها المسؤولون الأمريكيون، مما جعل البعض يتهم أمريكا بأنها تتروّع العالم باسم الديمقراطية وبذريعة الديمقراطية تمارس إرهاباً أسوأ مما تمارس الجماعات المتطرفة^(٢).

امتداد تطبيق النموذج العراقى: بدأ الرئيس جورج بوش ولايته الثانية بإصدار أوامره للعمل على إسقاط النظام الإيرانى سعياً وراء تحقيق فكرة

(١) مرسى عطا الله: اجندة المصالح وليست اجندة الديمقراطية، جريدة الأهرام العدد ٣١٠٢ الصادر فى ١٢/٩/٢٠٠٤، ص ١١، ويشير فى مقاله إلى ما ذكره "توماس كورثان" وهو خبير أمريكى فى ندوة عقدت فى الجزائر فى فبراير ٢٠٠٤ بعنوان "الديمقراطية كأداة = لحل النزاعات" من أن "الولايات المتحدة لا تملك مصداقية الترويج للديمقراطية والتبشير بها لأنها تدعم الديكتاتوريات ولا تتعامل بمنطق ديمقراطى بل بمنطق القوة متخفية وراء مسميات عديدة".

(٢) مهاتير محمد رئيس الوزراء الماليزى السابق فى ٢٢/١٠/٢٠٠٣، عند زيارته لبلدة بوجيا كارنا الاندونيسية، جريدة القبس الكويتية العدد الصادر فى ٢٣/١٠/٢٠٠٣، ص ١٨. وإذا كان الرئيس الأمريكى يعلن باستمرار أن العراق سيصبح نموذجاً للديمقراطية يحتذى به فى العالم العربى، فهل ما حدث فى العراق من أعمال وحشية، وهل ما جرى فى سجن أبو غريب من مشاهد مقززة شاهدها العالم كله، وهل جر المجندة الأمريكية للمواطن العراقى من عنقه برباط يستخدم فى جر الكلاب وهو عار تماماً ويزحف على عورته تقديس لحقوق الإنسان؟ وهل هذه هى الديمقراطية الموعودة؟ أم أن هرم العرايا من العراقيين الذين شوهدوا فى سجن أبو غريب هو نموذج الديمقراطية المبشر به؟ وهل استخدام التقنية الاسرائيلية فى الاستجواب وتغويه رؤوس المستجوبين العراقيين بأكياس سوداء هل لتقليل جيوب الارهاب أم لزيادة حدته (محمود شكرى: إنها حقاً ديمقراطية أمريكية، ولكن! الأهرام العدد ٤٢٨٩٦ الصادر فى ١٧/٥/٢٠٠٤، ص ١٠. ثم ما الهدف من تصوير هذه المشاهد واعلاتها على العالم وتصوير صدام حسين وهو فى الحفرة ثم والطبيب يفحص فمه وهو فى هذه الحالة رغم مخالفة ذلك لقواعد القاتون الدولى فى معاملة الأسرى، هل الهدف من كل ذلك هو اذلال المواطن العربى المسلم؟ هل هذه هى الديمقراطية؟.

الأمبراطورية الأمريكية التي يعتنقها المحافظون الجدد^(١). والأهم عندنا هنا أنه يعلن في خطابه أنه انتقل من الحرب على الإرهاب إلى الحرب على الطغيان. وهي بلا شك محاولة لتقنين التدخل في الشؤون الداخلية للدول التي يفترض أنها ذات سيادة، وقد برر الرئيس الأمريكي التوجه الجديد بأن الحرية في أمريكا تستند على الحرية في كل أنحاء العالم، فهذه أفكار دينية أطلقها المحافظون الجدد واقتنعوا بها وانطلقوا لتنفيذها ولو بالقوة^(٢).

ماذا حدث في العراق في مجال ترويض الشخصية وتغيير القيم:

مثلما فعلت الولايات المتحدة مع اليابان وألمانيا عقب هزيمتهما في الحرب العالمية الثانية من حيث ترويض الشخصية القومية، حاول الأمريكيون في العراق بوسائل شتى منها التركيز على تغيير نظام التعليم وتأليف مقررات دراسية جديدة تحت إشرافهم ومن خلال عراقيين في المنفى، بالإضافة إلى إنشاء عدد من القنوات الفضائية العراقية، والهيمنة على وسائل الإعلام عموماً، ومحاولة الترويج للديمقراطية^(٣) وفقاً للمفهوم الغربي وإن كانت كرسست من خلالها للطائفية، وكل ذلك بهدف نزع جذور القومية العربية واستئصال الاتجاه إلى العنف الذي كان قد رعاه النظام البعثي وإدخال قيم أمريكية مكانها.

ولكن الواقع أن ثقافة العنف قد زادت في المجتمع العراقي بالطبع في مواجهة الاحتلال، والإقبال الذي شهدته الانتخابات العراقية في ٣٠ يناير ٢٠٠٥ رغم

(١) السيد يس: الدبلوماسية الأمريكية في مواجهة الرفض العالمي، جريدة الأهرام العدد ٤٣٠٨٨، الصادر في ٢٥/١١/٢٠٠٤، ص ١٢.

(٢) والحقيقة أن الرد على هذه الأفكار من واقع الولايات المتحدة الأمريكية نفسه فإذا كانت تحافظ على الإنسان وحقوقه فلماذا ترفض الانضمام إلى اتفاقيات مكافحة التلوث؟ وإنها إذا كانت تؤيد العدل فعلاً فلماذا ترفض الانضمام إلى اتفاقية إنشاء المحكمة الجنائية الدولية؟ (السيد يس: فن إقناع الذات بأفكار هشة مشكوك فيها وخاطئة، جريدة الأهرام العدد ٤٣١٥٨، الصادر في ٣/٢/٢٠٠٥، ص ١٢).

(٣) السيد يس: الهيمنة الأمريكية وترويض الشخصية القومية، جريدة الأهرام العدد ٤٢٥٧٧، الصادر في ٣/٧/٢٠٠٣، ص ١٣.

الأخطار الأمنية كان بهدف تكوين حكومة وطنية لتتفاوض على إنهاء الاحتلال، وليس لتكريس الاحتلال كما أرادها الأمريكيون .
سقوط بغداد ودروس الديمقراطية:

كان لسقوط بغداد والطريقة التي عرض بها صدام حسين في الأسر إذلالاً للعرب ورسالة لشعوب المنطقة وحكامها ، ليعلم مصيره من يقف في وجه المصالح الأمريكية ولو كان في الأصل من عملائها .

وهناك من استوعب الرسالة وأعلن استعداداه للتعاون مع الولايات المتحدة وقدم مجاناً برنامجاً لتصنيع الأسلحة النووية . وعلق على ذلك جاك سترو وزير الخارجية البريطاني قائلاً «أن الحرب على العراق وسقوط نظام صدام حسين وضعا دول المنطقة أمام خيارين : الخيار العراقي الذي قاوم واستكبر ، فكان جزاؤه ما أصابه من دمار ، والخيار الليبي الذي أعلن استعداداه للتفاهم مع واشنطن ولندن» .

إن تدمير البنية التحتية وقتل آلاف الأبرياء واعتقال الآلاف أيضاً وحل جهازى الجيش والشرطة ونهب متاحف العراق وإضعاف إمكاناته الثقافية ، وإلغاء القانون وسلطة الدولة شجع الانفلات والفوضى ومزق وحدة العراق وفتح حدودها وأرهب شعبها وجعله يعيش في دوامة العنف وهل بعد ذلك نقول إنه جاء لإنقاذ الشعب العراقي ومنحه الحرية!! .

الواضح إذن أن الهدف هو السيطرة والهيمنة وليس الديمقراطية والحرية ، ولا تتحقق الهيمنة إلا بالتدمير والفوضى وهو ما يتوافق مع تحقيق المخطط الصهيونى فى المنطقة^(١) .

تحقيق الأمبراطورية أم دعم الديمقراطية؟

كما لاحظنا أن الهدف الاستراتيجى بتحقيق الامبراطورية يتعارض تماماً مع ادعاء تحقيق الديمقراطية أو المساندة فى تحقيقها فى منطقة الشرق الأوسط الكبير .

(١) د. عبد المحسن حمادة: المشروع الأمريكى رسالة للمنطقة، جريدة القبس الكويتية العدد

١١٠٣٩، الصادر فى ٦/٣/٢٠٠٤، ص ١٦.

فالمنطق الأمبريالي يفترض إخضاع الجنوب وتفكيك أى قدرة لديه على المقاومة الاقتصادية (عن طريق تخريب البنية التحتية الصناعية والعلمية ولو بالحرب إذا لزم الأمر) أو المقاومة السياسية (عن طريق إقامه أنظمة موالية لها وبالتالي إلغاء أى إمكانية لقيام ديمقراطية حقيقية).

كما أن نهب الموارد البترولية وتفكيك القدرات الصناعية والعلمية المتطورة نسبياً فى العراق يحقق الدافع الاقتصادى المتمثل فى حاجة الأمبراطورية إلى إنفاق مليارات الدولارات، إضافة إلى تغطية العجز المالى الكبير فى الولايات المتحدة الناجم عن الشره الاستهلاكى للمجتمع الأمريكى^(١).
تكريس الطائفية أم تحقيق الديمقراطية:

تقوم السياسة الأمريكية على الأقل فى العراق - الذى تعده نموذجاً للديمقراطية فى الشرق الأوسط - على تشجيع الانكفاء على الطائفية منذ اليوم الأول لتشكيل مجلس الحكم فى العراق، ووضع قانون الحكم المؤقت، فهى تعمق الانقسامات الداخلية وتشجع القيادات الكردية التى تحظى بدعمها غير المحدود منذ عام ١٩٩١ على الانفصال باسم الفيدرالية أو الحكم الذاتى^(٢).

ونفس السياسة تتبعها مع السودان فى دعمها للجنوب فى مواجهة الحكومة السودانية فى مفاوضاتها التى قادت إلى اتفاق مآله إلى الانفصال عن الوطن الأم.

(١) انظر د. سمير أمين: الأمبرالية والديمقراطية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الأهرام العدد ٢٨٢٦ الصادر فى ٢٠٠٤/٣/٨، ص ٢٨.

ويضيف أنه لا يمكن المقارنة هنا بحالات مثل تايوان وكوريا الجنوبية لأن أمريكا ساعدت هذه الدول فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأهداف جيواستراتيجية (ربما تتعلق بوقف المد الصينى، وتحجيم كوريا الشمالية وهى من الدول المارقة) أما دول الجنوب (ومنها الدول العربية) فإن تحديثها أو تصنيعها الفعال أو ديمقراطيتها يتعارض مع المزايا التى تحققها إقامة الأمبراطورية (سواء فى التبعية أو فى جعلها سوقاً رائجة لاستهلاك المنتجات الأمريكية).

(٢) د. سمير أمين: الامبرالية والديمقراطية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، المرجع السابق.

ونفس الهدف يتحقق بدعم ما يسمى بالأقليات الدينية المطهدة باسم الحرية الدينية .

المطلب الثانى

حقيقة مضمون الاستراتيجية الأمريكية فى فرض الديمقراطية

ستكون دراستنا لهذا المطلب فى فرعين، نعرض فى الفرع الأول: لمضمون الاستراتيجية الغربية لفرض الديمقراطية

ونعرض فى الفرع الثانى للنظريات الأيديولوجية التى استندت إليها هذه الاستراتيجية تبعاً للظروف الدولية السائدة من نظرية الاحتواء إلى مبدأ التدخل المباشر وحروب التحرير .

ثم تتناول تحقيق الأمبراطورية كاستراتيجية أمريكية فى الفرع الثالث . وعلى ذلك سنتناول هذا المطلب فى ثلاثة فروع .

الفرع الأول: مضمون الاستراتيجية الأمريكية لفرض الديمقراطية .

الفرع الثانى: الأسس الأيديولوجية للاستراتيجية الأمريكية لفرض الديمقراطية .

الفرع الثالث: تحقيق الأمبراطورية كاستراتيجية أمريكية .

الفرع الأول

مضمون الاستراتيجية الأمريكية لفرض الديمقراطية

برزت هذه الاستراتيجية فى دراسة أعدها كاتبان أمريكيان وهما رونالد آر موز ومايكل ماكنول صادرة عن Progressive Policy Institute^(١) حيث أنتهيا إلى

(١) نشر ملخص للدراسة فى جريدة القبس الكويتية فى العدد ١١٠٦١ الصادر فى ٢٨/٣/٢٠٠٤، ص ٢٤ وفى بدايتها أوضحت أن الولايات المتحدة بما فيها الحزبين الديمقراطى والجمهورى، ويتفق معهم فى ذلك الزعماء الأوربيون، تؤمن بأن منطقة الشرق الأوسط الكبير فى حاجة إلى المساهمة فى إحلال المزيد من الحرية والديمقراطية، وأن التهديدات الأكثر خطورة على أمن الدول الغربية ستنبع من هذه المنطقة التى تعج

أن أى استراتيجية حقيقية لترويج الديمقراطية فى الشرق الأوسط الكبير ينبغى أن تأخذ فى الاعتبار أموراً ثلاثة :

الأمر الأول: دعم قوى التوجه الديمقراطي فى المنطقة:

وتدعى الدراسة أن ذلك يحقق أمراً هاماً وهو أن ينبع التغيير فى المنطقة من داخل مجتمعاتها، لكن كل ما فى الأمر أنه ينبغى على الغرب أن يضع السياسات اللازمة لدعم هذه القوى .

ومن هذا الدعم أنه يجب الدفاع عن الناشطين الديمقراطيين المودعين فى السجون بسبب مبادئهم الديمقراطية. وعلى كل زعيم أمريكى أو أوروبى يزور المنطقة أن يثير مسألة حقوق الإنسان بما فى ذلك الدفاع عن هؤلاء «الشجعان» الذين يقتلون من أجل إرساء دعائم الديمقراطية فى مجتمعاتهم.

كما يجب تعزيز المنظمات المدنية ذات النشاط الديمقراطى من أجل إحلال مزيد من العدالة والحرية^(١).

ويجب على سائر الحكومات فى الغرب الربط بين مساعداتها الأمنية والاقتصادية لهذه البلدان، وحجم الإصلاح الديمقراطى والحكم الجيد الذين تحققهما .
الأمر الثانى : محاولة إيجاد البيئة الملائمة للتحويل الديمقراطى فى المنطقة .

بمزيج خطير من الإيديولوجيات المتطرفة والإرهاب، مع إمكانية الحصول على أسلحة الدمار الشامل، وألمحت الدراسة إلى أن الحرب على الإرهاب. والتي ستحدد هذه المنطقة نجاحها أو فشلها- لا يمكن الفوز بها عسكرياً وإنما ينبغى الفوز بها سياسياً وعلى مستوى الأفكار بانتهاج هذه الاستراتيجية المقترحة والتي هدفها الأمريكى والأوروبى تحقيق تغيير هادئ للأنظمة نحو الديمقراطية يغنى عن الحاجة إلى المحاولات العسكرية الاستباقية التى قد يحتاج إليها بعد ذلك، ومن ثم تقليل تكلفة مكافحة الإرهاب على المدى البعيد.

(١) تنتقد الدراسة الموقف الأمريكى من هذه المنظمات وتبين بأنه فى الوقت الذى تتفق فيه الولايات المتحدة ٤٠٠ مليار دولار فى مجال الدفاع العسكرى، فإن المؤسسة القومية للديمقراطية لا تمتلك أكثر من ٤٠ مليون دولار فى موازنتها، لا ينفق منه سوى النذر اليسير على دعم المجتمعات المدنية فى الشرق الأوسط الكبير.

الأمر الثالث: أن تعد الولايات المتحدة نفسها لإدارة التغيير المنشود فى العقود المقبلة، وذلك بإعداد جيل من الدبلوماسيين وبناء الديمقراطية الذين يعرفون المنطقة ويتقنون لغتها، ومن يمكنه أن يسدى المشورة لزعماء المنطقة حول السياسات الواجب تطبيقها، وذلك على النحو السابق إتباعه فى الاتحاد السوفيتى خلال الحرب الباردة.

مبادرة مشروع الشرق الأوسط الكبير تطبيق عملى للدراسة:

يتلخص مضمون الاستراتيجية الأمنية للولايات المتحدة كما تناولته مبادرة الشرق الأوسط الواسع وتبنته قمة الثمانى وعهد به إلى حلف الأطلسى لتنفيذه فى أن أمن الغرب كله بل وأمن العالم واستقراره مرتبط بالأوضاع الداخلية للدول الشرق أوسطية (ومنها الدول العربية بالطبع).

وأقامت دول الثمانى آلية باسم منتدى المستقبل، الذى عقد أول اجتماع له بالرباط فى المغرب، وذلك بهدف دفع دول المنطقة لتحقيق الهدف وهو الديمقراطية، وذلك بوسائل الترغيب والترهيب المختلفة، سواء باستخدام برامج المساعدات أو التجارة الدولية أو برامج عمل صندوق النقد والبنك الدوليين.

واعتمدت الآلية كذلك على تواصل هذه الدول الثمانى مع قيادات المجتمع المدنى لدفع الديمقراطية والاصلاح، لتبدو هذه المطالب وكأنها تابعة من الداخل وليست مفروضة من الخارج وذلك باعتبارها تمثل المطالب الشعبية. وشمل هذا التواصل تحفيز تلك المؤسسات المجتمعية المدنية فى تركيز نشاطها وإنشاء أحزاب جديدة. وقد أعلنت الإدارة الأمريكية أكثر من مرة أن أمريكا ستؤيد الإصلاح سواء جاء من الحكومة أو من مؤسسات المجتمع المدنى.

واعتمدت الآلية كذلك على دفع الدول المعنية لعقد ندوات ومؤتمرات للحوار مع مواطنيها مثلما يحدث فى المملكة العربية السعودية، وحدث فى مصر فى مؤتمر مكتبة الإسكندرية، وإعلان صنعاء فى اليمن، لتلتزم هذه الدول أمام شعوبها بتنفيذ

ما ورد فى نتائج هذه الحوارات^(١)، ويأتى فى هذا الإطار إشادة وزيرة الخارجية الأمريكية كونداليزا رايس بمقررات مؤتمر مكتبة الإسكندرية ودعوتها إلى تنفيذها.

الفرع الثانى الأسس الايديولوجية للاستراتيجية الأمريكية لفرض الديمقراطية

تدرجت هذه الأسس حسب الظروف الدولية التى مرت بها سياسة الولايات المتحدة تجاه دول العالم الأخرى وعلاقتها بها من مذهب الاحتواء، إلى مبدأ المواجهة المباشرة، ثم حروب التحرير.

أولاً: مذهب الاحتواء Containment

ولقد صاغ هذا المذهب مفكر أمريكي استراتيجى هو «جورج كينان» ويقوم على محاصرة الاتحاد السوفيتى عسكرياً واقتصادياً وثقافياً لمنع تمدده فى العالم، ووقف سرطان الشيوعية من أن ينفذ إلى الدول الأخرى، وقد طبقت الإدارات المتعاقبة للولايات المتحدة الأمريكية فى تعاملها مع الاتحاد السوفيتى السابق^(٢). وقد استخدم مصطلح آخر للتعبير عن ذات المذهب وهو مصطلح «ترويض الأمم»^(٣).

(١) عاطف الغمرى: الوجه الآخر لعملية التغيير فى الشرق الأوسط، الأهرام، العدد ٢٩٥٤ الصادر فى ١٤/٧/٢٠٠٤، ص ١٠.

(٢) وقد قال بهذا المبدأ فى مقال نشرته له مجلة فورن افيرز الأمريكية عام ١٩٤٧. (انظر: محمد السماك: الارهاب فى العمل السياسى: مجلة وجهات نظر، س ٦، ع ٦٥ يونيو ٢٠٠٤، ص ١١ ومابعدها).

(٣) استخدم تعبير ترويض الامم د. نورثروب أستاذ الفلسفة والقانون فى كلية القانون بجامعة بيل فى كتابه «ترويض الأمم: دراسة فى الأسس الثقافية للسياسة الدولية» نشرته دار ماكيملان عام ١٩٥٤ ويتضمن فوق التحليل الثقافى للعلاقات الدولية نقداً شديداً لسياسة الولايات المتحدة فى آسيا وأفريقيا فى فرض هيمنتها ولجوءها إلى سلاح المساعدات الاقتصادية لإخضاع الدول النامية.

ويلاحظ أن استخدام تعبير «ترويض» يعنى أن هناك الدولة المروضة وهى الولايات المتحدة، والدول المروضة وهى فيما يفهم من التعبير إنها دول همجية أو بربرية يتم ترويضها، والتي يطلق عليها اليوم الدول المارقة. حيث يفرض عليها الالتزام بالنظام وفق القيم التى تؤمن بها الدول المروضة وكأنها قيم عالمية، يراد بثها لتسود دول العالم^(١).

ثانياً: مبدأ المواجهة المباشرة

قال به المستشرق الأمريكى برنارد لويس (أستاذ التاريخ فى جامعة برنستون ومؤلف عشرين كتاباً معظمها عن الإسلام والشرق الأوسط) ووفقاً لهذا المبدأ فإنه بعد ١١ سبتمبر يجب التخلّى عن مبدأ الاحتواء واعتماد مبدأ المواجهة المباشرة.

والمواجهة المباشرة تستلزم أمرين:

- ١- تخويف وارهاب العالم الإسلامى.
 - ٢- تغيير الشرق الأوسط عن طريق غرس بذور الديمقراطية فيه وبالقوة^(٢).
- وتقوم نظرية برنارد لويس على أساس أن العالم العربى الإسلامى عالم فاشل ومهزوم، والعالم الغربى عالم ناجح ومنتصر، ومن هنا تولدت الكراهية لدى العالم

(انظر: السيد يس: ما مشروعية التدخل الأمريكى؟ القبس الكويتية العدد ١١٠٣٠ الصادر فى ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ٨،

ويشير أيضاً إلى كتاب حديث لمؤلفين أمريكيين هما دارو ميللر، ستان جوثرى بعنوان تأديب الأمم Discipline Nations وبه عنوان فرعى «قوة الحقيقة فى تغيير الثقافات» وكلها تؤكد هذه الاستراتيجية الأمريكية المتبعة فى تغيير القيم فى العالم لما يحقق المصالح الأمريكية.

(١) السيد يس: الرؤية الاستراتيجية المطلوبة، جريدة الأهرام العدد ٢٨٩٥ الصادر فى ١٦/٥/٢٠٠٤، ص ١٢.

(٢) قريب من ذلك: سلامة أحمد سلامة: أبو غريب الوجه الآخر للإرهاب، وجهات نظر س ٦٥، ص ٥٤.

وما بعدها حيث يذكر أن النظرة الأمريكية للشعوب العربية والإسلامية أنها شعوب غارقة فى بحار التطرف بحكم ثقافتها وتخلّفها ولا يجدى معها غير القوة وإزاحة أنظمتها السياسية عن الحكم.

العربي الإسلامي للعالم الغربي . وهذه الكراهية تتحول إلى إرهاب ما لم يتوفر عامل الخوف . فلا بد إذن لمكافحة الإرهاب من تخويف العالم العربي الإسلامي .
ولقد أصبح هذا المبدأ عملياً الأساس الذي تقوم عليه السياسة الأمريكية بعد ١١ سبتمبر وطبق في الحرب على العراق^(١) .

ويبرر برنارد لويس نظريته بأنه بعد سقوط الاتحاد السوفيتي أصبح الإرهاب هو العدو الأول للولايات المتحدة ، وكون الولايات المتحدة أصبحت القوة العالمية الوحيدة . فإنها لم تعد مضطرة لاعتماد مبدأ الاحتواء بل إنها مضطرة لاعتماد مبدأ المواجهة لإحلاق الهزيمة بالإرهاب ، وذلك حتى تتمكن من أن تتبوأ موقعها المؤهلة له على عرش النظام العالمي الجديد .

ويقتضى مبدأ المواجهة المباشرة عند برنارد لويس^(٢) - والذي تبنته الإدارة الأمريكية منذ حرب العراق - فرض تغييرات بنيوية في المجتمعات العربية الإسلامية وتغييرات جذرية في القيم والمفاهيم التي تشجع على الإرهاب ، فإنه - في نظره - يمكن فرض ثقافة سياسية على أى مجتمع بالقوة العسكرية لاستئصال الإرهاب من جذوره .

مبدأ المواجهة المباشرة ونظرية صدام الحضارات :
قال بنظرية صدام الحضارات صامويل هنتنجتون (أستاذ الدراسات الاستراتيجية بجامعة هارفارد الأمريكية) وفحواها أن الصراعات الدولية ستبرز في المستقبل في شكل صدام بين الحضارات ، أما صراع الأيديولوجيات (التي كانت بين الفكر الرأسمالي والفكر الاشتراكي) فقد انتهت بنهاية الحرب الباردة .

2) Peter Waldman, Wallstreet Journal, Feb, 03, 2004.

وهناك عدد من أقطاب هذه الإدارة من تلاميذ برنارد لويس والمتأثرين به أمثال :

- البوت ابرامز (رئيس قسم الشرق الأوسط في مجلس الأمن القومي الأمريكي).

- هارولد رود (مستشار وولفويتز للشئون الإسلامية).

(٢) محمد السماك : الإرهاب في العمل السياسي، مقال منشور بمجلة وجهات نظر، الشركة المصرية للنشر العربي والدولي س٦٥٤ يونيو ٢٠٠٤ ص ١١ وما بعدها.

ويرى أن الحضارات المرشحة لهذا الصراع مع الحضارة الغربية هي كل من الحضارة الإسلامية والحضارة الصينية، ومن ثم على الغرب أن يستعد لذلك بعدة أمور:

- التفوق العسكرى على كل من الصين والدول الإسلامية.
- تدعيم الجماعات المتعاطفة مع الغرب من تلك الحضارات.
- محاولة اختراق هاتين الحضارتين من الداخل ومحاولة استمالة بعض المنتسبين إليها وذلك بالنفاذ إلى الأسس الفلسفية والدينية التى يقومان عليها.

وهذه النظرية تفسر الاتجاهات الحديثة فى السياسة الأمريكية وتحول مصدر التهديد الجديد من المد الشيوعى إلى الارهاب الإسلامى - حسب زعمهم - فوقاً لما جاء فى تقرير التخطيط الاستراتيجى بوزارة الخارجية الأمريكية عام ١٩٨٨ فإن حركات الإرهاب الأصولية الإسلامية وعدم الاستقرار فى دول العالم الثالث والفقر والحرمان الاقتصادى هو التهديد القادم للحضارة الغربية الواجب عليها الاستعداد له^(١).

والملاحظ أن خوض الحرب ضد العراق ومساندة إسرائيل كلها يتم تلبسها فى ثياب المسيحية الصهيونية التى بشر بها اليمين المتطرف فى الولايات المتحدة.

كما أن التبشير بالديمقراطية فى العالم اعتبرت من الولايات المتحدة رسالة سماوية انيطت بها، والطرف الثانى فى كل هذه الصراعات هو دوماً الإسلام.

ثالثاً: حروب التحرير

يبدو أن إدارة الرئيس بوش فى ولايته الثانية قد اتجهت إلى محاولة إزاحة الأنظمة الاستبدادية فى العالم بدلاً من الاستراتيجية السابقة التى كانت تطالب فيه هذه الأنظمة بالإصلاح والديمقراطية، ويتضح لنا ذلك من محاولة قراءة خطاب الرئيس بوش فى بداية ولايته الثانية^(٢).

(١) د. جمال سلامة على: استحضار التاريخ وتغييب الجغرافيا، جريدة الاهرام العدد ٢٨٢٨ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٤، ص ١٢.

(٢) عاطف الغمري: قراءة ثانية لسياسة الولاية الثانية لبوش، جريدة الأهرام العدد ٤٣١٥٧ الصادر فى ٢/٢/٢٠٠٥، ص ١٠.

- ❖ استخدم بوش كلمة «الحرية» في خطابه (٤٩) مرة وربطها بما أسماه الطغيان مقابل استخدام كلمة «الديمقراطية» (٣) مرات فقط.
- ❖ تبدل وصف العدو لديه فبعد أن كان الإرهاب ومحور الشر وأسلحة الدمار الشامل، أصبح نقص الحرية الناتج عن الطغيان.
- ❖ التأكيد على أهمية «الحرية» في الدول الأخرى كشرط لبقاء أمريكا ذاتها (وليس مجرد أمنها القومي كما كان يقال).
- ❖ تأكيد عزم أمريكا على استخدام نفوذها لصالح الحرية بمساعدة المؤسسات والحركات الديمقراطية بدول العالم، وابتعاد أمريكا عن الحكومات التي تنكر الحقوق السياسية لمواطنيها.
- ❖ اعتبر بوش أن «أفضل أمل لتحقيق السلام في العالم هو توسيع الحرية في كل مكان في العالم» ولم يعتمد في تحقيق السلام المرجعيات المستقرة والمقبولة من المجتمع الدولي.
- ❖ تتوافق رؤية بوش الجديدة على ما سبق أن أكد عليه في نوفمبر ٢٠٠٣ من رفض مبدأ تفضيل استقرار الأنظمة على مطلب الحرية لأن ذلك لم يحقق السلام لأمريكا^(١)، ومثال ذلك أن الشرق الأوسط سيظل مصدراً للعنف الجاهز للتصدير طالما بقي مكاناً لا تزدهر فيه الحرية.
- ❖ يؤكد بوش على أن علاقته بالحكومات ستحدد حسب تعامل هذه الحكومات مع شعوبها^(٢).

(١) فاعتداءات ١١ سبتمبر - حسب روايتهم - قادها مصرى ومعظم منفذيها من السعوديين، ومصر والسعودية تعتبر نظمها السياسية صديقة للولايات المتحدة الأمريكية.

(٢) وعليه فإنه يصار إلى تشكيل قانون دولي جديد يجعل قيام الديمقراطية، واحترام حقوق الإنسان، وقيام الحرية، شرط لقيام أى دولة، كما حدث من قبل فى البوسنة والهرسك وكوسوفو ويراد له أن يحدث الآن فى الشرق الأوسط.

(انظر: عاطف الغمرى: الوجه الآخر لعملية التغيير فى الشرق الأوسط، الأهرام العدد ٤٢٩٥٤ الصادر فى ١٤/٧/٢٠٠٤، ص ١٠).

❖ خلا خطاب بوش فى بداية ولايته الثانية من الحديث عن الحرب على الإرهاب، وانتقل إلى الحديث عن إمكانية التدخل فى شئون الدول الداخلية، مبرراً ذلك بأن أمن الولايات المتحدة لا ينحصر توفيره بما يجرى داخلها وإنما بما يجرى أيضاً داخل حدود الآخرين.

❖ تتدرج وسائل تحقيق الحرية لدى شعوب الدول المختلفة إما باستخدام وسائل التأثير كالضغوط الاقتصادية والدبلوماسية، أو تحريك قوى داخلية تتحرك ضد الأنظمة، أو أخيراً استخدام القوة العسكرية «لتحرير» الشعوب من حكامها الوطنيين.

فالولايات المتحدة - حسب زعمها - وهبت نفسها لتحرير الدول التى يستبد بها حكامها وينفردون بالسلطة ولا يحرصون على حل مشاكل الشعوب أو تنميتها والنهوض بها، ولا يكتفون من ممارسة الحرية.



الفرع الثالث تحقيق الامبراطورية كاستراتيجية أمريكية

ذهب البعض^(١) إلى أن الولايات المتحدة هي الوريث الطبيعي وعن جدارة للامبراطورية البريطانية وحكم العالم، وذلك لتملكها كل مقومات قيام الأمبراطورية، وخاصة أنها تتميز بالروح الليبرالية في إطار من حكم القانون والمؤسسات، وأن ترويج الرؤساء الأمريكيين للأفكار الليبرالية العظيمة والتي هي بمثابة الاستراتيجية الكبرى للولايات المتحدة، يشبه إلى حد كبير التطلعات التي كانت تسعى الأمبراطورية البريطانية لتحقيقها في مجال الديمقراطية وحكم القانون وحماية الكرامة الإنسانية، والحكومات محدودة السلطة والانفتاح الاقتصادي.

وذهب هذا الرأي إلى أن العالم ينتظر الكثير من الأمبراطورية الأمريكية الليبرالية، وخاصة الدول المتعثرة التي تحتاج إلى «إشراف» من واشنطن حتى لا تنتقل عدواها للآخرين، أو أن تؤثر سلباً على محيطها الاقليمي وخاصة في إفريقيا وآسيا والشرق الأوسط ولاسيما بعد أن سببت الأنظمة القائمة في هذه البلدان ظلماً كبيراً ومعاناة لا توصف لشعوبها، وأن هذه البلدان فشلت بعد منحها الاستقلال في تدبر أمورها فتحوّلت وبالأعلى الناس.

ويدعو هذا الرأي الولايات المتحدة إلى مد نفوذها الامبراطوري إلى تلك الدول ولو اقتضى ذلك نوعاً من الحكم الاستعماري.

(١) نبال فيرغسون في كتابه «ثمن الامبراطورية الأمريكية» الذي نشرته عام ٢٠٠٤ في نيويورك دار «بنجوان برس» وأشارت إلى ملخص له جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٦١ الصادر بتاريخ ٢٨/٣/٢٠٠٤، ص ٢٤.

وفي ذلك يقول أحد المحافظين الجدد «إن أمريكا أصبحت اليوم مثل جبار يمتطى العالم، وأنه منذ إنهيار الامبراطورية الرومانية لم تبلغ أي قوة عظمى القوة التي بلغناها» وتنبأ بعضهم باستمرار الامبراطورية وعدم إحسارها كما هو حال الامبراطوريات الأخرى فقال «لقد كان القرن السابع عشر فرنسياً، والتاسع عشر انجليزياً، والقرن العشرين أمريكياً، ومجدداً سيكون القرن الحادى والعشرين أمريكياً».

(انظر: مرسى عطا الله: نوع من الوصاية... أم عودة إلى عصور الانتداب؟ جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٥، الصادر في ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ١١).

وهكذا أصبح الترويج للأمبراطورية أمراً مباحاً حتى مع إبراز وجهها الاستعماري، بدعوى الليبرالية والديمقراطية^(١)، وفي المثال الكوبي تعلن الولايات المتحدة مساندة الحرية في كوبا. فأعلنت الحرب على أسبانيا الدولة المستعمرة لكوبا، وتدخل القوات الأمريكية المناصرة للحرية للجزيرة الكوبية. وبعدما تسحب أسبانيا قواتها تبقى القوات الأمريكية لدعم الاستقرار في الجزيرة^(٢).
بقى أن نشير إلى نقطتين هامتين بالنسبة للاستراتيجية الأمبراطورية:

أولاً: إذا كانت الولايات المتحدة تمتلك مقومات الأمبراطورية بما لها اليوم من قدرة اقتصادية وتقدم علمي وسيطرة على أماكن كثيرة من العالم فإن التاريخ يعلمنا أن كل الأمبراطوريات التي تنتهج النهج الاستعماري والسيطرة على مقدرات الشعوب ومهما أوتيت من قوة فإن مآلها إلى الزوال^(٣). بل إنها بعد أن تحولت من

(١) بينما في بدايات القرن العشرين اعتبر الرئيس الأمريكي تيودور روزفلت بناء الأمبراطورية خطيئة، عندما سئل عما إذا كانت سياسة الولايات المتحدة هي بناء امبراطورية نفى وأكرر قائلاً: (إن البلد الذي قام على فضيلة «الحرية» يصعب عليه أن يقع في خطيئة «الأمبراطورية») (محمد حسنين هيكل: الأمبراطورية الأمريكية والاغارة على العراق، ط٢، ٢٠٠٣، دار الشروق، ص ٧٢).

(٢) محمد حسنين هيكل المرجع السابق، ص ٧٠-٧١، ومما يستحق الذكر هنا أن الأمبراطورية الأمريكية في سعيها لإرث الأمبراطوريات السابقة سواء البريطانية أو الأسبانية أو غيرها أو حتى التيارات والحركات السياسية تتصرف مع الهدف ككل وليس كجزء، فترث الأمبراطورية وما يتبعها من أقاليم ومستعمرات، وتتعامل مع الشيوعية ككتلة واحدة وليس دولة دولة، ومع تيار القومية العربية ككل، فعندما دخلت مصر منتصف السبعينات كانت تخطط للأمبراطورية الأمريكية - إلى أن ذلك يشمل الأمة العربية بأكملها (محمد حسنين هيكل المرجع السابق، ص ٧٣).

(٣) وفي كتابه «المحن المأساوية للأمبراطورية، العسكرية والسرية، ونهاية الدولة الجمهورية» لمؤلفه «تشارلز جونسون» (رئيس معهد البحوث السياسية في اليابان) يرى أن هذه الأمبراطورية ليس مقدر لها البقاء وأن مآلها الانهيار. فمشروع الأمبراطورية عنده يهدد بتدمير الجمهورية الديمقراطية للولايات المتحدة.. ويرى أن من أسباب الانهيار:

١- انتشار مئات القواعد العسكرية في العالم (٧٢٥ قاعدة عسكرية بخلاف القواعد الموجودة داخل الولايات المتحدة نفسها) وهذا يجعل الولايات المتحدة في حالة تمدد عالمي =

قوة أعظم Super Poir إلى قوة كاسحة Hyper Poir فإنها تصل إلى أن تهزم نفسها بالإفراط في استعمال القوة والغرور^(١).

ثانياً: أن الأمبراطورية الأمريكية وإن ادعت أن تدخلها في شئون الغير أو الاستيلاء على الدول الأخرى أو ممتلكاتها أو حتى علمائها أو السيطرة الاقتصادية على مقدرات الدول الأخرى وغيرها من المهام الأمبراطورية^(٢) قد تم بحكم «واجبات الشرف» و«المهام المقدسة» وتكليف العناية الالهية فإن ذلك غطاء خارجي يغلف به الرغبة في السيطرة والتملك والقضاء على الآخر.

=لقدرتها، بما يؤدي إلى عدم استمرار قدرتها على هذا التمدد الذي يتم على حساب مصالح الشعب الأمريكي.

٢- أن عسكرة السياسة الخارجية الأمريكية حيث النزعة الانفرادية للمحافظين الجدد تضع حداً لعصر العولمة الذي كانت القيادة الأمريكية فيه مقتنعة بأن لها شركاء في إدارة العالم.

٣- أن قيام الأمبراطورية الأمريكية ضد التراث الأمريكي - في وجهة نظر الكاتب - وضد عقيدة الأمريكيين العاديين (عدا المحافظين الجدد) وبالتالي تفقد شرطاً مهماً وهو توافق النخبة والرأى العام على هذه الاستراتيجية واحتضانها ودعمها.

* ويلخص المؤلف محن الأمبراطورية في أربعة:

١- حالة حرب مستمرة بلا نهاية.

٢- فقدان الديمقراطية ومن مظاهره تجاوز الرئاسة لسلطات الكونجرس.

٣- تحل الدعاية وتحريف المعلومات محل المصادقية (كما حدث في حرب العراق)

٤- الإفلاس.

* ويتحدث الكاتب عن مراحل تكوين الأمبراطورية الأمريكية - فبعد انهيار الاتحاد السوفيتي

أصبحت توصف بالقوة العظمى في العالم، - ثم رجل شرطة العالم - ثم أطلقت مادلين اولبرايت عليها الدولة التي لاغنى عنها - وبعد أحداث (١١) سبتمبر أصبحت توصف بروما الجديدة أو الأمبراطورية. ثم حدث التحول إلى عسكرة السياسة الخارجية، والعمل على إحداث تحول في أمريكا لتفرض على الشعب أن يتحمل عبء الديمقراطية.

(راجع عرض وتعليق على الكتاب: عاطف الغمرى جريدة الأهرام العدد ٣٢٣٦ ٤ الصادر في ٢٢/٤/٢٠٠٥، ص ١٠).

(١) محمد حسنين هيكل: الأمبراطورية الأمريكية والاغارة على العراق: مرجع سابق ص ١٢ حيث يذكر أن الأمبراطورية كائن حي وعندما يصل إلى ذروته حيث إنه يستعمل أقصى حد لمصادره وطاقته وحينئذ يستهلكها بنفس المقدار.

(٢) انظر: محمد حسنين هيكل: الامبراطورية الأمريكية والاغارة على العراق، المرجع السابق، ص ٦١-٧١، حيث وضع لها عنوان "المهام الأمبراطورية المقدسة والالهية".

المطلب الثالث

وجهة النظر الأوروبية وحلف الناتو من مسألة فرض الديمقراطية

ونعرض له فى فرعين.

الفرع الأول: وجهة النظر الأوروبية فى فرض الديمقراطية.

الفرع الثانى: دور حلف الناتو فى فرض الديمقراطية فى العالم العربى .

الفرع الأول

وجهة النظر الأوروبية فى فرض الديمقراطية

تعتبر أوروبا أن لها علاقة خاصة بدول المنطقة، وحتى عندما تقدمت بمبادراتها فى البداية كما رأينا، فإنها ركزت على أمرين هامين وهما: ضرورة حل النزاع العربى الإسرائيلى وضرورة أن يأتى الإصلاح من الداخل، على عكس المبادرة الأمريكية، وكان لذلك أثره على نتائج قمة دول الثمانى الصناعية .

ولكن وجهة النظر الأوروبية أتفقت مع الأمريكين فى وجود خطر يهدد الغرب عموماً. سواء فى شرق المحيط الأطلسى (كوريا) أو فى غربه (أمريكا). وهذا الخطر مصدره الارهاب الذى يأتى من منطقة الشرق الأوسط .

وصدرت فى الموضوع دراسة فى أوروبا فى نوفمبر عام ٢٠٠٣ عن مؤسسة:

. Euro- Mediterranean Study Commission

بعنوان:

System- Openingand Cooperative Transformation of the Midle East.
Anew Trans-Atlantic Project and Joint Euro- Atlantic- Arab task^(١).

وتستند الدراسة إلى أن العلاقة بين العرب والغرب مبنية على عدم الثقة، فالعرب يعتبرون الغرب كمتفوق عليهم ومتعطس وامبريالى فيشعرون بعقدة النقص، بينما

(١) تناولها بالشرح د. السيد أمين شلبي فى مقال له بعنوان «الشرق الأوسط الكبير» وجهة نظر
أوربية نشر بجريدة الأهرام العدد ٢٨٢١ الصادر فى ٣/٣/٢٠٠٤، ص ١٢.

يعتبر الغرب أن العرب عدوانيين ويشكلون خطراً على حضارتهم، وبالتالي فإن أكثر التحديات لهم ترد من المنطقة العربية من العمليات الارهابية والتي يمكن أن تقتزن بأسلحة الدمار الشامل من جانب الجماعات المتطرفة أو الدول المارقة.

وترى الدراسة - والتي تستند أيضاً إلى تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٣ - أن التحول المطلوب في المنطقة قد يؤدي إلى تغيير الأنظمة لكن ليس بالضرورة أن يقود إلى تحقيق الديمقراطية، لأن الديمقراطية وحكم القانون تعتمد على أوضاع معينة لا بد أن تتوافر في الواقع المحلي ذاته.

وتنتهي الدراسة أنه لا يكفي فقط محاربة الارهاب والدول المارقة، وإنما يجب :
(١) تغيير الديناميكيات التي أوجدت الجماعات المتطرفة والنظم الاستبدادية الموجودة في المنطقة.

(٢) إقامة نظام اقتصادي جديد يمكن أن يقدم لشعوب المنطقة العمل والكرامة وأسباب العيش وتحقيق الحداثة.

(٣) إيجاد مجتمعات مدنية جديدة تتنافس وتتكامل دون أن تفقد تفرداها .
وواضح أن الدراسة لا تختلف في شيء عما انتهت إليه المبادرة الأمريكية سواء من حيث المقدمات أو النتائج .

الفرع الثاني

دور حلف الناتو في فرض الديمقراطية في العالم العربي

انشئ حلف الناتو عام ١٩٤٩ لمواجهة الخطر الشيوعي، وبعد انهيار الاتحاد السوفيتي السابق وانتهاء الحرب الباردة انتقل دور الحلف إلى التعامل مع نتائج هذا الانهيار.

ولما كانت مهمة الحلف الحفاظ على أمن الدول المشاركة فيه، فإن الحلف رأى أن أمن دول الجوار واستقرارها يؤثر على أمن أعضائه. فرأى التدخل عسكرياً في حالات منها إقليم كوسوفو، وحالات أخرى رأى أن دولها تحتاج إحداث تغييرات

سياسية واقتصادية واجتماعية للاندماج مع العالم المتقدم الذى تمثله دول الحلف. وبالفعل حدث ذلك مع دول مثل اليابان وكوريا الجنوبية وألمانيا الشرقية فانضمت للحلف بعد إجراء الإصلاحات المطلوبة، كما لحقت بها سبع دول جديدة من أوروبا الشرقية فى مارس ٢٠٠٤، والتي انضمت أيضاً للاتحاد الأوروبى فى يونيو ٢٠٠٤، وذلك بعد إصلاحات استمرت لعقد كامل شمل الجانب الاقتصادى والسياسى فى آن واحد.

ولذا فإنه أشير إلى دور محتمل لحلف الناتو فى المساهمة فى الإصلاح فى الشرق الأوسط على غرار ما حدث فى دول أوروبا الشرقية^(١).

فهل يمكن تكرار تجربة دول أوروبا الشرقية مع الدول العربية^(٢)؟

هذا ما تريده الولايات المتحدة، واشركت الدولة الثمانى الصناعية الكبرى لتوفير المساندة والتمويل لتنفيذ التحول المطلوب على كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية على غرار المبادرات الأمريكية والأوروبية لدفع عملية التحول فى دول أوروبا الشرقية وكان من ضمنها برنامج «المشاركة من أجل السلام».

(١) د. محمد قدرى سعيد: حلف الناتو بين الإصلاح والأمن، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية للأهرام، جريدة الأهرام العدد ٢٨٥٣ الصادر فى ٤/٤/٢٠٠٤، ص ٧، وأشار إلى الفكرة السيئة والعدائية لدى الدول العربية عن حلف الناتو وأنه كان يمثل أداة للاستعمار الغربى وتنفيذ الفكر الرأسمالى فى مواجهة الفكر الاشتراكى الذى كان يمثل أيديولوجية لمعظم الدول العربية، وما زالت هذه الفكرة عالقة فى الأذهان رغم الحوار الذى أجراه الحلف مع مجموعة دول البحر المتوسط (منها مصر والأردن وتونس والجزائر والمغرب وموريتانيا بالإضافة إلى إسرائيل) بهدف إجراء التحول المقصود ومقارنته فى ذلك مع مؤسسات الاتحاد الأوروبى ومنظمة الدول الثمانى الصناعية الكبرى.

(٢) راجع فى ذلك: عادل عبد الصادق: التحول فى أوروبا الشرقية هل يصبح حالة عربية؟ مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، جريدة الأهرام العدد رقم ٢٨٦١ الصادر فى ١٢/٤/٢٠٠٤، ص ٢٣.

عكس ذلك هناك من يرى أنه ليس بالضرورة أن الحل الذى اتبع مع دول أوروبا الشرقية بعد الحرب العالمية الثانية يصلح لدول الشرق الأوسط (مرسى عطا الله: نحن وأوروبا فى قطار واحد، جريدة الأهرام العدد ٢٨٢٢ الصادر فى ٤/٣/٢٠٠٤، ص ١١).

ولقد تم صياغة مبادرة الشرق الأوسط الكبير لنشر الديمقراطية على غرار ما حدث عقب الحرب العالمية الأولى وانعقاد مؤتمر الصلح في باريس عام ١٩١٩ بعد معاهدة فرساي وقيام عصبة الأمم، وكذلك بعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥ وقيام الأمم المتحدة ونشأة آليات العلاقات الدولية ومبدأ عدم التدخل في شئون الغير واحترام استقلال الدول وعلى نفس أرضية معاهدة هلسنكي عام ١٩٧٥ التي وقعت عليها ٢٥ دولة (شملت أمريكا والاتحاد السوفيتي السابق ومعظم دول أوروبا) وكان محورها الرئيسى أيضاً موضوع الحريات واحترام وحقوق الإنسان وميثاق باريس لعام ١٩٩٠ لنشر الحريات في أوروبا الشرقية^(١)، وقامت منظمة الأمن والتعاون في أوروبا بدور هام في تفكيك المنظومة السوفيتية السابقة في أوروبا الشرقية بما فتح الباب أمام قيام الاتحاد الأوربي، كما تمت عمليات التحرر الاقتصادي من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، والتحول السياسى من الدكتاتورية الشمولية إلى الديمقراطية التعددية^(٢)، ولقد اعتمد ذلك التحول عن طريق التدخل في شئون دول أوروبا الشرقية عبر القنوات الدبلوماسية والاقتصادية وبتشجيع المنشقين والمعارضين، وتقديم المساعدة للتعليم المدنى وتسجيل الناخبين وخاصة النساء .

ويتبع ذات الأسلوب بالنسبة لمشروع الشرق الأوسط الكبير بتقوية العلاقة بين الغرب والمنظمات العربية غير الحكومية التى تروج للقيم الليبرالية وتشكيل جماعات مصالح مستقلة، ورصدت الولايات المتحدة الملايين لتنمية الديمقراطية في العالم العربى .

واتبعت في الجانب الاقتصادى إجراءات مماثلة لما حدث في دول أوروبا الشرقية كاشتراط إحراز تقدم في التحول الديمقراطى لإمكانية الانضمام إلى منطقة التجارة

(١) د. هالة مصطفى «الشرق الأوسط الكبير وحديث الإصلاح»، جريدة الأهرام العدد ٢٨١١ الصادر فى ٢٢/٢/٢٠٠٤، ص ١٠.

(٢) وأعلن الرئيس الأمريكى - فى غير مرة - آخرها فى خطاب له فى إحدى القواعد العسكرية يوم ١٢/٤/٢٠٠٥، من أن إسقاط تمثال صدام حسين فى ساحة الفردوس بالعاصمة بغداد يمثل سقوت حائط برلين فى بداية التحول فى أوروبا الشرقية.

الحرّة، ومحاولة دمج دول المنطقة فى منظمة التجارة العالمية، بجانب المساعدات الاقتصادية الضخمة.

وكما كانت إذاعة أوروبا الحرّة الموجهة إلى دول أوروبا الشرقية إبان العهد الشيوعى كأداة دعائية لبث القيم الغربية فإن الولايات المتحدة أقامت قناة «الحرّة» الفضائية وإذاعة «سوا» ومجلة «هاى» ومبادرات أخرى لتسويق القيم الغربية والأمريكية.

ورغم اتحاد الوسائل المتبعة فى الحالتين تقريباً على النحو السابق بيانه إلا أن هناك خصائص تميز التجربة فى دول أوروبا الشرقية ربما لا تؤدى إلى نفس النتائج بالنسبة لدول الشرق الأوسط ومن هذه الخصائص:

- ١- أن التحول تم فى دول شرق أوروبا من خلال الشعب ولم يتم من أعلى، حيث عظم دور مؤسسات المجتمع المدنى فقامت بحركات احتجاج وعصيان مدنى.
- ٢- أن العوامل الخارجية للتحول كان دورها محدوداً بالنسبة للعوامل الداخلية، وربما يرجع ذلك لاختلاف الشعوب فى كلا المنطقتين من حيث الثقافة والتعليم والعادات والتقاليد والقيم السائدة.
- ٣- أن الدول الداعمة للتغيير فى أوروبا الشرقية لم تقتصر معوناتهما على تقديم الأموال وإنما ركزت على تكوين القدرات الذاتية للدول المعنية.
- ٤- أن النموذج الشرق أوروبى راعى الهوية الخاصة لكل دولة ولم يفرض نموذجاً واحداً.
- ٥- أن النموذج الشرق أوروبى واكب بين التحول السياسى والتحول الاقتصادى والاجتماعى والثقافى، على عكس الوضع السابق فى غرب أوروبا الذى سبق فيه التحول السياسى التحولات الاقتصادية والاجتماعية.
- ٦- أن الخلاف الثقافى بين شطرى أوروبا لم يكن بنفس الحدة بين الغرب والعالم العربى.

لكن ما هي الأسباب التي بموجبها أعطى حلف الناتو لنفسه الحق في اصلاح الآخرين (دول أوروبا الشرقية ثم دول الشرق الأوسط الكبير)؟
أمكن حصر هذه الأسباب فيما يلي^(١):

- انتصاره في الحرب الباردة على المعسكر الشيوعي .
- تعرض أحد أعضائه (الولايات المتحدة) لاعتداءات ١١ سبتمبر ثم وقوع اعتداءات مدريد في إسبانيا واستمرار التهديد المباشر باعتداءات إرهابية .
- أن منطقة الشرق الأوسط بها مصالح استراتيجية لأعضاء الحلف كأكبر مخزون للبترول في العالم ، ومع ذلك تعاني من ظروف تجعلها بؤرة للإرهاب الذي يهدد أعضاء الحلف ومن هذه الظروف :
- ❖ ضعف مستوى المعيشة والإنتاج ، رغم توافر عوامل التقدم مثل الثروة والموقع .
- ❖ عدم تبني مشروع ناجح نهضوى خاص بها كما حدث في الصين والهند ودول شرق آسيا .
- وعلى خلاف أصل المبادرة الأمريكية للشرق الأوسط الكبير فإن اجتماع حلف الناتو الذي تم في تركيا واجتماع قمة الدول الثماني الصناعية الكبرى في «س لاند» قد غير طبيعة المسار العملى للمبادرة بما يستشف منه ما يلي^(٢) .
- ١- مراعاة التدرج في إحداث التغيير المطلوب .

(١) د. محمد قدرى سعيد: بعد إطلاق مشروعين استراتيجيين للتغيير، وجهة نظر فى مستقبل الشرق الأوسط: جريدة الأهرام العدد ٢٩٢٦ الصادر فى ١٦/٦/٢٠٠٤، ص ٢٨.
والمشروع الاستراتيجى الأول العلاقات بين طرفى الاطلنطى (الولايات المتحدة - الاتحاد الأوروبى) وإعادة صياغتها بعد انهيار الاتحاد السوفيتى وظهور مصادر متنوعة أخرى جريدة للتهويد كالارهاب وأسلحة الدمار الشامل والنزاعات الإقليمية والهجرة غير المشروعة، واختلاف طرفى الاطلنطى فى مواجهة عناصر التهديد حيث تميل الولايات المتحدة للعمل العسكرى بينما الاتحاد الأوربى يميل إلى الحوار والتعاون وقليل من الردع عند الضرورة فقط. والمشروع الاستراتيجى الثانى هو مشروع الشرق الأوسط الكبير والذي يعتبر مثالا تطبيقياً على المشروع الأول.

(٢) د. محمد قدرى سعيد: المرجع السابق.

٢- مراعاة ظروف كل دولة من الدول المعنية بالمبادرة وترتيب أولويات الإصلاح حسب ظروف كل دولة.

٣- التسليم بأهمية حل النزاعات المزمنة لإضفاء أجواء مواتية للإصلاح، ومن ذلك ما تم بشأن حل مشكلة الجنوب السودانى، والمطلوب أن ينتقل ذلك أيضاً إلى النزاع العربى الإسرائيلى.

المطلب الرابع

فرض الديمقراطية وفكرة الدولة وتغيير مفهوم السيادة هل يتعارض فرض الديمقراطية بالصورة التى تناولها مشروع الشرق الأوسط الكبير مع مفهوم سيادة الدولة المتعارف عليه؟

تعنى السيادة أن تتمتع السلطة السياسية فى الدولة مجموعة من الاختصاصات والسلطات توجهها فى جميع المجالات بحيث تكون نافذة من تلقاء نفسها دون أن يتوقف ذلك على إجازة من سلطة أخرى. ذلك أن السلطة السياسية فى الدولة تستمد سلطاتها من نفسها دون أن تشاركها سلطة أخرى فى سلطانها النهائى، وإرادتها تعد الإرادة العامة التى تسمو فوق الإرادات الأخرى داخل الدولة، بحيث تملك الدولة بما لها من سيادة إصدار أوامر نهائية وبأنه لا يتوقف نفاذها على أى إرادة أخرى داخل الدولة، كما لا يوجد من ورائها خارج نطاق اقليم الدولة سلطة تشاركها سلطانها النهائى.

معنى الامة صاحبة السيادة: أنها منبع كل السلطات فى الدولة وأن ما تنتهى إليه إرادتها العامة يكون قانوناً ملزماً يجب أن يخضع له الجميع حكماً ومحكومين وأن إرادتها لا تعلو فوقها إرادة أخرى^(١).

وعلى ذلك فالسيادة La Saueraineté : هى سلطة الأمر العليا فى المجتمع والتى تسمو فوق الجميع، فهى سلطة أصلية لا تستمد أصلها من غيرها، وليس فى المجتمع

(١) أستاذنا د. فؤاد محمد النادى: مبادئ نظام الحكم فى الإسلام، ط١، ١٩٩٩، كلية شرطة دى ص ٣٧، وما بعدها.

من سلطة تنازعها أو تشاركها السلطان .

ومن لزوم السيادة أن ينفرد الحائز عليها لسلطة فرض القواعد التي تحكم حياة الجماعة، أي سلطة وضع التشريعات الحاكمة التي يترد إليها الناس في علاقاتهم ومعاملاتهم^(١).

وبنظرة متعمقة في مبادرة الشرق الأوسط الكبير نجدها خروجاً على مفهوم السيادة بالمعنى السابق الإشارة إليه، وربما دفع إلى ذلك بعض الظواهر السائدة حالياً فيما عرف بـ زمن العولمة، إضافة إلى أن ذلك ربما يجد تفسيره في طريقة نشأة الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها . وبيان ذلك فيما يلي :

أولاً: تجاوز حدود سيادة الدولة في مشروع الشرق الأوسط الكبير (الواسع) منحت الدول الغربية لنفسها في مشروع الشرق الأوسط الكبير القيام بدور واسع يتضمن الجوانب التالية :

(١) التخطيط الدقيق لمعالم التغيير المطلوب إحداثه في بنية المجتمعات الشرق أوسطية سياسياً واقتصادياً واجتماعياً .

(٢) الإشراف الدقيق على كل مراحل تنفيذ المشروع .

(٣) التنفيذ المباشر لبعض جوانب المشروع، حيث يضرب المشروع مثلاً على تحقيق بعض أهدافه – كما أشرنا من قبل - بتدريس مادة إدارة الأعمال بمعهد البحرين للمصارف والمال، وهذا المعهد يديره أمريكي وله علاقة شراكة مع عدد من الجامعات الأمريكية .

(١) بيردو: مطول العلوم السياسية جـ ١، ط ٢، ص ١٨٥ .

د. صبحي عبده سعيد: شرعية السلطة والنظام في حكم الإسلام (دراسة مقارنة) ١٩٩٩، دار النهضة العربية، ص ٦٧ وما بعدها.

والعبرة المستفادة من هذا المثال المذكور فى المبادرة أن يتم التغيير بواسطة مديرين أمريكيين وبفكر أمريكى^(١).

وذهب غير واحد من المعارضين لمشروع الشرق الأوسط الكبير على اعتباره عودة إلى فرض نظام الوصاية الاستعمارية من جديد على الشرف الأوسط^(٢) ودون أن تكون الولايات المتحدة مخولة فى ذلك من أى سلطة دولية^(٣).

ثانياً: نشوء ظاهرة العولمة:

حيث تزامن إطلاق مشروع الشرق الأوسط الكبير مع بروز الظواهر الآتية :

١- ظهور وانتشار الشركات عابرة القارات، فالمنتجات المختلفة (مثل السيارة والكمبيوتر والتلفزيون وغيرها) تصنع أجزاء منها فى دولة وأجزاء فى دولة أخرى ويتم تجميعها فى دولة ثالثة.

ومن هذه الشركات ما تفوق موازنته موازنات بعض الدول، وينتمى موظفوها إلى جنسيات مختلفة وتنتشر فروعها فى دول العالم.

٢- نمو المنظمات عابرة القوميات والحدود (مثل : منظمة أطباء بلا حدود).

٣- تسارع وتيرة العولمة ونشوء سياسة عالمية جديدة شكلت تحدياً للنظرية الكلاسيكية للدولة^(٤) بحيث يمكن القول إنه فى زمن العولمة لا توجد سيادة

(١) راجع: السيد يس: الوصاية الأمريكية على الشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٢٣ الصادر فى ٢٠٠٤/٢/١٩ م ص ٨.

(٢) محمد التهامى: وصاية جديدة، جريدة الأهرام العدد ٢٨١٥ الصادر بتاريخ ٢٠٠٤/٢/٢٦ م ص ١٠.

(٣) عاطف الغمرى: هل من مشروع قومى فى مواجهة المشروع الأجنبى للتغيير، الأهرام العدد ٢٨١٤ الصادر فى ٢٠٠٤/٢/٢٥ م ص ١٠.

وفى ذات المعنى: مرسى عطا الله: نوع من الوصاية .. أو عودة إلى عصور الانتداب، جريدة الأهرام العدد ٢٨١٥ الصادر فى ٢٠٠٤/٢/٢٦ م ص ١١.

(٤) د. عصام عبد الله: مفارقة ديمقراطية، الأهرام العدد ٢٨٥٦ الصادر فى ٢٠٠٤/٤/٧ م ص ٢٩.

كاملة وإنما مشاركة فقط^(١).

ولقد ترتب على كل ذلك أن أصبح استخدام القوة من جانب الولايات المتحدة الأمريكية ضد أي دولة وفي أي نزاع أمراً سهلاً، وخاصة بعد تلاشى دور الأطراف الدولية الأخرى.

٤- ولقد ساعد على ذلك أيضاً التكنولوجيا الحديثة في عالم الاتصالات وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، والسماوات المفتوحة وإطلاع كل شعوب العالم على ما يجري في كل بقاع الأرض في نفس وقت وقوع الحدث، وبصفة عامة بروز ما يسمى مجتمع المعلومات العالمي.

وأصبحت الدول الكبرى والمنظمات الدولية تطالب الدول بحسن معاملة مواطنيها وتكونت منظمات غير حكومية فيما يطلق عليه «المجتمع المدني العالمي» ووجدت الشركات متعددة الجنسيات وكلاهما أصبحت تمارس قدراً من النفوذ داخل الدول.

ويمكن القول أن دول العالم أصبحت أكثر قرباً من بعضها البعض سواء في المجالات الإنسانية فيما عرف «بعولمة المشكلات الإنسانية» أو التعاون الاقتصادي في شكل اتفاقية التجارة العالمية والانفتاح الاقتصادي بين كل دول العالم، وتشجيع المساعدات الاقتصادية في مجال التنمية إضافة إلى العولمة الثقافية وتشجيع «حوار الثقافات» بدلاً من الحديث عن «صراع

(١) د. مأمون فدي: ملاحظة على مبادرة الشرق الأوسط الجديد، الأهرام العدد ٢٨١٦ ٤ الصادر في ٢٧/٢/٢٠٠٤م ص ١٠.

وقد ضرب بعض الفقهاء مثلاً على تآكل سيادة الدولة، حيث حظرت الفيفا (الاتحاد الدولي لكرة القدم) على أندية كرة القدم في كل العالم اللجوء إلى القضاء الوطني للطعن في قرارات الاتحادات المحلية، وإنما تنشأ محاكم رياضية خاصة لحسم الخلافات الرياضية، وهددت الفيفا الأندية التي تلجأ إلى القضاء العادي في بلدانها بفرض عقوبات عليها قد تصل إلى =الشطب، وهكذا يسبق الفيفا بذلك مبادرة الشرق الأوسط الكبير في إلغاء مظهر مهم من مظاهر سيادة الدولة وهو حق التقاضي (محمد عبد الهادي: الفيفا والشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٣٠٧٩ الصادر في ١٦/١١/٢٠٠٤م ص ٦).

الحضارات»^(١).

٥- أصبحت السمة الغالبة هي التكتلات الدولية وليست النزعة القومية كما كان سائداً من قبل، وتلاحظ ذلك فى تجمعات مثل الاتحاد الأوروبي، الآسيان، الاتحاد الأفريقي.

٦- أصبحت الانقسامات الداخلية والاضطرابات فى نطاق الدولة الواحدة فى صورة أوضح من الصراعات الإقليمية بين الدول، ومن ثم أصبح التدخل الخارجى فى دولة ما أمراً مقبولاً خاصة إذا ما اقترن بشعارات مثل الحرية، حقوق الإنسان، حماية الإقليتات^(٢). ويلاحظ ذلك فى السودان حيث تدخلت الأمم المتحدة باسم حماية حقوق الإنسان ووصل الأمر إلى إصدار قرار من مجلس الأمن بمعاينة السودانين المرتكبين لجرائم فى إقليم دارفور السودانى أمام المحكمة الجنائية الدولية.

ومن ذلك أيضاً التدخل فى لبنان بالقرار ١٥٥٩ من مجلس الأمن الدولى والذى يتضمن نزع سلاح حزب الله رغم كون ذلك شأن داخلى.

ثالثاً: فكرة الدولة وفرض الديمقراطية:

تطورت فكرة الدولة من المجتمعات القبلية وحتى قيام الدولة الحديثة بمعنى وجود إقليم له حدود معينة، وتمارس عليه الدولة سيادتها، ولكن تاريخ نشأة الدولة الأمريكية التى قامت عليها الإمبراطورية الأمريكية يختلف، ذلك أن مفهوم إقليم الدولة ظل يتوسع باستمرار ولم يتقيد بحدود معينة، فلجأت أمريكا إلى الاتساع إلى المحيطين لتحقيق مفهوم الأمن، فتوسعت إلى المحيط الأطلنطى لتحقيق الأمن تجاه

(١) السيد يس: الأبعاد الثقافية للتغيير العالمى الشامل. جريدة القبس الكويتية العدد رقم الصادر فى ١٦/١٠/٢٠٠٣م ص ٨.

(٢) د. جمال سلامة علي: استحضار التاريخ وتغيب الجغرافيا، جريدة الأهرام العدد ٢٨٢٨ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٤م ص ١٢.

أوروبا وتوسعت إلى المحيط الهادى ليعزلها عن آسيا ، وظلت تتوسع بمختلف السبل بما فيها شراء بعض الولايات مثل (نيومكسيكو)^(١) .

وتتعارض هذه النشأة مع فكرة السيادة على إقليم معين، وفكرة الحدود التى تمارس فيها الدولة سيادتها . وربما يفسر ذلك ما شاع أخيراً من استبدال مفهوم الحدود الآمنة بمفهوم الحدود السياسية المعترف بها دولياً^(٢) .

وفى ظل هذه الظروف كلها كان مشروع الشرق الأوسط الكبير لفرض الديمقراطية وفقاً للمفهوم الأمريكى .

(١) محمد حسنين هيكل: الإمبراطورية الأمريكية والإغارة على العراق، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤ وما بعدها.

(٢) وهذا ما تتبعه إسرائيل فى مفاوضاتها باستمرار وعدم اعترافها إلا بالحدود التى ترى أنه عندها يتحقق أمنها من وجهه نظرها.

المبحث الثانى

تحقيق الديمقراطية والشأن الداخلى

ونتناوله فى مطلبين، نعرض فى المطلب الأول لبعض صور التدخل الفعلى باسم الديمقراطية، ثم نعرض فى المطلب الثانى لحقيقة المقولة السائدة بأن الديمقراطية شأن داخلى.

وعلى ذلك فدراستنا لهذا المبحث فى مطلبين :

المطلب الأول : صور من التدخل الأجنبى الفعلى فى شأن الديمقراطية.

المطلب الثانى : هل تحقيق الديمقراطية بالفعل شأن داخلى؟

المطلب الأول

صور عن التدخل الأجنبى الفعلى فى شأن الديمقراطية

تنوعت صور التدخل ونذكر منها ما يلى :

❖ التدخل الأجنبى والمساعدات والمنح الأجنبية، والتواصل الخارجى مع مؤسسات المجتمع المدنى الوطنية.

❖ تشجيع بعض التيارات الدينية.

❖ اتفاقيات دولية لمراجعة مدى تحقيق الديمقراطية.

ونعرض كل منها فى فرع مستقل.

الفرع الأول

مشكلة التمويل الأجنبى والمساعدات والمنح الأجنبية والتواصل الخارجى مع مؤسسات المجتمع المدنى الوطنية

مشكلة التمويل الأجنبى والديمقراطية فى مصر :

تقوم الدول الأجنبية سواء الأوروبية أو الأمريكية بتقديم منح لمراكز أبحاث مصرية لإعداد أبحاث، تقف من خلالها هذه الدول على كل دقائق الأمور فى البلاد .

وتستخدم الدول الأجنبية هذه المعلومات فى التأثير على القرار المصرى والقفز للمجتمع من الداخل .

وتشمل الأبحاث كل شيء فى مصر من الحجاب والرى والزراعة والصناعات الاستراتيجية مثل صناعة الحديد والصلب ومناهج التعليم وموقع الدين فيها وسياسة مصر تجاه إسرائيل وحال الديمقراطية فى مصر^(١) .

ويؤثر هذا التمويل الأجنبى بصورة مباشرة على العملية الديمقراطية فى مصر إذا وجهت هذه الأموال لتمويل الدعاية الانتخابية ، وما يؤدى إليه ذلك من تدخل فى الشؤون الداخلية وإفراز عناصر برلمانية موالية للغرب وتبنى أفكاره داخل مجلس

(١) باهر السليمى - بلال الدوى: المنحة القدرة، جريدة الميدان العدد ٥٩٥ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٥، ص ٣.

ويشير المقال إلى دراسة د. جمال عبد الهادى عن مشروع بحثى مولته هيئة المعونة الأمريكية أنجز بالتعاون مع عدد من الجامعات المصرية والأمريكية شمل أكثر من ٥٠٠ دراسة بحثية برصيد ٦٠ مليون دولار تناول كل شيء فى مصر اشترك فيه أكثر من ٢٠٠٠ باحث مصرى وأكثر من ٥٠٠ باحث أمريكى وكتبت البحوث باللغة الإنجليزية وحصلت هيئة المعونة الأمريكية على نسخ منها وبها جميع المعطيات والاستنتاجات التى توصلت إليها الأبحاث. بل إن مركز الدراسات الاستراتيجية فى الأهرام يعد بحثاً بتمويل من مؤسسة كونراد اديناور الألمانية عن الحالة الدينية فى مصر يتناول بالتفصيل تركيب وتنظيم المؤسسات الدينية المصرية التقليدية أو الحزبية، المسلمة أو القبطية، ولا شك فى أن هذه المنح تستغل حالة المثقف المصرى لاختراقه والتأثير فيه ثم أنها تقضى أو تضعف المجتمع المدنى الحقيقى الذى يجب أن يقوم على العمل الطوعى.

الشعب^(١) ولا شك أن ذلك يؤثر على الإرادة سواء للناخب أو المرشح ويؤدى إلى فساد العملية الانتخابية^(٢).

وقد لا تأتى الأموال مباشرة من السفارة الأجنبية أو هيئات المعونة الأجنبية وإنما تأتى من شركات أجنبية عاملة فى مصر أو توكيلات لشركات أجنبية لدعم مرشحين بعينهم^(٣).

ولقد قالت وزيرة الشؤون الاجتماعية أمام لجنة حقوق الإنسان بمجلس الشعب يوم ٢٤/٤/٢٠٠٥ أن مصر بها ١٨٠٠٠ جمعية أهلية تتحمل مسئولية العمل الاجتماعى وأن هناك ٦ جمعيات حصلت على ما قيمته مليار دولار منح أجنبية منها ٤ جمعيات مسجلة بالوزارة وجمعيتان غير مسجلتين.

وهددت الوزيرة بأنه سيتم حل أى جمعية تتلقى دعماً خارجياً وتمارس نشاطا سياسياً^(٤).

والحقيقة أن الفصل بين العمل الاجتماعى والعمل السياسى يصعب من الناحية العملية ذلك أن العمل الاجتماعى فى غالب الأحيان يخدم اغراضاً سياسية.

(١) من ذلك تحذير رئيس الجمهورية من أن هناك (٧٠) مليون دولار دخلت مصر لتمويل الدعاية الانتخابية لبعض مرشحي مجلس الشعب للدورة القادمة (مجلس ٢٠٠٥) حسام عبد الحكم: جريدة الميدان العدد ٥٩٤ الصادر فى ٣/٣/٢٠٠٥، ص (٧).

وأرجع البعض ذلك لأن الأحزاب القديمة أصبحت عاجزة حتى عن دفع إيجار مقارها ودفع أجور المتفرغين فيها وبالتالي أصبحت حركتها محدودة لذا يتم مساعدة عدد من الليبراليين عن طريق هذه الأموال لصنع أحزاب جديدة تنفذ الأفكار الأمريكية وذلك لأن حالتهم الاقتصادية لا تمكنهم من خوض المعركة الانتخابية.

(٢) يذكر د. أحمد محمد القاضى أن د. سعد الدين إبراهيم وهو يدافع عن التمويل الأجنبى للجمعيات يقول أن الجهات المانحة تدفع بسخاء لأنهم لا يريدون إيران أخرى فى المنطقة (جريدة الميدان العدد ٥٩٤ الصادر ٣/٣/٢٠٠٥، ص (٧).

= وفى ذات الموضع يذكر د. أحمد المجذوب أن التمويل الأجنبى يذهب لتمويل أبحاث مشبوهة حول انتخابات مجلس الشعب ومدى تأثيرها وموقف الأسر المصرية ومدى تدينها ومصادر دخلها ومستوى تعليمها.

(٣) حمدين صباحى: جريدة البيان العدد ٥٩٤ الصادر بتاريخ ٣/٣/٢٠٠٥، ص ٧.

(٤) جريدة الأهرام العدد ٢٦/٤/٢٠٠٥، ص ١٥.

أما مسألة التمويل الأجنبي فإن المادة (١٧) من قانون الجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ تشترط حصول هذه الجمعيات على إذن مسبق من وزارة الشؤون الاجتماعية قبل تلقي المنحة الأجنبية بينما تنص المادة (٥٦) من اللائحة التنفيذية على إخطار الجمعية للوزارة حتى بعد تلقيها المنحة.

ولقد ذكرت وزيرة الشؤون الاجتماعية أمام مجلس الشعب أيضاً بأن القانون سمح للجمعيات الأهلية الحصول على منح أجنبية بشرط موافقة وزارة الشؤون الاجتماعية، إلا أنه في حالة تلقي الجمعية لأموال من الخارج قبل حصولها على موافقة الوزارة فإنها مطالبة بإيداع هذه الأموال في حسابها لمدة (٦٠) يوماً ولا تستخدمها إلا بعد موافقة الوزارة خلال هذه المدة^(١).

التواصل الخارجى مع مؤسسات المجتمع المدنى الوطنية:

قامت الإدارة الأمريكية بكسر كل الحواجز الدبلوماسية والاتصال مباشرة بمن تراهم فى نظرها مؤهلين لمناقشة قضايا الإصلاح الداخلى من غير الرسميين.

فقامت بالاجتماع بممثلى مؤسسات المجتمع المدنى الأهلية ومن ذلك مركز ابن خلدون فى مصر بل ولوحت بمنح هذه المؤسسات جزءاً من المساعدات الأمريكية

(١) وذكرت الوزيرة أن هناك (١٥٠) جمعية تتلقى ٣٤٠ مليون جنية من جميع الدول المانحة والمنظمات ولا يمكن للوزارة أن تمنع الدول المانحة أو المنظمات من تقديم المنح لكنها يمكنها السيطرة على الجمعيات المتلقية للمنح حسب النصوص السابقة، بينما ذكرت وزيرة الدولة للتعاون الأجنبى أن جزءاً من الاتفاقيات والمنح التى يوافق عليها مجلس الشعب يسمح بتمويل الجمعيات الأهلية منها منحة المنظمات غير الحكومية وقدرها ٥ ملايين دولار ارتفعت إلى ٣٣.٦ مليون دولار وتخدم ما يقرب من ٥٠٠ جمعية غير حكومية على مستوى الجمهورية (سامى متولى: صور برلمانية: مجلس الشعب والمعونات المشبوهة للجمعيات والشركات، الأهرام العدد ٤٣٢٤٣ الصادر فى ٢٩/٤/٢٠٠٥، ص ٧).

المقررة لمصر، لتبين أن أمريكا نفسها هى التى ترعى هذه المنظمات وتمنحها القوة فى مواجهة الحكومة، وفى ذلك تأليب لهذه المؤسسات على حكوماتها^(١).

(١) وبالفعل جاء إعلان السفير الأمريكى فى مصر ديفيد وولش فى مؤتمر صحفى عن تلقى عدة جمعیات لمنح ومعونات بمبلغ مليون دولار وأعلنها بالاسم: - المجموعة المتحدة فى مشروعها دعم الشفافية فى انتخابات ٢٠٠٥.

- الجمعية المصرية للتنمية ودعم الوعى القومى والديمقراطية ومشروعها قادة الغد والمستقبل.

- جمعية الآفاق الجديدة للتنمية الاجتماعية لإعادة تأهيل الشباب.

- مركز بن خلدون للدراسات الامتائبة الذى يتبنى مشروع برنامج الحقوق السياسية والانتخابات.

- رابطة المرأة العربية لدعم مشروعات مكافحة الارهاب.

- الجمعية المصرية لنشر الوعى القانونى وتتولى نشر الديمقراطية بين الأحزاب المصرية. وأكد السفير الأمريكى أن دعم هذه الجمعیات جاء من الشعب الأمريكى من خارج حساب المساعدات الأمريكية ومعظمها تبرعات أفراد ويرى البعض أن من الخطورة قبول مثل هذه =المنح لأن الجمعیات تتلقاها باسم دعم الديمقراطية ولكن الواقع أن هذه الجمعیات قد تتساق إلى ما يخرب المجتمع المدنى أو يعمل ضد نظام الدولة بتوجيهات من الدول أو الجهات الأجنبية المانحة مما يؤثر على استقرار البلاد، فبعض هذه الجمعیات يشوه صورة مصر بأنها دولة غير ديمقراطية أو أن شعبها لا يحب الديمقراطية.

(عبد الناصر الزهيرى: التمويل الأجنبى والمال الحرام، جريدة الميدان العدد ٥٩٥ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٥، ص٣).

وقارن البعض بين ما كان يحدث من اتهام بالعمالة والتجسس لمن يروج للفكر الشيوعى ويتهم بتقاضى أموال من السفارة السوفيتية أو يتردد على المركز الثقافى السوفيتى أو يزور موسكو، بينما الآن فى زمن دولرة الديمقراطية نحتفل بالذين تقاضوا من السفارة الأمريكية للترويج للديمقراطية أو بنشر اسمائهم فى الصحف (سعيد عبد الخالق: زمن دولرة الديمقراطية واللعنة على الروبل ومتعاطيه، جريدة الميدان العدد ٥٩٥ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٥، ص٣).

راجع أيضاً صوت الأمة العدد ٢٢٣ الصادر فى ٧/٣/٢٠٠٥، ص١٢، وقد أوضح كمال الشاذلى وزير شئون مجلس الشعب أن هذه الجمعیات الست منها أربع شركات (من بينها مركز بن خلدون) وجمعیتان، وأن قانون الجمعیات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ يمنع على الجمعیات قبول المنح أو المساعدات الأجنبية إلا بعد موافقة وزارة الشئون الاجتماعية بينما قانون الشركات لا يفرض ذلك، مما يستوجب التدخل التشريعى لفرض هذا الحظر على الشركات شأنها شأن الجمعیات الأهلية.

ولقد جاء ذلك الإجراء تنفيذاً لما جاء في «وثيقة الإصلاح والمشاركة في التقدم» التي صدرت عن قمة الدول الصناعية الثماني التي عقدت في ولاية جورجيا الأمريكية في يونيو ٢٠٠٤ والتي تم اعتمادها في القمة الأوروبية الأمريكية بأيرلندا ثم في قمة حلف الأطلسي بتركيا في نهاية يونيو ٢٠٠٤^(١).

إن الأجندة الأمريكية لتحقيق الديمقراطية تتضمن تدريب صحفيين وإعلاميين لإعادة صياغة الإعلام وفقاً للرؤية الأمريكية، وتغطية الانتخابات القادمة كما تتضمن تدريب محامين على الوكالة عن المرشحين في حضور لجان الانتخابات^(٢)، ورصدت لذلك الملايين من الدولارات. ولعل الدافع إلى ذلك هو احتمال رفض السلطات المصرية أى مشاركة دولية في الرقابة على الانتخابات.

(سامى متولى: صور برلمانية: مجلس الشعب والمعونات المشبوهة للجمعيات والشركات، جريدة الأهرام العدد ٣٢٤٣ الصادر فى ٩/٤/٢٠٠٥، ص ٧).

(١) صلاح الدين حافظ: واشنطن تكسر الحواجز، كيف نعيد اختراع الديمقراطية فى مصر، جريدة الأهرام العدد ٢٩٧٥، الصادر فى ٤/٨/٢٠٠٤، ص ١١.

(٢) أعلن حافظ أبو سعدة أمين عام المنظمة المصرية لحقوق الإنسان وعضو المجلس القومى لحقوق الإنسان أنه أقام تحالفاً مكوناً من (٢٠) منظمة مصرية لمراقبة الانتخابات فى = مصر وفقاً للمعايير الدولية وأهمها الحياد الكامل، وأن ذلك يتم بدون تمويل أجنبى لكن من الممكن أن تحصل المنظمة الحقوقية على تمويل خارجى لممارسة أنشطة تدخل فى عملها مثل تدريب الصحفيين ليمكنوا من التغطية الصحفية المحايدة للعملية الانتخابية ولكن ليس لمراقبتها.

بينما اعترف نجاد البرعى المسئول عن جمعية التنمية الديمقراطية أنه تلقى منحة بمبلغ (١٣٩) ألف دولار أمريكى (ما يعادل ٧٠٠ ألف جنيه) لتمويل مشروع تدريب محامين بصفتهم وكلاء مرشحين فى الانتخابات ولكن هؤلاء الوكلاء لا يصلحون لمراقبة الانتخابات لأن كل وكيل سينحاز لموكله.

ولقد انتقد اللواء فؤاد علام (وكيل جهاز مباحث أمن الدولة السابق) الإجراءات (تدريب المحامين والصحفيين) لأن هذا الاتجاه هو للتبرير فقط أمام الجهات الأجنبية الممولة، ولمحاولة الحصول على معلومات بطرق معينة للضغط على الدولة، وندد فى ذات الوقت بمنظمات تحصل على تمويل أجنبى لدعم المظاهرات وطالب بضرورة اتخاذ موقف حاسم معها (أيمن فاروق: مراقبة العملية الانتخابية لمصلحة من؟ جريدة الأهرام العدد ٣٢٤٤، الصادر فى ٣٠/٤/٢٠٠٥، ص ٢٢).

أسباب ظاهرة التمويل الأجنبى فى الانتخابات:

بسبب ارتفاع تكلفة الدعاية الانتخابية سواء بالنسبة للانتخابات الرئاسية أو النيابية فإنه تنفخ على السطح ظاهرة سياسية تعرف بظاهرة «المال السياسى»^(١) حيث يستخدم المال لدعم مرشح دون آخر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (عن طريق تخصيص قناة فضائية وفقاً لأحد المرشحين أو إذاعة تقارير تسمى إلى أحد المرشحين وخاصة إذا كان من الحزب الحاكم). وهذا الدعم قد يكون داخلياً من أشخاص أو جهات أو مؤسسات وطنية وقد يكون خارجياً. والدعم الخارجى يجب حظره تماماً سواء كانت وراءه حكومات أو جهات خاصة لأن من المعروف أن من يتلقى الدعم سيظل مديناً للجهة الأجنبية التى ساندته^(٢).

علاج ظاهرة التمويل الأجنبى:

يقترح فى هذا الشأن عدة إجراءات^(٣):

١- الزام المرشح بتقديم إقرار الذمة المالية تقوم على فحص اللجنة المشرفة على الانتخابات المستقلة المقترحة.

٢- تحديد سقف للإنفاق على الحملات الانتخابية تختلف بالطبع بحسب طبيعة الانتخابات. ويمكن أن يضاف إلى اللجنة المقترحة عضو فى الجهاز المركزى للمحاسبات يشرف على مسألة الإنفاق على الحملة الانتخابية ومتابعة الكشف عن وجود تمويل أجنبى من عدمه.

٣- من يثبت حصوله على تمويل أجنبى يحرم من ترشيح نفسه.

(١) د. السيد عليوة: التمويل الأجنبى للانتخابات وأمن الوطن، تحقيق أجراه نصرى عصمت نشر بالأهرام العدد ٤٣٢٤٤ الصادر فى ٣٠/٤/٢٠٠٥، ص ٢٢.

(٢) د. مصطفى عبد الرحمن: التمويل الأجنبى للانتخابات وأمن الوطن: التحقيق السابق الإشارة إليه.

(٣) محمد موسى: التمويل الأجنبى للانتخابات وأمن الوطن: التحقيق السابق الإشارة إليه.

ويمكن أن يضاف إلى ذلك رقابة البنك المركزي عن التصرفات المالية للمرشحين في الفترة المعاصرة للترشيح والانتخابات عبر البنوك العاملة في البلاد .

الفرع الثاني تشجيع بعض التيارات الدينية

والاهتمام بالتيارات الدينية شمل الجانب المسلم كما شمل الجانب المسيحي أولاً: بالنسبة للتيارات الدينية الإسلامية:

من ذلك ما عرف أخيراً بمغازلة الولايات المتحدة لبعض رموز الحركة الإسلامية في مصر ، وما قيل عن دعوة المرشد العام للإخوان المسلمين لزيارة واشنطن ، في الوقت الذي تعتبر فيه الحكومة هذه الحركة غير شرعية ومحظورة .

ولعل هذا التوجه الأمريكي قد أوصت به بعض المراكز البحثية الأمريكية بضرورة الحوار مع الإسلاميين المقبولين في تطبيق للدبلوماسية الشعبية التي تبنتها واشنطن بعد أحداث ١١ سبتمبر بهدف إضعاف الإسلاميين المتطرفين وحصارهم لتحقيق أمن الولايات المتحدة .

وفي هذا الشأن تحدث تقرير مؤسسة «راند» الأمريكية عن مساعدات مالية للإسلاميين المعتدلين وتوفير منابر علنية لهم ، مع خلق أدوار نموذجية وقادة من بين رموزهم وتمكينهم من نشر إنتاجهم الأدبي ، وذلك لتقدير الباحثين الأمريكيين أن هؤلاء المعتدلين هم القادرون على تغيير المجتمع الإسلامي على النحو الذي يحقق الأمن الأمريكي .

وفي ضوء الفهم السائد بأن الاعتدال هو نبذ العنف والقبول بالتداول السلمي للسلطة والاحتكام لمبادئ اللعبة الديمقراطية ، فقد توهم البعض أن المقصود بالإسلاميين المعتدلين هم الملتزمون بمنهج التغيير السلمي في حدود القدر المتاح من العمل السياسي والنقابي وفي مقدمتهم جماعة الإخوان المسلمين التي راحت تنفى أى اتصال لها بالغرب .

وذهبت التحليلات بعيداً مستندة إلى أن الولايات المتحدة قد قبلت بوجود حكومة إسلامية في العراق، وها هو التيار الديني قد اكتسح الانتخابات البلدية السعودية^(١)، وصرح الوفد الأمريكي في مؤتمر الدوحة للحوار الإسلامي الأمريكي في إبريل ٢٠٠٥ أنه لا مانع لدى الولايات المتحدة الأمريكية من وصول الإسلاميين إلى السلطة إذا التزموا بقواعد اللعبة الديمقراطية.

ولا شك أن هذه الوجهة من النظر لها ما يبررها، فالمهم أن تكون الانتخابات نزيهة وينجح فيها من ينجح، فلندع الناخب يحكم على إنجاز من ينجح في الانتخابات على أرض الواقع، فإذا فاز الإسلاميون اليوم ولم يقتنع بهم المواطن فلن ينتخبهم في المرة القادمة وهنا يكمن سر الديمقراطية.

كل هذه المؤشرات دفعت إلى تفسير الاعتدال على النحو السابق بيانه، ولكن تبين أن تقرير مؤسسة «راند» الأمريكية حصر الاعتدال في الدوائر العلمانية، والتي قدرت أنه كلما زاد ابتعاد المسلم عن جوهر التعاليم الإسلامية وعزل الدين بالتالي عن حركة المجتمع، زاد اعتداله، وهذا أيضاً ما أكدته تقرير أعد داخل وزارة الدفاع الأمريكية بواسطة «مجلس العلوم الدفاعية» حيث بين أن الهدف (بعد انتهاء الحرب الباردة) أصبح تحويل مجرى الثقافة والحضارة الإسلامية بما يجعلها تتقبل قيم المدنية الغربية وهو ما يلزمه التعامل مع الإسلاميين الجدد الذين هم مركز الثقل في العالم الإسلامي ويمكنهم تقبل وجهة النظر الأمريكية وهم العلمانيون المسلمون ورجال الأعمال والسياسة والموسيقيون والفنانون والشعراء والكتاب والصحفيون والممثلون ومعجبوهم^(٢).

(١) أسامة عبد العزيز وآخر: «اكتساح التيار الديني وتراجع التوجه الليبرالي: الأسباب والدوافع» جريدة الأهرام العدد ٤٣٢٤٤ الصادر في ٣٠/٤/٢٠٠٥، ص ٨، حيث حصل الإسلاميون على ١٠٠% من المقاعد في انتخابات بلدية جدة، ٩٥% من المقاعد في انتخابات بلديتي مكة والمدينة.

(٢) ويقع على كاهل هؤلاء تغيير المفاهيم الإسلامية السائدة وقيادة حرب أفكار مع الراديكاليين. فالتقرير يشير إلى أن الحرب الآن في العالم الإسلامي ليست بين الإسلام والغرب وإنما هي حرب أفكار بين الراديكاليين والعلمانيين، وهو ما سبق أن أكدته عالم الاجتماع الأمريكي

أما الجماعات الإسلامية فإنه - حسب التقرير - يمكن إشراكها في العمل السياسي العام بهدف إزالة الاحتقان السياسي^(١) وتحقيق الاستقرار المنشود وهذا لا يحتاج - في نظر التقرير أيضاً - إلى حوار بالضرورة.

ثانياً: بالنسبة للتيارات الدينية المسيحية:

من ذلك ما سمي بـ لجنة الحريات الدينية المشكلة في الولايات المتحدة الأمريكية لمتابعة حالة الأقليات الدينية، ومقابلة ممثلين عمن تعتبرهم مضطهدين دينياً^(٢) ويرتبط بذلك أيضاً الضغوط التي تمارس على مصر قبل كل زيارة يقوم بها رئيس الدولة إلى الولايات المتحدة بشأن ما تثيره قلة من أقباط المهجر من ادعاءات.

فرنسيس فوكوياما من أن المعركة هي داخل الإسلام حول طرق تفسير التعاليم الإسلامية وتحديثها (راجع في كل ذلك التحليل المعمق للكاتب الإسلامي فهمي هويدي: رسالة مهمة على العنوان الغلط (جريدة الأهرام العدد ٣٢٤٧ الصادر في ٣/٥/٢٠٠٥، ص ١١).

(١) وبالفعل عقد منتدى الحوار الأمريكي مع الإسلام في الدوحة في الفترة من ١١ - ١٢/٤/٢٠٠٥ وانتهى في قراراته إلى قبول القوى الإسلامية مثل حزب الله وحماس والجهاد الإسلامي والجماعة الإسلامية والأخوان المسلمين بشرطين أساسيين:

١- أن يلقي منها من يحمل السلاح سلاحه وينخرط في السياسة.

٢- أن يقبل بشروط الديمقراطية والتداول السلمي للسلطة.

وإذا كان الشرط الأول يصب في مصلحة إسرائيل بالدرجة الأولى، إلا أن الملاحظ أنها تحفظت على قبول حماس المشاركة في العملية الديمقراطية في الأراضي الفلسطينية المحتلة. وبعد أقل من شهر عقد لقاء آخر في بيروت حضره ممثلون عن حزب الله وحماس والجماعة الإسلامية في باكستان وغاب عنه الإخوان المسلمون في مصر وحضره من الجانب الغربي أمريكيون وبريطانيون ممثلين لاتجاهات سياسية خارج الحكم (برنامج بلا حدود - قناة الجزيرة ١٩/٥/٢٠٠٥).

(٢) ومن المفارقات أن يسمح للجهات الأجنبية سواء الأمريكية أو الأوروبية التفتيش في مصر عن مدى الالتزام بضمانات الحرية الدينية، وتقابل اللجان القادمة لهذا الغرض قيادات دينية في الأزهر والكنيسة وجماعات المجتمع المدني، رغم أن المسلمين يعانون في أوروبا وأمريكا بعد أحداث ١١ سبتمبر من اضطهاد واعتقال وتمييز لمجرد كونهم مسلمين، حتى ولو كانوا من رعايا هذه الدول، فهل هذه هي المساواة والحرية في بلاد الحرية والديمقراطية؟

راجع سلامة أحمد سلامة: الحريات الدينية، جريدة الأهرام العدد ٣٢٤٧ الصادر في

والحقيقة أن تحقيق الديمقراطية يتعارض تماماً مع التعامل مع التيارات الدينية المختلفة سواء الإسلامية أو المسيحية أو غيرها، بل إن إزكاء روح الطائفية الدينية - كما هو حادث فى العراق - يهدد أمن الدولة ذاتها وسلامتها بل واستقلالها ويعرضها إلى خطر الحرب الأهلية والانقسام.

الفرع الثالث

اتفاقيات دولية لمراجعة مدى تحقيق الديمقراطية «الآلية الأفريقية لمراجعة النظراء»

وتشكل هذه الآلية صياغة إفريقية للتعاون فى تحقيق الديمقراطية، والتأكد من مدى تحققها فى الدول المشاركة.

ولقد قدمت خمس دول أفريقية وهى مصر والجزائر ونيجيريا وجنوب افريقيا والسنغال مبادرة لتحقيق التنمية الشاملة بالقارة الأفريقية فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولحل مشكلات القارة، واعتمدت النيباد كرؤية أفريقية من قبل منظمة الوحدة الأفريقية بلوساكا فى يوليو ٢٠٠١ لتصبح «برنامج الاتحاد الأفريقى» لتحقيق التنمية الشاملة بالقارة.

وما يهمنى هنا فى الأجهزة الرئيسية للنيباد «المحفل الرئاسى للآلية الأفريقية لمراجعة النظراء» والذى يتكون من رؤساء الدول والحكومات الأعضاء بالآلية.

وقد انضمت مصر إلى الآلية فى مارس ٢٠٠٤، وبلغ عدد الدول المنضمة ٢٤ دولة.

ويتلخص عمل مراجعة النظراء فى أن تفتح الدول المنضمة إليه أبوابها طواعية لمراقبة الدول الأفريقية الأخرى، فيما يختص بتطبيق القانون، والشفافية والحكم الرشيد داخل حدودها.

وقد بدأت الآلية بمراجعة أربع دول هى كينيا ورواندا وغانا وموريشيوس، وسيتم عرض تقارير هذه المراجعة على محفل الآلية فى أوائل يونيو ٢٠٠٥.

وهذه التقارير تعدها مجموعة «الشخصيات المتميزة» وهم سبع شخصيات مستقلة^(١).

وتتميز هذه الصورة عن الصور السابقة للتدخل الأجنبي أن الدولة عضو النيباد، هي التي سمحت بمحض إرادتها للدول الأخرى لفحص تصرفات الحكومات والتأكد من عدة جوانب:

- ❖ تطبيق القوانين المختلفة.
- ❖ فحص مدى الشفافية في تصرفات الحكومة.
- ❖ التأكد من مدى رشادة الحكم.



المطلب الثانى

هل تحقيق الديمقراطية بالفعل شأن داخلى؟

- فى معرض الرد على مبادرة مشروع الشرق الأوسط الكبير وخاصة - كما رأينا - من جانب الجهات الرسمية والآراء التى تؤيدها أثير ما يلى :
- ضرورة أن ينبع الإصلاح أو التحول الديمقراطى من الداخل .
 - أن المبادرة لا تراعى خصوصية الدول الموجهة إليها .
 - أن التحول الديمقراطى مستمر وإنما يجب خفض وتيرته وإلا أدى إلى الفوضى .
- ونحاول أبدأء رأينا حول هذه الانتقادات إضافة إلى مسألة المراقبة الدولية للانتخابات والشأن الداخلى .

وعلى ذلك سيكون تناولنا لهذا المطلب فى ثلاثة فروع :

- الفرع الأول : رأينا فى ضرورة أن ينبع الإصلاح من الداخل ومراعاة الخصوصية .
- الفرع الثانى : وتيرة التحول الديمقراطى ورأينا فى مسألة التدرج .
- الفرع الثالث : المراقبة الدولية للانتخابات والشأن الداخلى .

الفرع الأول

رأينا فى ضرورة أن ينبع الإصلاح من الداخل
ومراعاة الخصوصية

لا جدال فى رفض مسألة فرض ثقافة معينة ، فلا يمكن مثلاً فى مجتمعاتنا قبول ثقافة العرى والجنس والشذوذ واختلال القيم الأخلاقية التى تتعارض مع قيم الأمة ومعتقداتها .

وكذلك لا جدال فى رفض فرض مناهج معينة تعليمية أو تربوية لتحقيق غايات أيديولوجية أجنبية ، وإن كان تعديل المناهج لتحقيق غايات قومية أمراً مطلوباً .

أما بالنسبة لفرض التغيير فى نظم الحكم أو فى العلاقة بين الحاكم والمحكومين أو ما عرف «بالدمقرطة» وممارسة الحرية بصفة عامة فإن الأمر فيه ليس بهذه البساطة .

فهناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها :

أولاً: أن منطقة الشرق الأوسط - وخاصة المنطقة العربية - غنية بثقافاتها وحضارتها ولها تاريخها ونمط حياتها الذى تعتز به، فوق أنها مهبط الديانات السماوية ومهداً لحضارات متعاقبة.

لذا فإن الصفات الجاهزة المعلبة، التى لا تراعى هذه المعطيات لن تتقبلها الشعوب، فكل التجارب السابقة التى أرادت تنميط المجتمعات لم تفلح وخاصة فى المجتمعات التى لديها تاريخها.

إن القيم النبيلة وحتى الرسائل السماوية لم يتم فرضها بالقوة فلا إكراه فى الدين. وحرية العقيدة مكفولة لكل إنسان، فلماذا تقهر الشعوب لفرض مبدأ مختلف فيه عليها؟

كما أنه ليس لشكل الحكم نمط ثابت، وبالتالي فإنه يصعب فرض شكل معين للديمقراطية على أمة ما^(١) فالديمقراطية ليست شتلة يمكن زراعتها فى أى وقت وفى كل مكان.

لكن لا يجب أن نستند إلى دعوى الخصوصية لنرفض أو نؤجل الإصلاح أو أن نقبل بالديكتاتورية ولا يمكن اعتبار من يتعامل مع هذه المبادرات بأنه عميل وأن من يرفضها بأنه وطنى.

لكن السؤال هل يمكن الاستفادة من مناخ الضغط الذى تولده مثل هذه المبادرات الخارجية؟

(١) عندما حضرت سيدنا عمر بن الخطاب الوفاة لجأ إلى نمط جديد للخلافة وهو اختيار ستة من الصحابة يُختار الخليفة من بينهم، رغم أن الرسول ﷺ لم يختَر أحدًا وترك الأمر للمسلمين، بينما لجأ الخليفة الأول أبو بكر الصديق ؓ إلى استخلاف عمر ؓ ولكل من الطرق الثلاثة ما يبررها.

لا شك أنه من مصلحة المواطن وإزاء الجمود السياسى السائد وتحجر الأنظمة العربية أن يستفيد مما يبعث الحياة فى النظم السياسية بإجراء الإصلاحات التى طالما طالبت بها الشعوب .

والدليل على جدوى هذه الضغوط أن معظم المبادرات العربية التى قدمتها الأنظمة العربية للإصلاح السياسى لم يتم الحديث عنها من قبل وإنما ظهرت فجأة بعد مبادرة الشرق الأوسط الكبير، وجاءت متسارعة ومتعجلة وبدون مضمون حقيقى ولم تساندها إرادة جادة فى تنفيذ ما توصلت إليه .

لكن هناك فرق بين الاستفادة من جو الضغوط الخارجية والتى لا دخل للمعارضة الداخلية الوطنية فى كل دولة فى أحداثها، وبين الاتصالات بمثل هذه الجهات الأجنبية لفرض الضغوط أو قبول هيئات المجتمع المدنى مثلاً للمنح الأجنبية أو التمويل الأجنبى دون علم حكوماتها وبالمخالفة لقوانينها، وإنما يجب العمل فى نطاق الشرعية القانونية .

إذن فالممكن للقوى الوطنية الاستفادة من الضغوط الخارجية لكن دون أن تكون أداة للقوى الأجنبية للتأثير فى سياسة الدولة أو التدخل فى شئونها .

ثانياً : أن رفض فرض الديمقراطية ليس من منظور الكرامة القومية، ولا من منطلق دينى ولا لمجرد أنها فرضت من الخارج أى من جهة لا تتمتع بقبول لدى الناس^(١) .

ولكن يكون الرفض لاعتبار آخر وهو أن الإصلاح إذا نبع من داخل المجتمع فإنه سيكون أجدى وأنفع للمجتمع وأكثر تحقيقاً للمصلحة العامة لأفراده والتى يجب تغليبها على أى اعتبار .

ثالثاً : أن طريق الديمقراطية معروف ولا يحتاج وصفة من أحد^(٢) وهو فى رأينا مزيد من التلاحم بين الناس وحكوماتهم أى أن مزيداً من الديمقراطية هو

(١) كارو قيومجيان: الإصلاحات بين الرفض والقبول، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٧، الصادر فى ١٤/٣/٢٠٠٤، ص ١٦ .

الطريق الوحيد أماننا لمنع فرض الديمقراطية، وهذا التلاحم بين الناس وحكوماتهم لا يكون إلا من خلال إعطاء الشعوب حقوقها وكرامتها ومن قبل حكامها أولاً.

وفي ظل ديمقراطية حقيقية ستكتشف الدول التي تفرض مفهومها للديمقراطية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية حجم المعارضة لسياساتها والأنظمة التي تدور في فلكها، ولذا فإن الديمقراطية الحقيقية هي التي يمكن أن تواجه بها محاولات فرض الهيمنة على المنطقة^(١).

رابعاً: يجب استغلال الاهتمام العالمي بمسألة الديمقراطية وانتشارها في العديد من بقاع العالم، كما يجب استثمار المطالب الداخلية بتحقيق الديمقراطية والمشاركة السياسية في سبيل الوصول إلى الإصلاح السياسي الشامل، فالملاحظ أن هناك استجابة لما كان مرفوضاً من قبل^(٢).

والحقيقة أن مسألة عدم فرض الديمقراطية وضرورة أن ينبع التحول الديمقراطي من الداخل يرتبط بفكرة السيادة، لكننا يجب أن نفرق بين إرادة الإصلاح واتجاهات الإصلاح أو جوانب الإصلاح أو كيفية الإصلاح.

وإرادة الإصلاح لا بد أن تكون داخلية نابعة من المجتمع ذاته، فما لم تتجه إرادة المجتمع ذاته إلى التغيير فيستحيل أن يفرض عليه التغيير، وعلى العكس إذا أراد التغيير فلا تستطيع قوة أن تقف في طريقه.

أما اتجاهات الإصلاح وجوانبه المختلفة وكيفية إحداثه فلا مانع من الاستعانة أو الاستفادة بكل تجارب الإصلاح الناجحة التي سبق إليها المجتمع الإنساني. فنحن في هذا الخصوص لا نبدأ من الصفر، وإنما نبدأ من حيث انتهى الآخرون ومع مراعاة أننا

(١) عوض الطبري: الإصلاح وتفاوت الساسة العرب، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٥، الصادر في ١٢/٣/٢٠٠٤، ص ١٠.

(٢) الهامى المليجي: مشروع الشرق الأوسط الكبير وأبعاده، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٤، الصادر في ٢٥/٢/٢٠٠٤، ص ١٢.

(٣) صلاح الدين حافظ: مبارزات عربية أمريكية حول الديمقراطية، الأهرام العدد ٤٢٨٢١، الصادر في ٣/٣/٢٠٠٤، ص ١١.

نأخذ من تجارب الآخرين ما يفيدنا ويلائم ظروفنا ويتوافق - وهذا هو الأهم- مع تقاليدنا وخصوصيتنا . فلا يفرض علينا اتجاه معين أو تجربة معينة بدعوى أنها تناسبنا .

الإصلاح شأن داخلي:

إن فرض إصلاح بعينه سياسياً أو اقتصادياً أو ثقافياً من الولايات المتحدة أو الدول الأوروبية يجعل الحديث عن الاستقلال أو السيادة غير ذى معنى . وهذا يستلزم منا أمران ضروريان :

١- أن يكون لدينا مشروعنا للإصلاح، نقترحه نحن^(١) وننفذه نحن بأيدينا وبمواردنا ولا يمنع ذلك من أن نستلهم تجارب الآخرين فى الإصلاح، لكن هناك فرق بين الاستفادة من تجربة وبين فرض إصلاح معين .

(١) عقدت العديد من المؤتمرات والمنتديات لاقتراح سبل الإصلاح:

- مؤتمر قضايا الإصلاح العربى. الرؤية والتنفيذ مارس ٢٠٠٤، والذي صدر عنه وثيقة الإسكندرية.

رغم أن هناك من انتقد تسييس مكتبة الإسكندرية لانتقاد مؤتمر لمن رشحته السلطة للاجتماع مع نظرائهم من العرب لصناعة خطاب بلاغى إصلاحى يواكب المبادرات الأوروبية (نبيل عبد الفتاح: أشباح الإصلاح السياسى والخوف من الإرادة الشعبية، الأهرام العدد الصادر فى ١٩/٤/٢٠٠٤، ص ٢٦).

- المؤتمر الأقليمى عن الديمقراطية وحقوق الإنسان، صنعاء، يناير ٢٠٠٤.

- منتدى إصلاحى عقد فى المغرب فى الأسبوع الثانى من شهر أكتوبر عام ٢٠٠٤، وفيه عبر كولن باول صراحة بأن الإصلاحات لا يمكن أن تفرض من الخارج)، فى نفس الوقت عقد المنتدى الاستراتيجى العربى فى دى من الفترة من ١٣-١٥ ديسمبر ٢٠٠٢ (وكان يعقد من قبل تحت مسمى «منتدى دى الاستراتيجى») وقد بحث هذا المنتدى مستقبل العالم العربى عام ٢٠٢٠م، وتطور الأنظمة العربية عام ٢٠٢٠ والتحرك السياسى والديمقراطى والقضايا الأمنية عام ٢٠٢٠، ثم الاقتصاد والإصلاح الاقتصادى والتجارة البينية بين الدول العربية عام ٢٠٢٠ والتنمية البشرية بصفتها المحرك الأساسى للنمو الاقتصادى. ويعقد على هامش المؤتمر ورش عمل عن تعزيز الإصلاح السياسى والتحدى الديمقراطى والنظام الأمنى العربى والتبادل التجارى العربى (جريدة الراى العام الكويتية العدد ١٣٦٩٠ الصادر فى ١٣/١٢/٢٠٠٤، ص ٢٢).

٢- إذا أردنا نبذ أى تبعية فعلينا أن نستغنى عن المعونات والمساعدات والمنح الأجنبية أياً كان شكلها، لا أن تشكل لها وزارة وهيئات لتنظيمها والإشراف على الاستفادة منها.

فهذه المعونات والمساعدات لابد أن يرتبط منحها بأفكار إصلاحية لابد أن تصب في النهاية في مصلحة الجهة المانحة.

رأينا في مسألة الخصوصية

من المبررات الهامة التي قبل بها من قبل الجهات الحكومية وحتى غير الحكومية لرفض مشاريع التغيير الأوربية والأمريكية، هو أن هذه المشاريع لا تراعى خصوصية المجتمعات العربية والإسلامية ولا تفهم واقعها وأن أهل مكة أدري بشعابها. فهل معنى ذلك أن هذه المنطقة لا يفلح فيها إلا الكبت وقمع القوى السياسية، واستمرار العمل بالأحكام العرفية، وسيطرة السلطة التنفيذية على بقية السلطات، والتقييد على مؤسسات المجتمع المدني بحيث لا تمارس إلا نشاطاً خيرياً، وجعل الأحزاب مجرد ديكور ديمقراطي واختزالها في مجرد جريدة تصدر ولا يحق لها أن تحلم يوماً بالوصول للحكم؟.

ونرى أن الحديث عن الخصوصية له أكثر من زاوية:

أولاً: إذا كان المقصود بمراعاة الخصوصية بمعنى الثوابت الدينية والثقافية فإنه مما لا شك فيه أن المطلوب أن ينطلق التغيير من هذه الثوابت لا أن تمس.

فليس هناك دين من الأديان السماوية يدعو إلى التسلط أو الاستبداد أو الديكتاتورية وحكم الفرد، وليس هناك دين يدعو إلى الفساد والمحسوبية فكل الأديان السماوية تحض على الإصلاح.

ولكن لا يمكن رفض التغيير والإصلاح والإبقاء على أوضاع فاسدة بدعوى مراعاة الخصوصية^(١)، ولا يمكن التمسك بالتقاليد البالية لمجرد الالتفاف على مطلب الإصلاح^(٢).

وفي نفس الوقت فإن منطقتنا لها تاريخ طويل مع الحضارة بينما البيئة الأمريكية مثلاً لم تتشكل سوى منذ نحو قرنين من الزمان دون أى امتداد حضارى، فأنى لقيمها أن تسود؟ فضلاً عن أنه بنظرة فاحصة للانتخابات الأمريكية يتبين أنها يسيطر عليها جماعات الضغط ومراكز المال والشركات الكبرى وبالتالي فإن نتائجها تعبر عن مصالح هذه الجهات أكثر مما تعبر عن إرادة جموع الأمريكيين^(٣).

ثانياً: إذا كان المقصود من الخصوصية مراعاة تفاوت الدول المخاطبة بمشروع الشرق الأوسط الكبير (الواسع) فى نظمها السياسية ومدى وتاريخ التطبيق الديمقراطي، فإنه لا يمكن الاستناد إلى فكرة الخصوصية واختلاف هذه الدول فى واقعها السياسى إلى تأجيل الإصلاح. فلا يجب الاحتماء أو التترس ببقية الدول

(١) خليل العنانى: الشعوب العربية ومسألة الإصلاح: دور مفقود أم تغييب مقصود؟

جريدة الأهرام العدد ٣٩٠٣ الصادر فى ٢٤/٥/٢٠٠٥، ص ٢٦.

عكس ذلك رأى د. عمرو حمزاوى: خطابات الإصلاح فى العالم العربى فقه اللحظة الاستثنائية وغياب اليسار وحديث الخصوصية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الأهرام العدد ٢٩٠٣ الصادر فى ٢٤/٥/٢٠٠٤، ص ٢٦، حيث يرى استخدام حديث الخصوصية بواسطة بعض الحركات الدينية لاضفاء هالة من القداسة واحتكار الحقيقة = المطلقة على رؤاهم الذاتية حول الدولة والمجتمع واستبعاد تصورات أخرى، ويرفض ذلك مدعياً أن مراحل تطور الحياة البشرية فى الشرق والغرب تتشابه وتتقاطع وتختلف فى لحظات بعينها، ويرى أن وقائع التاريخ لا تعرف إلا متغيرات دينية وثقافية تتغير معانيها ووظائفها بتبدل أحوال المجتمع سياسياً، فالأصل عنده أن الخصوصية الدينية والثقافية لا تركز على شواهد موضوعية وإنما تنبنى على رؤية معكوسة لترابطات الدين - الثقافة - المجتمع بجعل الأول والثانى مهيمنين على الأخير (المجتمع) وأن التأكيد على الخصوصية لا ينتج عنه - فى رأيه - سوى تمييع معايير الإصلاح.

(٢) د. سليمان عبد المنعم: فكر الإصلاح أشواقه وأشواكه، الأهرام العدد ٤٢٨٠٣، الصادر فى

١٤/٢/٢٠٠٤، ص ١٣.

(٣) د. فؤاد زكريا: ملاحظات حول مشروع الشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٦٧

الصادر فى ١٨/٤/٢٠٠٤، ص ١٠.

العربية لتدعى الدول الأكثر تقدماً في الجانب الإصلاحي السياسى أن حالها أفضل وبالتالي ليس عليها التقدم بعمل شئ حتى تصل بقية الدول العربية إلى مستواها في الإصلاح.

ولقد رفض البعض أصلاً مسألة الخصوصية مدعياً أن هناك معايير إصلاح عالمية تأثرت بما حدث في الغرب وذاعت وشاعت في العالم كله^(١).

الفرع الثانى

وتيرة الإصلاح الديمقراطي ورأينا فى مسألة التدرج

وتيرة الإصلاح ومدى ضرورة الحديث عن التدرج:

تعالى الأصوات التى تطالب بعدم تسريع وتيرة الإصلاح خشية زعزعة الاستقرار وانفلات الأوضاع إذا تم الإصلاح دفعة واحدة، وفى ذلك ترديد لما سبق أن قاله «دوفرين» سفير بريطانيا فى الأستانة ومندوبها فوق العادة فى مصر فى تقريره المكلف بإعداده عن الإصلاح السياسى فى مصر بتكليف من بريطانيا وذلك فى نهاية القرن التاسع عشر، حيث قال عن الحكم الدستورى فى مصر «إنه لا يأمل أن تتمتع به مصر إلا تدريجياً...» «إذ أن النظام الدستورى لا يستقر فى أرض إلا إذا نما فيها ببطء وتدرج مع الزمن، خصوصاً فى بلد كمصر، ليس فيه أثر للحرية الدستورية...»^(٢).

وهذا القول من المستعمر يجب ألا تردده بعض النخب المصرية^(٣) لأنه يكذبه

(١) صلاح الدين حافظ: الأهم برنامج زمنى لتنفيذ الإصلاح الديمقراطى، جريدة الأهرام، العدد ٤٢٩٠٥، الصادر فى ٢٦/٥/٢٠٠٤، ص ١١.

(٢) مصطفى إمام: الإصلاح السياسى: حديث لا يجوز عن مصر، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية الأهرام العدد ٤٢٨٦١ الصادر فى ١٢/٤/٢٠٠٤، ص ٢٣.

(٣) هذا ما رده رئيس الوزراء المصرى فى زيارته لواشنطن فى مايو ٢٠٠٥ عن عدم النضج السياسى حتى تطبق الديمقراطية الكاملة، (سلامة أحمد سلامة: النضج المتأخر الأهرام العدد ٤٣٢٦٥ الصادر فى ٢٤/٥/٢٠٠٥، ص ١٠).

تاريخ مصر التى كانت أول دولة فى التاريخ توحد فيها المجتمع فى شكل دولة مركزية منذ أكثر من ستة آلاف سنة. وفى التاريخ الحديث وطبقاً للقانون الأساسى الصادر فى عام ١٨٣٧ يعرف هذا البلد نظاماً دقيقاً لمراجعة حسابات الحكومة بواسطة ديوان تفتيش الحسابات، ويعرف مجلساً استشارياً أنشأه الخديوى بموجب لائحة ١٨٦٦ يتناسى أصل نشأته ويقف فى وجه الخديوى والحكومة ويرغمهما على تقديم دستور سمي باللائحة الأساسية يعترف بسلطات فعلية للمجلس.

ووقف الشعب المصرى مناصراً ثورة ١٩٥٢ لأجل تحقيق مبادئها الست ومنها إقامة حياة ديمقراطية سليمة، وتظاهر مؤيداً للرئيس محمد نجيب ومنحازاً لعودة الحياة الديمقراطية.

شعب هذه بعض ملامح تاريخية هل نستكثر عليه الآن فى القرن الحادى والعشرين قيام نظام ديمقراطى سليم، ونطالب بالتمهل فى منحة جرعات الديمقراطية حتى يستوعبها!!.

إن هذه الدعوات للتدرج فى التحول الديمقراطى إنما هدفها الحفاظ على مراكزها وإبقاء للحال على ما هو عليه.

إن الزعم بأن الإصلاح السياسى بدأ منذ فترة طويلة وأنه خلال عشرين سنة الماضية تم تشريعه خاصة فى نطاق حقوق وحرىات الأفراد غير صحيح.

والمقصود من هذا الزعم هو الإيحاء بأن الإصلاحات الشكلية منذ المجلس القومى (الحكومى) للمرأة والمجلس القومى (الحكومى) لحقوق الإنسان نابعة من الداخل وأنها ليست تنفيذاً للمطالب الأوروبية والأمريكية. والحقيقة أن مثل هذه المجالس

وهذا ما ذكره البعض من أن المنطقة لم تنهياً فكرياً للتعامل مع آليات النظام الديمقراطى: محمود ياسر رمضان: إصلاح الداخل فى مواجهة الخارج، مجلة الديمقراطية ع ١٣، يناير ٢٠٠٤، ص ١٢٧، وما بعدها.

= راجع أيضاً: د. هالة مصطفى: تحقيق الديمقراطية ليست بالمهمة السهلة، حيث ترى أن الأنماط الثقافية الغالبة (فى دول المنطقة) لا تعد مواتية لتطوير وتغذية ثقافة سياسية تعلى من شأن الحقوق والحرىات المدنية والفردية اللازمة لممارسة الديمقراطية (الأهرام العدد ٢٩٠١ الصادر فى ٢٢/٥/٢٠٠٤، ص ١٠).

سواء في مصر أو إجراءات أخرى شكلية في دول عربية أخرى لم تظهر إلا بعد طرح المبادرات الأوروبية والأمريكية.

فتشكيل هذه المجالس موجه للدول الغربية صاحبة المبادرات، ويقصد بها الإيحاء بأننا على طريق الإصلاح الذي يجب أن يتم على خطوات وإلا أدى إلى الفوضى، وأن هذا الإصلاح لابد أن ينبع من الداخل ولكن على مراحل.

والحقيقة أن هذا الأسلوب منتقد لأن يعطى شرعية للمبادرات الخارجية للإصلاح وفيه إيحاء بأن مبدأ فرض الإصلاح مقبول، وأن المشكلة التي يتم التفاوض بشأنها هي وتيرة الإصلاح^(١).

ولا يقبل الحديث عن أن الضغوط الداخلية والخارجية مرفوضة، فإذا كانت الضغوط الخارجية مرفوضة احتراماً لسيادة الدولة، فإن الضغوط الداخلية شرعية، وذلك أن الإصلاح مطلب شرعي للأمة والتي هي مصدر السلطة، فلا يعد ممارستها لسلطتها ضغطاً مرفوضاً.

إن الإصرار على خفض وتيرة الإصلاح والاكتفاء بكونه إصلاحاً جزئياً الهدف منه امتصاص الغضب من استمرار الجمود السياسي، في ظل أزمة اقتصادية نتيجة الفساد والحفاظ على مصالح ومواقع الصفوة الحاكمة.

وقد تلجأ النظم الحاكمة إلى تغيير مواقع الأشخاص للتخفيف من عنفوان النقد الاجتماعي وقد يصل الأمر إلى تغيير بعض الوجوه دون تغيير السياسات. وكل هذا لا يحقق المطلوب من التحول الديمقراطي.

(١) نبيل عبد الفتاح: أشباح الإصلاح السياسي والخوف من الإرادة الشعبية، مركز الدراسات السياسية والاقتصادية، الأهرام العدد ٢٨٦٨ الصادر في ١٩/٤/٢٠٠٤، ص ٢٦.

الفرع الثالث

المراقبة الدولية للانتخابات والشأن الداخلى

دعا الرئيس الأمريكى فى أكثر من مناسبة إلى أن تتم رقابة دولية على الانتخابات الرئاسية فى مصر فى سبتمبر ٢٠٠٥، واستندت غالبية الآراء التى رفضت هذه الدعوة إلى «رفض المصريين لأى شبهة لوضع بلادهم تحت أى نوع من التدخل والوصاية الدولية أو شبهة العجز عن إدارة الإصلاح السياسى الداخلى»^(١).

بينما أيد البعض الآخر هذه المراقبة الدولية للانتخابات خشية ادعاء البعض بعدها بعدم شرعيتها أو عدم الاعتراف بنتائجها مما يستلزم «مواءمة بين متطلبات نزاهة الانتخابات وبين الحفاظ على السيادة الوطنية» وإن الذين يعارضون الرقابة الدولية يخلطون بينها وبين الضغوط الدولية رغم ما بينهما من فروق^(٢).

والحقيقة أن الرقابة الدولية على الانتخابات ليس فيها أى اعتداء على السيادة الدولية، ذلك أنها لا تتم إلا بموافقة الدولة، كما أنها لا تشكل ضغوطاً دولية وإنما تكون من جهات محايدة كالأمم المتحدة أو جامعة الدول العربية، وإذا أخلصت النوايا فى اتجاه نزاهة الانتخابات فإنه لا يضير الدولة شيء من السماح بها بل إن رفضها هو الذى يوحى للعالم الخارجى بأن إدعاءات تزوير الانتخابات فى محلها.

والحقيقة أن البديل لذلك ولقضية النزاهة المطلوبة أن تجرى الانتخابات كاملة تحت إشراف القضاء بشرط تلافى السلبات التى مرت بها التجارب الانتخابية السابقة تحت إشراف القضاء، وأن يتحقق للقضاء الاستقلال الكامل عن السلطة التنفيذية سواء فيما يتعلق بجعل ميزانية القضاء ميزانية مستقلة، أو فيما يتعلق بعدم تبعية التفتيش القضائى لوزارة العدل.

(١) د. محمد السيد السعيد: مصر ليست أوكرانيا، الأهرام العدد ٤٣٢٦٧ الصادر فى

٢٣/٥/٢٠٠٥، ص ١٠.

(٢) محمد السعدنى: الكل مسئول: الأهرام العدد ٤٣٢٦٧ الصادر فى ٢٣/٥/٢٠٠٥، ص ٦.

وعلى ذلك فإن الإشراف الفعلي المباشر على الانتخابات من شأن القضاء ، ولا يسمح بممارسته لأي جهة خارجية ، فالإشراف الخارجى هو الذى يعد تدخلاً أجنبياً ، وتدخلاً فى سيادة الدولة .

وفرق بين هذا الإشراف الفعلي المباشر وبين مراقبة أو متابعة الانتخابات وهو ما تقوم به جهات داخلية أو خارجية لا تتدخل فى إدارة الانتخابات ولكنها تراقبها وتلاحظها وتقارن بينها وبين المعايير الدولية المطبقة والمُعترف بها لنزاهة الانتخابات والمسلم بها فى دول العالم المتحضرة .

وقد أعترف السفير البريطانى فى القاهرة بأن الانتخابات الأخيرة فى بريطانيا (التي فاز فيها تونى بليز رئيس الوزراء للمرة الثالثة على التوالى) شهدت وجود «مراقبين دوليين فى بريطانيا قدمت لهم الحكومة البريطانية كل التسهيلات» . وعلى ذلك فإن الأفضل السماح بوجود المراقبين الدوليين^(١) . إذا أردنا الحديث عن انتخابات نزيهة وشفافة .

(١) سلامة أحمد سلامة: (زاويد من قريب) النضج المتأخر، جريدة الأهرام العدد ٢٢٦٨ ٤ الصادر فى ٢٤/٥/٢٠٠٤ ، ص ١٠ .

خاتمة

لم يحظ موضوع بالتناول فى الفترة الأخيرة كما حظى موضوع الديمقراطية، وإذا كان الحديث عن الديمقراطية باستمرار باعتبارها مطلباً شعبياً تتحقق من خلاله الحرية السياسية والحرية الاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان وتحقيق التنمية والأمن والولاء والانتماء، فإن الدول الغربية رأت فى تحقيق الديمقراطية فى المنطقة ما يحقق مصالحها، فوضعت مشروعاً لإصلاح «الشرق الأوسط الكبير» استند على ما ورد فى تقريرى التنمية البشرية فى العالم العربى لعامى ٢٠٠٢، ٢٠٠٣، واللذين بينا أن مشاكل المنطقة ترجع للنواقص الثلاث (الحرية - المعرفة - تمكين النساء).

وربط مشروع الشرق الأوسط الكبير بين الإرهاب الذى يحدث فى العالم وبين هذه النواقص الثلاث، وما تؤدى إليه من بطالة وتدنى مستوى المعيشة وتخلف وعدم تكافؤ فرص والبعد عن المشاركة السياسية، فاستند المشروع إلى أن غياب الديمقراطية عموماً يؤدى إلى الإحباط واليأس مما يدفع الشباب إلى أن يصب غضبه على العالم أجمع.

وعلى ذلك شكل التحول الديمقراطى والنمو الاقتصادى والحراك الاجتماعى الهدف المعلن للمشروع باعتبارها وسائل للوقاية من التطرف والإرهاب والجريمة الدولية والهجرة غير الشرعية.

وقد بدأ المشروع بمبادرة أمريكية تلتها مبادرة أوروبية ثم تم عرض المشروع على قمة الثمانى فى «سى لاند» بولاية جورجيا الأمريكية فى يونيو ٢٠٠٤ ثم عهد إلى حلف شمال الأطلسى لتنفيذه، باعتبار أن المشروع يتعلق بالدرجة الأولى بأمن الدول الغربية.

ولقد تضمن المشروع فى وسائل تنفيذه الاعتماد على منظمات المجتمع المدنى إلى جانب الحكومات مع ما يمكن أن يؤدى إليه من تأليب الشعوب على حكامها.

وهو فى ذلك يماثل التحول الذى تم فى أوروبا الشرقية ومهد لها الانضمام إلى الاتحاد الأوروبى، إلا أن الدول الداعمة للتحول فى أوروبا الشرقية لم تقتصر على الدعم

المادى وإنما ركزت على تكوين القدرات الذاتية للدول المعنية كما أن العوامل الخارجية للتحول فى أوروبا الشرقية كان دورها محدوداً .

وفوق أن المشروع (الشرق الأوسط الكبير) لم يؤخذ فيه رأى الدول المعنية به فإنه أوجد حلاً واحداً لكل دول المنطقة ولم يراع التنوع والاختلاف فيما بينها ، كما أنه يحمل المنطقة أخطاء نذر من المحسوبيين على الإسلام ويقصر الإرهاب على العرب والمسلمين ويتغاضى عما يرتكب ضد المسلمين من إرهاب الدولة فى فلسطين والعراق ، كما أن المشروع اقتصر على دول الشرق الأوسط بينما توجد دولاً أخرى فى أمريكا اللاتينية وغيرها تعاني من نفس الأوجاع ولم يفرض عليها مشروع مثل الشرق الأوسط الكبير لكونها ليس بها بترولاً ولا توجد بها إسرائيل .

ولقد عبرت المواقف الرسمية لدول المنطقة عن رفضها لمشروع نشر الديمقراطية إما بدعوى الظروف الاستثنائية الخطرة التى تمر بها المنطقة وبالتالى خطورة التحول الديمقراطى المفاجئ وما يمكن أن يؤدى إليه من فوضى ، أو بأن السماح بالديمقراطية سيؤدى إلى أن تقفز التيارات الإسلامية إلى السلطة ثم تنقلب على الديمقراطية فيما عرف بديمقراطية القنطرة .

ولقد وضح أن مشروع الشرق الأوسط الكبير إن هو إلا تطبيق لاستراتيجية أمريكية بدأت منذ فترة لفرض الديمقراطية ، وإن كان الادعاء دوماً بضرورة الحرص على أن ينبع التغيير من الداخل . ولكن التفسير الأمريكى لأن يحدث التغيير من الداخل يعنى من داخل قوى المجتمع من المعارضين والناشطين الديمقراطيين وكافة مؤسسات المجتمع المدنى مع تقديم الدعم الأمريكى والأوروبى اللازم لهذه المؤسسات سواء الدعم المادى عن طريق المنح والمساعدات التى تقدم لهذه الجهات أو الدعم المعنوى بمقابلة قياداتها واستقبالهم فى العواصم الغربية ، ومن جانب آخر الضغط على الحكومات بربط المساعدات الاقتصادية والأمنية لهذه البلدان مع حجم الإصلاح الديمقراطى وبالطبع الذى يحقق المصالح الغربية ، مع التعاون فى إيجاد البيئة اللازمة لذلك وتأهيل جيل من الدبلوماسيين الغربيين الذى يعرفون المنطقة ويتقنون لغتها لإدارة التغيير المنشود فى شكل نوع من النصح والمشورة لزعماء المنطقة .

واتباع وسائل الترغيب والترهيب المختلفة سواء بفتح مناطق للتجارة الحرة مع هذه الدول أو عن طريق برامج صندوق النقد والبنك الدوليين.

وقد تدرج الأساس الذى اعتمدت إليه استراتيجية الولايات المتحدة فى فرض الديمقراطية من مذهب الاحتواء أو ترويض الأمم، والذى يعنى فرض القيم الأمريكية كقيم عالمية يجب أن تسود العالم، إلى مبدأ المواجهة المباشرة والذى يقوم على اعتبار أن العالم الإسلامى عالم فاشل منهزم يكن الكراهية للعالم الغربى المنتصر مما ولد الإرهاب والذى يلزم لمواجهته اتباع أسلوب التخويف ثم محاولة التغيير نحو الديمقراطية ولو باستخدام القوة. وقد تزامن ذلك مع ظهور نظرية صدام الحضارات التى انتهت إلى تحول مصدر التهديد للعالم الغربى من المد الشيوعى إلى الإرهاب الإسلامى بسبب عدم الاستقرار والفقر والحرمان الاقتصادى.

ولقد وضح التوجه الأمريكى فى بداية الولاية الثانية للرئيس جورج بوش فى التحول من الحرب على الإرهاب إلى الحرب على الطغيان، من أجل إشاعة الحرية فى كل أنحاء العالم والتى تستند عليها الحرية فى أمريكا ذاتها. وأعلنت الولايات المتحدة أن استراتيجيتها أصبحت محاولة إزاحة الأنظمة الاستبدادية فى المنطقة لنشر الديمقراطية بدلاً من مساندتها لهذه الأنظمة خلال الفترات السابقة حفاظاً على الاستقرار بالمنطقة فلم يحقق ذلك السلام للولايات المتحدة. وأكدت على أن أمن الولايات المتحدة لا ينحصر توفيره فيما يجرى داخلها إنما بما يجرى داخل حدود الآخرين بما يبرر لها التدخل فى شئون الغير - حسب زعمها - وبررت لنفسها إمكانية استخدام كافة وسائل التأثير بما فيها استخدام وسائل القوة العسكرية «لتحرير» الشعوب من حكامها ونشر الديمقراطية، والضغط على الحكومات بإعلان أن علاقة الولايات المتحدة بالحكومات ستكون حسب تعامل هذه الحكومات مع شعوبها.

ويتعارض فرض الديمقراطية مع مفهوم سيادة الدولة بالمعنى المتعارف عليه باعتبار الأمة منبع كل السلطات فى الدولة ولا يبرر ذلك حتى الظروف التى طرح فيها المشروع من نشوء ظاهرة العولمة وظهور الشركات متعددة الجنسيات

والمنظمات عابرة القوميات ونشوء سياسة عالمية جديدة تشكل تحدياً للنظرية الكلاسيكية للدولة.

نتائج الدراسة:

أولاً: إذا كان مشروع الشرق الأوسط الكبير قد قيل به أساساً لتحقيق الديمقراطية في المنطقة بهدف حسر الإرهاب الصادر من المنطقة وتقليل أظافره وتجفيف منابعه، فإن هذا المشروع لم يحقق هدفه فالملاحظ هو تزايد أعمال العنف في المنطقة والتي يسميها الغرب إرهاباً والحالة العراقية خير مثال على ذلك. كما أن الملاحظ هو تزايد كراهية شعوب المنطقة للولايات المتحدة لتدخلها في شئونها بدعوى تحقيق الديمقراطية.

ثانياً: تلاحظ في شأن تحقيق الديمقراطية أنه لو كانت الدول الداعمة لمشروع الشرق الأوسط الكبير تريد فعلاً تخليص المنطقة من مشكلات الفقر والبطالة والأمية وغيرها، فكان يمكنها أن تمول مشروع مساعدات على غرار مشروع مارشال الذي أعاد بناء أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، فلو تم ذلك لتحققت بالفعل مصالح شعوب المنطقة ولحسن تلك الدول صورتها أمام الشعوب العربية بدلاً من اختزال المسألة في مجرد حرية التعبير وتأييب الشعوب على حكامها ومحاولة خلخلة النظم السياسية في المنطقة.

ثالثاً: إن المشروع ركز على تغيير العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية وتنحية الدين وكرس أسوأ ما في العولمة، فبدلاً من تقديم التكنولوجيا والمساعدة في المشروعات العملاقة ركز على الإعلام والسماعات المفتوحة وثقافة الفساد وسياسة الإلهاة.

رابعاً: أهمل المشروع معالجة اختلال معدلات توزيع الثروة بل إنه كرس هذا الاختلال بتشجيع الخصخصة والتركيز على اقتصاديات السوق وإهمال الجانب الاجتماعي، رغم أن هناك تيارات دينية معتدلة اكتسبت وجودها في الشارع السياسي بعمق تجذرها الاجتماعي ونشاطها إبان الكوارث أيام الزلزال أو الحرب على البوسنة والهرسك أو العراق.

خامساً: تبين أن تحقيق الديمقراطية الحقيقية فى المنطقة لا يحقق مصالح الولايات المتحدة الأمريكية، لأنه من الممكن أن تأتى الديمقراطية بأشد خصوصها من التيارات الإسلامية إلى سدة الحكم. فالثابت مثلاً أن الديمقراطية كمبرر لغزو العراق لم يأت إلا بعد فشل حجة أسلحة الدمار الشامل، وإنما قيل به كواجهة لإقناع العالم والرأى العام الأمريكى الذى قد لا يتقبل البعض منه تبرير الغزو بالسيطرة على مراكز النفط والمحافظة على تفوق إسرائيل.

بيد أن المشرف على مسألة الديمقراطية فى حكومة بوش هو وزير إسرائيلى سابق ويدعمه أصدقاء إسرائيل فى الولايات المتحدة.

إن الرغبة الحقيقة هى بناء الإمبراطورية الأمريكية التى تتحرك زحفاً ولو بالقوة الناعمة، إيماناً من المحافظين الجدد أن التبشير بالديمقراطية فى العالم رسالة سماوية أنيطت بالولايات المتحدة كإمبراطورية ليبرالية ديمقراطية وهى الوريث الطبيعى للإمبراطورية البريطانية لتخليص الشعوب من حكامها المستبدين.

ووضح ذلك من مشاهد التدخل الأمريكى لفرض الديمقراطية حتى قبل الحرب على العراق سواء فى اليابان أو ألمانيا أو الفلبين وحتى فى مصر بعد قيام ثورة يوليو ١٩٥٢.

سادساً: إن الجرائم التى ارتكبت فى احتلال العراق بقتل المدنيين ثم بعد الاحتلال سواء فى الفلوجة أو تعذيب المعتقلين فى سجن أبو غريب أو معسكر الاعتقال فى جوانتامو ثم إقدام الولايات المتحدة على إجراء الانتخابات فى العراق فى ظل الاحتلال ثم تكريسها للطائفية، كل ذلك يؤدى إلى فشل النموذج العراقى للديمقراطية الذى أرادته الولايات المتحدة نموذجاً يحتذى به فى الشرق الأوسط رغم محاولات ترويض الشخصية وتغيير القيم سواء بمحاولة تغيير نظم التعليم والمقررات الدراسية أو الهيمنة على وسائل الإعلام، ثم كان حل الجيش والشرطة وتدمير البنية التحتية وتفكيك القدرات الصناعية والعلمية المتطورة نسبياً وإلغاء سلطة الدولة لتحل الفوضى وإرهاق شعب العراق كمبرر لبقاء الاحتلال لأطول فترة

ممكنة، فالهدف هو السيطرة والهيمنة وتحقيق الإمبراطورية وليس الديمقراطية والحرية.

سابعاً: الغريب أن الحرب على العراق ومساندة إسرائيل يتم تلييسها في ثياب المسيحية الصهيونية التي بشر بها اليمين المتطرف في الولايات المتحدة، فأعلنت حرباً صليبية وإن كان الادعاء دوماً بأنها غير موجهة ضد الإسلام.

ثامناً: لاشك أن التمويل الأجنبي يؤثر على تحقيق الديمقراطية في مصر، سواء كان في شكل مساعدات مادية أو معنوية. لهيئات المجتمع المدني، أو في شكل منح لمراكز أبحاث مصرية تحصل بها الدولة الأجنبية على كل دقائق الأمور في البلاد وتؤثر في القرار المصري، كما يرتبط منح هذه المعونات بتقبل أفكار معينة تصب في مصلحة الجهة المانحة. كما يؤثر التمويل الأجنبي أيضاً كان مصدرة بصورة مباشرة، إذا وجه إلى الدعاية الانتخابية بما يؤثر على إرادة الناخب أو المرشح ويؤدي إلى افراز عناصر برلمانية موالية للغرب تتبنى أفكاره داخل مجلس الشعب.

ولا شك أن حظر الحصول على التمويل الأجنبي، وإلزام المرشح بتقديم إقرار للذمة المالية يتم فحصه بواسطة اللجنة المشرفة على الانتخابات، وتحديد سقف معين للإنفاق على الحملة الانتخابية والتي يقدر القانون وجهتها من شأنه علاج ظاهرة التمويل الأجنبي.

تاسعاً: أن التداول السريع للسلطة يظل الأساس الديمقراطي الهام مع قبول نتائج الديمقراطية أيضاً كانت، فلا علاج للديمقراطية إلا بمزيد من الديمقراطية، وذلك أيضاً كان الاتجاه الذي يصل للحكم عن طريق الانتخابات الحرة النزيفة، أي ولو كان الاتجاه الإسلامي أو القومي طالما التزم بمعايير الديمقراطية. فلابد أن يترك الحكم النهائي للشعب ويتم احترام إرادته، فهو الذي يمكنه أن يحكم على سلامة اختياره من عدمه، ويمكنه إلا يعيد انتخاب ممثلي هذا الاتجاه مرة أخرى.

عاشراً: لا يمكن القبول بفرض التغيير فى نظم الحكم أو فى التدخل فى العلاقة بين الحكام والمحكومين فيما عرف بـ «الدمقرطة»، ولا يمكن القبول بديمقراطية العلب الجاهزة التى لا تراعى تجارب الشعوب فالمنطقة العربية غنية بثقافتها وحضارتها ونمط حياتها الذى تعتز به، فلا يجب فرض نمط ديمقراطى معين عليها، وإنما يجب مراعاة خصوصية المنطقة. لكن يجب ألا يكون الاستناد إلى الخصوصية مبرراً لتأجيل التحول الديمقراطى، ولا الإبقاء على الأوضاع الفاسدة أو الالتفاف على مطلب الإصلاح. أما إذا كان المقصود بمراعاة الخصوصية الثوابت الدينية والثقافية فهى بلا شك أمور يجب أن ينطلق منها التغيير لا أن يمس بها.

أحد عشر: إن تحقيق الديمقراطية لشعوبنا هو الطريق الوحيد أمامنا لمنع فرض الديمقراطية علينا من الخارج، ومنع التدخل فى شئوننا. فتحقيق الديمقراطية هو الخطوة الأولى والهامة فى تحقيق الأمن القومى العربى، بحيث يتم من خلالها تحقيق التلاحم بين الحكام والمحكومين بما لا يسمح بأى تدخل أجنبى.

ثانى عشر: حتى يمكننا رفض الإصلاح من الخارج لابد أن يكون لدينا مشروعنا للإصلاح الذى ينبع من بيئتنا، ويراعى ظروفنا وننفذه بأيدينا وبمواردنا، وإلا كان الحديث عن الاستقلال أو السيادة غير ذات معنى.

ثالث عشر: إن مشروعنا لتحقيق الديمقراطية ليس هناك ما يمنع من أن يستثمر الصحو الديمقراطية سواء محلياً أو دولياً، ولا مانع من الاستفادة من كل تجارب الإصلاح الديمقراطى الناجحة، إضافة إلى التراكمات الموجودة فى تاريخنا السياسى.

رابع عشر: لا يمكن قبول دعوات التدرج وعدم تسريع وتيرة الإصلاح تحت زعم الخشية من زعزعة الاستقرار وانفلات الأوضاع، أو لأن شعوبنا لم تنضج سياسياً بعد. فهذه دعاوى تصدر من المستفيدين من الأوضاع القائمة للحفاظ على مراكزهم. كما لا يمكن قبول دعاوى أن الإصلاح بدأ من فترة طويلة للهروب من استحقاقات التغيير.

خامس عشر: لابد أن يتم الإشراف الكلى والكامل والمباشر للقضاء على الانتخابات ضماناً لنزاهتها، على أن يتحقق للقضاء نفسه الاستقلال الكامل عن

السلطة التنفيذية. ولا يتنافى ذلك مع قبول حضور مراقبين دوليين من جهات محايدة، كالأمم المتحدة أو الاتحاد الأوربي أو جامعة الدول العربية، فهؤلاء لا يشرفون على الانتخابات وإنما يراقبونها ويلاحظونها فقط للمقارنة بينها وبين المعايير الدولية المطبقة والمُعترف بها لنزاهة الانتخابات والمسلم بها في دول العالم المتحضرة، وأيضاً لتلافى الاختلاف على مدى نزاهة الانتخابات.



أهم المراجع

أولاً: المراجع العامة:

١. رأفت فودة (دكتور): الموازنات الدستورية لسلطات رئيس الجمهورية الاستثنائية فى دستور ١٩٧١، (دراسة مقارنة)، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠.
٢. صبحى عبده سعيد (دكتور): شرعية السلطة والنظام فى حكم الإسلام (دراسة مقارنة) ١٩٩٩، دار النهضة العربية.
٣. فؤاد محمد النادى (دكتور): مبادئ نظام الحكم فى الإسلام، ط١، ١٩٩٩، كلية شرطة دبی.
٤. محمد حسنین هیکل: الأمبراطورية الأمريكية والاغارة على العراق، ط٢، ٢٠٠٣، دار الشروق.

ثانياً: البحوث والمقالات المتخصصة:

١. أحمد المجذوب (دكتور) وآخرون: التمويل الأجنبى للجمعيات، جريدة الميدان العدد ٥٩٤ الصادر ٢٠٠٥/٣/٣، ص٧.
٢. أحمد بشاره (دكتور): مبادرة الشرق الأوسط الكبير: التقييم والفرض، جريدة القبس العدد ١١٠٥١ الصادر فى ٢٠٠٤/٣/١٨.
٣. أحمد بشاره (دكتور): مبادرة الشرق الأوسط الكبير، التعريف والدوافع: جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٠، الصادر فى ٢٠٠٤/٣/١٧، ص١٩.
٤. أحمد طه محمد (السفير): مبادرات الإصلاح كبرامج معونات، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٧٥، الصادر فى ٢٠٠٤/٤/٢٦، ص١٠.
٥. أحمد عبد المعطى حجازى: شخصية المصريين ومشروع الأمريكان، الأهرام العدد ٤٢٨٢١ الصادر فى ٢٠٠٤/٣/٣، ص١٣.
٦. أسامة الغزالي حرب (دكتور): إعادة بناء العالمين العربى والاسلامى، مجلة السياسة الدولية العدد (١٥٧) يوليو ٢٠٠٤ المجلد ٣٩ ص ٦ وما بعدها.

٧. أسامة سرايا: الشرق الأوسط الكبير كما نفهمه، جريدة الاهرام العدد ٤٢٨١١ الصادر فى ٢٢/٢/٢٠٠٤، ص ١١.
٨. أسامة عبد العزيز وآخر: «اكتساح التيار الدينى وتراجع التوجه الليبرالى: الأسباب والدوافع» جريدة الأهرام العدد ٤٣٢٤٤ الصادر فى ٣٠/٤/٢٠٠٥، ص ٨.
٩. السيد أمين شلبى (دكتور): «الشرق الأوسط الكبير» وجهة نظر أوربية، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٢١ الصادر فى ٣/٣/٢٠٠٤، ص ١٢.
١٠. —: تطور المفاهيم حول الشرق الأوسط الكبير، جريدة الاهرام العدد ٤٢٨٥٦، الصادر فى ٧/٤/٢٠٠٤.
١١. السيد عليوة (دكتور) وآخرون: التمويل الأجنبى للانتخابات وأمن الوطن، تحقيق أجراه نصرى عصمت نشر بالأهرام العدد ٤٣٢٤٤ الصادر فى ٣٠/٤/٢٠٠٥، ص ٢٢.
١٢. السيد يس: الأبعاد الثقافية للتغيير العالمى الشامل. جريدة القبس الكويتية العدد رقم ١٠٩٠١ الصادر فى ١٦/١٠/٢٠٠٣ م ص ٨.
١٣. —: الدبلوماسية الأمريكية فى مواجهة الرفض العالمى، جريدة الأهرام العدد ٤٣٠٨٨، الصادر فى ٢٥/١١/٢٠٠٤، ص ١٢.
١٤. —: الرؤية الاستراتيجية المطلوبة، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٩٥ الصادر فى ١٦/٥/٢٠٠٤، ص ١٢.
١٥. —: الصفقة الشاملة، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٢٩، الصادر فى ١١/٣/٢٠٠٤، ص ١٣.
١٦. السيد يس: الهيمنة الأمريكية وترويض الشخصية القومية، جريدة الأهرام العدد ٤٢٥٧٧، الصادر فى ٣/٧/٢٠٠٣، ص ١٣.
١٧. —: الوصاية الأمريكية فى الشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٢٣ الصادر فى ١٨/٢/٢٠٠٤، ص ٨.

١٨. السيد يس: تشريح المشروع الأمريكى، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٨ الصادر فى ٥/٣/٢٠٠٤، ص١٢.
١٩. ____: فن إقناع الذات بأفكار هشة مشكوك فيها وخاطئة، جريدة الأهرام العدد ٤٣١٥٨، الصادر فى ٣/٢/٢٠٠٥، ص١٢.
٢٠. ____: ما مشروعية التدخل الأمريكى، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٠ الصادر فى ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص٨.
٢١. إلهامى المليجى: مشروع الشرق الأوسط الكبير وأبعاده، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٤ الصادر فى ٢٥/٢/٢٠٠٤م، ص١٢.
٢٢. أمين محمد أمين (دكتور): قمة الإصلاح من الخارج، الأهرام العدد ٤٢٩١٦ الصادر ٦/٦/٢٠٠٤، ص٨.
٢٣. أيمن فاروق: مراقبة العملية الانتخابية لمصلحة من؟ جريدة الأهرام العدد ٤٣٢٤٤ الصادر فى ٣٠/٤/٢٠٠٥، ص٢٢.
٢٤. باهر السليمى - بلال الدوى: المنحة القذرة، جريدة الميدان العدد ٥٩٥ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٥، ص٣.
٢٥. جاك استرو: الشراكة لأجل الإصلاح فى العالم العربى، عام على تحرير العراق: قراءة فى التحديات، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٥ الصادر فى ٢٢/٣/٢٠٠٤ ص٢٠.
٢٦. جمال سلامة على (دكتور): استحضار التاريخ وتغيب الجغرافيا، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٢٨ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٤، ص١٢.
٢٧. جمال سلطان: شواغل الإصلاح... وهواجسه! مجلة الديمقراطية العدد ١٣ يناير ٢٠٠٤، ص١١٩ وما بعدها.
٢٨. جمال عصام الدين: الايكونومست كشفت السر الذى يعرفه الجميع... مجلة العربى العدد (٩٠٣) الصادر فى ٤/٤/٢٠٠٤ ص٥٣.

٢٩. خليل العنانى: الشعوب العربية ومسألة الإصلاح: دور مفقود أم تغييب مقصود؟
٣٠. _____: أمريكا وإشكالية الديمقراطية العربية: جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٤ الصادر فى ٢٥/٢/٢٠٠٤، ص ٢٨.
٣١. سامى متولى: صور برلمانية: مجلس الشعب والمعنونات المشبوهة للجمعيات والشركات، الأهرام العدد ٤٣٢٤٣ الصادر فى ٢٩/٤/٢٠٠٥، ص ٧.
٣٢. سامية صالح (دكتور): ما بين الديمقراطية وامتهان آدمية الإنسان، الأهرام العدد ٤٢٩٠٦ الصادر فى ٢٧/٥/٢٠٠٤، ص ١٠.
٣٣. سعيد عبد الخالق: زمن دولة الديمقراطية واللعنة على الروبل ومتعاطيه، جريدة الميدان العدد ٥٩٥ الصادر فى ١٠/٣/٢٠٠٥، ص ٣.
٣٤. سلامة أحمد سلامة: (زاوية من قريب) النضج المتأخر، جريدة الأهرام العدد ٤٢٢٦٨ الصادر فى ٢٤/٥/٢٠٠٤، ص ١٠.
٣٥. _____: أبو غريب الوجه الآخر للإرهاب، مجلة وجهات نظر، س ٦ ع ٦٥ ص ٥ وما بعدها.
٣٦. _____: الحريات الدينية، جريدة الأهرام العدد ٤٣٢٤٧ الصادر فى ٣/٥/٢٠٠٥، ص ١٠.
٣٧. سلامة أحمد سلامة: نحن وقمه الثمانى، جريدة الأهرام العدد ٤٢٩٠٨ الصادر فى ٢٩/٥/٢٠٠٤، ص ١٠.
٣٨. سليمان عبد المنعم (دكتور): فكر الإصلاح أشواقه وأشواكه، الأهرام العدد ٤٢٨٠٣، الصادر فى ١٤/٢/٢٠٠٤، ص ١٣.
٣٩. سمير أمين (دكتور): الأمبريالية والديمقراطية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الأهرام العدد ٤٢٨٢٦ الصادر فى ٨/٣/٢٠٠٤، ص ٢٨.
٤٠. صلاح الدين حافظ: الأهم برنامج زمنى لتنفيذ الإصلاح الديمقراطى، جريدة الأهرام، العدد ٤٢٩٠٥، الصادر فى ٢٦/٥/٢٠٠٤، ص ١١.

٤١. صلاح الدين حافظ : مبارزات عربية أمريكية حول الديمقراطية، الأهرام العدد ٤٢٨٢١، الصادر فى ٣/٣/٢٠٠٤، ص ١١.

٤٢. _____ : واشنطن تكسر الحواجز، كيف نعيد اختراع الديمقراطية فى مصر، جريدة الأهرام العدد ٤٢٩٧٥، الصادر فى ٤/٨/٢٠٠٤، ص ١١.

٤٣. صلاح منتصر : ولذلك لا أقول نعم، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٠ المنشور فى ١٧/٣/٢٠٠٤، ص ١٩.

٤٤. عادل عبد الصادق : التحول فى أوروبا الشرقية هل يصبح حالة عربية؟ مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، جريدة الأهرام العدد رقم ٤٢٨٦١ الصادر فى ١٢/٤/٢٠٠٤، ص ٢٣.

٤٥. عاصم عبد المحسن : أنظمة فوق حديد ساخن : جريدة العربى العدد ٩٠٣ الصادر فى ٤/٤/٢٠٠٤، ص ١٠.

٤٦. عاطف الغمرى : الوجه الآخر لعملية التغيير فى الشرق الأوسط، الأهرام، العدد ٤٢٩٥٤ الصادر فى ١٤/٧/٢٠٠٤، ص ١٠.

٤٧. _____ : جريدة الأهرام العدد ٤٣٢٣٦ الصادر فى ٢٢/٤/٢٠٠٥ م ص ١٠، عرض وتحليل كتاب : «المحن المأساوية للإمبراطورية، العسكرية والسرية، ونهاية الدولة الجمهورية» لمؤلفه «تشارلز جونسون» (رئيس معهد البحوث السياسية فى اليابان).

٤٨. _____ : عرض وتحليل لكتاب «حماقة الإمبراطورية» لمؤلفه «جون جوديس» جريدة الأهرام العدد ٤٣١٥٢ الصادر فى ٢٨/١/٢٠٠٥، ص ١٠.

٤٩. _____ : قراءة ثانية لسياسة الولاية الثانية لبوش، جريدة الأهرام العدد ٤٣١٥٧ الصادر فى ٢/٢/٢٠٠٥، ص ١٠.

٥٠. _____ : هذا هو اصل مشروع الشرق الأوسط الكبير، النشرة الاستراتيجية، دار الحرية للطباعة والنشر، س ١، ع ٣، يناير ٢٠٠٥، ص ١٦.

٥١. عاطف الغمري: هل من مشروع قومي في مواجهة المشروع الأجنبي للتغيير، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٤، الصادر في ٢٥/٢/٢٠٠٤، ص ١٠.
٥٢. عبد العظيم حماد: رسالة فرانكفورت، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٥٦ في ٥/٤/٢٠٠٤، ص ٦.
٥٣. عبد العليم محمد: جمهورية الخوف - جريدة الأهرام العدد ٤٣٠٨٢ الصادر بتاريخ ١٩/١١/٢٠٠٤م، ص ١٢.
٥٤. عبد اللطيف الدعيج: كل شيء من الخارج، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥١ الصادر في ١٨/٣/٢٠٠٤، ص ٨.
٥٥. عبد المحسن حمادة (دكتور): الإصلاح في المجتمع الكويتي كسراب بقية مقال منشور بجريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٦٧ بتاريخ ٣/٤/٢٠٠٤، ص ١٨.
٥٦. _____: المشروع الأمريكي رسالة للمنطقة، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٣٩، الصادر في ٦/٣/٢٠٠٤، ص ١٦.
٥٧. عبد الناصر الزهيري: التمويل الأجنبي والمال الحرام، جريدة الميدان العدد ٥٩٥ الصادر في ١٠/٣/٢٠٠٥، ص ٣.
٥٨. عبده مباشر: المبادرات لماذا؟ جريدة الأهرام، العدد ٤٢٨٥٣ الصادر في ٤/٤/٢٠٠٤، ص ١٠.
٥٩. عصام عبد الله (دكتور): مفارقة ديمقراطية، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٥٦ الصادر في ٧/٤/٢٠٠٤، ص ٢٩.
٦٠. عماد السيف: الشرق الأوسط المسكين، القبس العدد ١١٠٥٣ الصادر في ٢٠/٣/٢٠٠٤، ص ١٦.
٦١. عمرو حمزاوي (دكتور): خطابات الإصلاح في العالم العربي، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، «فقه اللحظة الاستثنائية وغياب اليسار

وحديث الخصوصية» الأهرام العدد ٤٢٩٠٣ الصادر فى ٢٤/٥/٢٠٠٤، ص٢٦.

٦٢. عوض المطيرى: الإصلاح وتفاؤل الساسة العرب، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٥، الصادر فى ١٢/٣/٢٠٠٤، ص١٠.

٦٣. غازى الجاسم: عالم الإصلاح والشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٠ الصادر فى ٢٦/٣/٢٠٠٤، ص١٢.

٦٤. غسان سليمان العتيبي: الإصلاح... متى؟ جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٣ الصادر فى ٢٠/٣/٢٠٠٤، ص١٦.

٦٥. فؤاد زكريا (دكتور): ملاحظات حول مشروع الشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٦٧ الصادر فى ١٨/٤/٢٠٠٤، ص١٠.

٦٦. فاطمة عثمان البكر: حشود على بوابة الإصلاح الكبير، القبس الكويتية العدد ١١٠٦٦، الصادر فى ٢/٤/٢٠٠٤، ص١٠.

٦٧. فتحى العفيفى (دكتور): أبعاد الاستراتيجية الأمريكية الحالية: الأهرام العدد ٤٢٨٣٥ الصادر فى ١٧/٣/٢٠٠٤، ص١٢.

٦٨. _____: الفضائيات العربية... ورفض الإصلاح من الخارج، جريدة الأهرام، العدد ٤٢٨٨٧ الصادر فى ٨/٥/٢٠٠٤، ص١٢.

٦٩. فهمى هويدى: رسالة مهمة على العنوان الغلط، جريدة الأهرام العدد ٤٣٢٤٧ الصادر فى ٣/٥/٢٠٠٥، ص١١.

٧٠. كارو قيومجيان: الإصلاحات بين الرفض والقبول، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٧، الصادر فى ١٤/٣/٢٠٠٤، ص١٦.

٧١. كمال متولى: هل نوافق على المبادرة الأمريكية الشرق أوسطية؟ جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٧٧ الصادر فى ١/٣/٢٠٠٤، ص١٣.

٧٢. لييب السباعي: الشباب وأزمة المشاركة السياسية - جريدة الأهرام العدد ٤٣١٤١ الصادر فى ١٧/١/٢٠٠٥ م ص٢٥.

٧٣. مأمون فندى (دكتور): ذرائع غير متماسكه فى موضوع الشرق الأوسط الكبير، الاهرام العدد ٤٢٨٣٧ الصادر فى ١٩/٣/٢٠٠٤، ص ١٠.
٧٤. _____: ملاحظة على مبادرة الشرق الأوسط الجديد، الاهرام العدد ٤٢٨١٦ الصادر فى ٢٧/٢/٢٠٠٤، ص ١٠.
٧٥. محمد التهامى: وصاية جديدة، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٥ الصادر بتاريخ ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ١٠.
٧٦. محمد السعدنى: الكل مسئول: الأهرام العدد ٤٣٢٦٧ الصادر فى ٢٣/٥/٢٠٠٥، ص ٦.
٧٧. محمد السماك: الارهاب فى العمل السياسى، مقال منشور بمجلة وجهات نظر، الشركة المصرية للنشر العربى والدولى س٦٥٤ يونيو ٢٠٠٤ ص ١١ وما بعدها.
٧٨. محمد السيد السعيد (دكتور): مصر ليست أوكرانيا، الأهرام العدد ٤٣٢٦٧ الصادر فى ٢٣/٥/٢٠٠٥، ص ١٠.
٧٩. محمد سلماوى: قراءة أخرى للمشروع الأمريكى، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٩ الصادر فى ١/٣/٢٠٠٤، ص ١٣.
٨٠. محمد سيد أحمد: معضلات عصرية حول مشروع الشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١٥ الصادر فى ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ١٣.
٨١. محمد عبد الهادى: الشرق الأوسط الكبير مخطط لطمس الهوية العربية تبخه قمة الثمانى! جريدة الاهرام، العدد ٤٢٩٠٥ الصادر فى ٢٦/٥/٢٠٠٤، ص ٦.
٨٢. _____: الفيفا والشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام العدد ٤٣٠٧٩ الصادر فى ١٦/١١/٢٠٠٤ م ص ٦.

٨٣. محمد قدرى سعيد (دكتور): بعد إطلاق مشروعات استراتيجيتين للتغيير، وجهة نظر في مستقبل الشرق الأوسط: جريدة الأهرام العدد ٤٢٩٢٦ الصادر في ١٦/٦/٢٠٠٤، ص ٢٨.
٨٤. _____: حلف الناتو بين الإصلاح والأمن، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية للأهرام، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٥٣ الصادر في ٤/٤/٢٠٠٤، ص ٧.
٨٥. محمود المراغى: من أجل التنمية، الديمقراطية أولاً، مجلة الديمقراطية س ٤ ع ١٣ يناير ٢٠٠٤ م.
٨٦. محمود شكرى: إنها حقاً ديمقراطية أمريكية، ولكن! الأهرام العدد ٤٢٨٩٦ الصادر في ١٧/٥/٢٠٠٤ م، ص ١٠.
٨٧. محمود وهيب السيد (دكتور): لماذا ترفض الشعوب العربية مبادرة الشرق الأوسط الكبير، جريدة الأهرام، العدد ٤٢٨٨٧ الصادر في ٨/٥/٢٠٠٤، ص ١١.
٨٨. محمود ياسر رمضان: إصلاح الداخل في مواجهة الخارج، مجلة الديمقراطية ع ١٣، يناير ٢٠٠٤، ص ١٢٧، وما بعدها.
٨٩. مرسى عطا الله: نحن وأوروبا في قطار واحد، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٢٢ الصادر في ٤/٣/٢٠٠٤، ص ١١.
٩٠. _____: نوع من الوصاية... أم عودة لعصور الانتداب، جريدة الأهرام، العدد ٤٢٨١٥، الصادر في ٢٦/٢/٢٠٠٤، ص ١١.
٩١. مصطفى الفقى (دكتور): ماذا نريد من الولايات المتحدة الأمريكية، جريدة الأهرام العدد ٤٢٩٠٤ الصادر في ٢٥/٥/٢٠٠٤، ص ١٣.
٩٢. _____: معالجات وصراعات أيضاً، جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٢٠ الصادر في ٢/٣/٢٠٠٤، ص ١٣.

٩٣. مصطفى إمام: الإصلاح السياسي: حديث لا يجوز عن مصر، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية الأهرام العدد ٤٢٨٦١ الصادر في ١٢/٤/٢٠٠٤، ص ٢٣.

٩٤. مصطفى سلامة (دكتور): حقيقة مباحة الإدارة الأمريكية بالديمقراطية الشكلية، الأهرام العدد ٤٢٢٤٨، الصادر في ٢٤/٤/٢٠٠٥، ص ١٢.

٩٥. مكتب الشال للاستشارات الاقتصادية في الكويت تعليقاً على تقرير البنك الدولي جريدة القبس الكويتية العدد ١٠٨٨٢ الصادر في ٢٧/٩/٢٠٠٣ م.

٩٦. منير نعمه (دكتور): مشروع سايكس - بيكو من جديد، جريدة الأهرام العدد ٤٢٩١٦، الصادر في ٦/٦/٢٠٠٤، ص ١٠.

٩٧. ميلاد حنا (دكتور): منطقتنا العربية في مفترق طرق تاريخي، الأهرام العدد ٤٢٨١٢ الصادرة في ٢٤/٤/٢٠٠٤ م، ص ١٠.

٩٨. ناجي الغطريفى (السفير): أمريكا وخيار الديمقراطية في مصر ٥٢، مجلة الديمقراطية العدد ١٤ السنة ٤ أبريل ٢٠٠٤ م، ص ١١٥، وما بعدها.

٩٩. نبيل عبد الفتاح: أشباح الإصلاح السياسي والخوف من الإرادة الشعبية، مركز الدراسات السياسية والاقتصادية، الأهرام العدد ٤٢٨٦٨ الصادر في ١٩/٤/٢٠٠٤ م، ص ٢٦.

١٠٠. نبيه برجس: الآتى أعظم.. كوكب آخر وغامض: الشرق الأوسط الكبير، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٥٥ الصادر في ٢٢/٣/٢٠٠٤ م، ص ٢١.

١٠١. نبال فيرغسون في كتابه «ثمن الأمبراطورية الأمريكية» الذى نشرته عام ٢٠٠٤ فى نيويورك دار «بنجوان برس» وأشارت إلى ملخص له جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٦١ الصادر بتاريخ ٢٨/٣/٢٠٠٤ م، ص ٢٤.

١٠٢. هالة مصطفى (دكتور): الشرق الأوسط الكبير وحديث الإصلاح جريدة الأهرام العدد ٤٢٨١١ الصادر في ٢٢/٢/٢٠٠٤ م، ص ١٠.

١٠٣. هالة مصطفى (دكتور): تحقيق الديمقراطية ليست بالمهمة السهلة، الأهرام العدد ٤٢٩٠١ الصادر فى ٢٢/٥/٢٠٠٤م، ص ١٠.
 ١٠٤. وليد خدوري: سوء إدارة الحكم أضعف الاقتصاد العربى، جريدة القبس الكويتية، العدد رقم ١٠٨٨١ الصادر فى ٢٦/٩/٢٠٠٣م.
 ١٠٥. يحيى الجمل (دكتور): كيف يكون التغيير إصلاحاً؟ جريدة الأهرام العدد ٤٢٩٤٤ الصادر فى ٤/٧/٢٠٠٤م، ص ١٠.
- ثالثاً: المؤتمرات والمنتديات:
١. المنتدى العربى الأول الموازى للقمّة العربية فى بيروت ١٩-٢٢/٣/٢٠٠٤م منشور تقرير عنه فى جريدة الأهرام العدد ٤٢٨٤٥ الصادر فى ٢٧/٣/٢٠٠٤م.
 ٢. ندوة مركز القاهرة لحقوق الإنسان بتاريخ ١٠/٣/٢٠٠٤م، جريدة القبس الكويتية العدد ١١٠٤٥ الصادر فى ١٢/٣/٢٠٠٤م، ص ١٢.
 ٣. مؤتمر قضايا الإصلاح العربى. الرؤية والتنفيذ مارس ٢٠٠٤م، والذي صدر عنه وثيقة الإسكندرية.
 ٤. المؤتمر الأقليمى عن الديمقراطية وحقوق الإنسان، صنعاء، يناير ٢٠٠٤م.
 ٥. المنتدى الاستراتيجى العربى فى دى من الفترة من ١٣-١٥ ديسمبر ٢٠٠٢م.

الإبل العربية بين التراث الإسلامى والتنمية

الأستاذ الدكتور/ ضياء جمال الدين أبو الحسن الليثى (*)

المقدمة:

ارتبطت الإبل منذ أقدم العصور بالإنسان العربي قبل وبعد الإسلام، فقد شاركته حروبه وغزواته وأفراحه وأحزانه وظروفه المعيشية الصعبة، والظروف البيئية القاسية التي يتواجد فيها، وعلى الرغم من الاهتمام المحدود الذي لاقاه هذا الحيوان من أجل رفع إنتاجيته وتحسين سبل تربيته وتغذيته، إلا أنه ظل صامداً، وتأقلم مع الظروف البيئية الصعبة، يحبب صحاريها لمسافات طويلة للاستفادة من مراعيها الفقيرة التي تسودها النباتات الملحية والشوكية والجافة ومصادرها المائية المحدودة، ولم تبخل الإبل على سكان البدو الرحل بالحليب واللحم في ظروف لا تستطيع الأنواع الأخرى من الحيوانات حتى العيش فيها. ولقد سجلت بعض النوق إنتاجية عالية من الحليب تراوحت بين ٤٥ - ١٤ كجم يومياً. كما أن لحوم الحيوان لا تختلف نوعيتها وقيمتها الغذائية عن لحوم العجول.

وخلال السنوات الأخيرة أولت العديد من الدول العربية والإسلامية إهتماماً ملحوظاً بالإبل، وعقدت العديد من المؤتمرات العلمية بغرض تحسين إنتاجيتها رأسياً وأفقياً، لما تتميز به من خصائص فريدة تجعل منها أهم حيوان يمكن تربيته والاستفادة منه في المناطق الصحراوية وشبه الصحراوية، ويكون مصدراً للبروتين الحيواني لسكان هذه المناطق في وقت يتزايد فيه الطلب على هذه السلعة النادرة، ويقل إنتاج العالم منها مقارنة بالزيادة في عدد السكان.

لذا كان من الضروري المساهمة بهذا الجهد المتواضع لإلقاء الضوء على التراث العربي والإسلامي الثري المرتبط بهذا الحيوان، وبيان الصورة الحقيقية لإنتاجية الإبل من الحليب واللحوم كما أكدتها نتائج الدراسات والبحوث، بعيداً عما ينسج عنها

(*) أستاذ أمراض الحيوان المعديّة كلية الطب البيطري جامعة القاهرة.

من أكاذيب وإفتراءات سواء كانت عن جهل بحقائق الأمور أو عن سوء نية مبيت الهدف منه إبعاد تلك الثروة عن حلبة الصراع الخاصة بمافيا إنتاج وتجارة اللحوم العالمية، وعدم إسهامها في تنمية المجتمعات العربية والإسلامية التي تمثل في أغلبها بيئة نموذجية لتربية الإبل تمشياً مع مواردها شبه المحدودة.

نبذة تاريخية عن الإبل العربية

يعتقد المؤرخون وعلماء الأجناس أن إستئناس الإبل تم بعد الحيوانات الأخرى، فقد ذكر البعض أن الأغنام إستأنست حوالى ١٠٠٠٠ سنة قبل الميلاد والأبقار ٥٠٠٠ سنة قبل الميلاد.

ويعتقد أن: الإبل ذات السنام الواحد (Camelus dromedaries) عاشت فى جنوب الجزيرة العربية فى حضرموت قبل ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد وأنها دخلت حضرموت من أواسط آسيا عن طريق إيران، ومن الجزيرة العربية كان إنتشار الإبل إلى صحارى شمال أفريقيا ومنطقة الشرق الأوسط، وكان إنتقالها إلى هناك عن طريقين الأول طريق سواحل الجزيرة العربية إلى مصر والثانى عبر البحر الأحمر إلى السودان، ومن المحتمل أن الإبل نقلت من حضرموت إلى الصومال عن طريق جزيرة سوقطرة. وبذلك إنتقلت الإبل من حضرموت إلى أرض الشام وإلى صحراء مصر الشرقية ثم جنوباً إلى السودان وغرباً إلى الصحراء الإفريقية ثم شمالاً إلى ليبيا وتونس حتى موريتانيا ولذلك سميت الإبل ذات السنام الواحد بالإبل العربية لإستيطانها بلاد العرب ومواكبتها لحضارتها^(١).

ويجزم المؤرخون أن الإبل قد عرفت فى مصر فى عصر الدولة القديمة لدى البدو بصحراء مصر الشرقية فقد عثر على هيكل عظمى لجمل من عصر الأسرة الأولى لمصر القديمة ٣٢٠٠ عام قبل الميلاد بالإضافة إلى العثور على آنية على شكل جمل

(١) كتاب الإبل والخيول فى التاريخ والحضارة لعياد موسى العوامى - المنشأة العام للنشر والتوزيع طرابلس ١٩٨٥م.

محفوظة بمتحف برلين يرجع تاريخها إلى الأسرة الأولى أو الثانية. ولم يستعمل المصريون الإبل في هذا العهد التاريخي لأسباب دينية واجتماعية فيذكر (Kattab, ١٩٨٦) أن الجمل كان مكروها عند المصريين القدماء فلم يهتموا بحيازته و تدوينه في المقابر وأطلقوا عليه الإله ست وهو إله الشر والجذب والعقم ، وكان يستخدمه البدو الشرقيون الذين يأتون إلى مصر في غارات السلب والنهب ومن ثم كان المصريون يقولون مثلهم الدارج «غار الجمل بما حمل» فهو مرتبط في اذهانهم بالأحداث و الأنباء السيئة. وقد استخدمت الإبل في مصر في عصر الدولة الوسطى (Kattab, ١٩٨٦) ويبدو أنه أستند على ماجاء في التوراة من أن الإبل كانت ضمن الهدايا التي قدمها فرعون مصر لسيدنا إبراهيم عليه السلام عندما قدم إلى مصر من أرض الشام في زمن النمرود ابن كنعان بسبب القحط و الغلاء في ذلك الزمان. ويقول جوتيه أن الجمال استخدمت في أفريقيا الشمالية ولاسيما في تونس كحيوان للحمل والركوب منذ القرن الثالث الميلادي إلا أنه قد زاد الإهتمام بها مع قدوم العرب في القرن السابع للميلاد وتضاعفت أعدادها بعد زحف بنى هلال وبنى سليم^(١). وقد إهتم أجدادنا إهتماماً بالغاً بالإبل بحكم تكيفها مع مناخ المنطقة العربية وتحملها للحرارة وصبرها على الماء فروضوها وطوعوها ليستفيدوا من خدماتها في التنقل أو الزراعة أو ليتخذوا من ألبانها ولحومها غذاء ومن جلودها وأوبارها كساء. كما جعلوا منها ثروتهم وعنوان وجاهتهم فمنهم من مات من أجل كسبها ومنهم من مات في سبيل الذود عنها. ومن أبرز الحروب التي نشبت كان بسبب مقتل ناقة و دامت الحرب أربعين عاماً بين قبيلتي بكر و تغلب.

الإبل في القرآن الكريم

لقد حظيت الإبل في القرآن الكريم بأهميه بالغه لإبراز فضل الله على عباده في تسخير هذا الحيوان لخدمة الإنسان ولبيان عظمتة في خلقه وفي جوانب أخرى لبيان

(٢) مداخلة بالفرنسية للدكتور عبد اللطيف القلال في الملتقى القومي حول تربية الإبل تطاوين، تونس ١٩٨٨

استخداماتها أو لحضورها في حياة الناس أثناء حلهم وترحالهم . ولذلك فقد دعا الله سبحانه وتعالى الناس إلى النظر إلى الإبل والإمعان في آيه من آياته الكثيرة خاصة الأشياء القريبة منهم ليعرفوا قدرة الله سبحانه وتعالى ، فورد في الآية ١٧ من سورة الغاشية قوله سبحانه وتعالى : ﴿ أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ ﴾ فالإبل إبداع الخالق وتحتاج إلى سياحة في عالم الإبل حتى نرى قدرة القادر وجميل صنعه وحتى نأتمر بأمره في التأمل والنظر في الإبل وكيف خلق ذلك الحيوان عظيم النفع قليل التكليف مرعاه ميسر وهو أصبر حيوان على الجوع والعطش والكدح وسوء الأحوال ، لهذا كله يوجه القرآن الكريم أنظار المخاطبين به إلى تدبر خلق الإبل وهي بين أيديهم لا تحتاج منهم إلى تنقل ولا علم جديد أفلا ينظرون إلى خلقها و تكوينها؟ ثم يتدبرون كيف خلقت على هذا النحو المناسب لوظيفتها المحقق لغاية خلقها والمتناسق مع بيئتها . وقال تعالى : ﴿ وَعَلَيْهَا وَعَلَى الْفُلْكِ تُحْمَلُونَ ﴾ [المؤمنون : ٢٢] . والإبل وسيلة العربى الأولى عليها يسافر ويحمل أمتعته ومنها يأكل ويشرب ومن أوبارها وجلودها يلبس ويغزل فهي المورد الأول في الحياة ثم إن لها خصائص تنفرد بها بين سائر الحيوانات فهي على قوتها وضخامتها وشدتها ذلول يقودها الصغير فتقاد والدليل في قوله تعالى : ﴿ أَوَلَمْ يَرَوْا أَنَّا خَلَقْنَا لَهُمْ مِمَّا عَمِلَتْ أَيْدِينَا أَنْعَامًا فَهُمْ لَهَا مَالِكُونَ ﴾ وَذَلَّلْنَاهَا لَهُمْ فَمِنْهَا رَكُوبُهُمْ وَمِنْهَا يَأْكُلُونَ ﴾ [يس : ٧١ - ٧٢] .

ولقد ورد ذكر الإبل في القرآن الكريم فى موضعين:

١ . سورة الأنعام - الآية ١٤٤ ﴿ وَمِنَ الْإِبِلِ اثْنَيْنِ وَمِنَ الْبَقَرِ اثْنَيْنِ ﴾

٢ . سورة الغاشية - الآية ١٧ ﴿ أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ ﴾

كما ورد ذكر الناقة فى سبعة مواضع :

١. سورة الأعراف - الآية ٧٣ ﴿ هَذِهِ نَاقَةُ اللَّهِ لَكُمْ آيَةٌ فَذَرُوهَا تَأْكُلْ فِي أَرْضِ اللَّهِ ﴾

٢. سورة الأعراف - الآية ٧٧ ﴿ فَعَقَرُوا النَّاقَةَ وَعَتَوْا عَنْ أَمْرِ رَبِّهِمْ ﴾
٣. سورة هود - الآية ٦٤ ﴿ وَيَا قَوْمِ هَذِهِ نَاقَةُ اللَّهِ لَكُمْ آيَةٌ فَذَرُوهَا تَأْكُلْ فِي أَرْضِ اللَّهِ ﴾

٤. سورة الإسراء - الآية ٥٩ ﴿ وَآتَيْنَا ثُمُودَ النَّاقَةَ مُبْصِرَةً فَظَلَمُوا بِهَا ﴾
٥. سورة الشعراء - الآية ١٥٥ ﴿ قَالَ هَذِهِ نَاقَةُ لَهَا شِرْبٌ وَلَكُمْ شِرْبُ يَوْمٍ مَّعْلُومٍ ﴾

٦. سورة القمر - الآية ٢٧ ﴿ إِنَّا مُرْسِلُوهَا النَّاقَةَ فِئْتَةً لَهُمْ فَارْتَاقِبُوهُمْ وَاصْطَبِرْ ﴾
٧. سورة الشمس - الآية ١٣ ﴿ فَقَالَ لَهُمْ رَسُولُ اللَّهِ نَاقَةَ اللَّهِ وَسُقْيَاهَا ﴾

وجاء ذكر البدن فى موضع واحد - سورة الحج الآية ٣٦ ﴿ وَالْبُدْنَ جَعَلْنَاهَا لَكُمْ مِنْ شَعَائِرِ اللَّهِ لَكُمْ فِيهَا خَيْرٌ فَاذْكُرُوا اسْمَ اللَّهِ عَلَيْهَا صَوَافٍ فَإِذَا وَجَبَتْ جُنُوبُهَا فَكُلُوا مِنْهَا وَأَطْعِمُوا الْقَانِعَ وَالْمُعْتَرَّ كَذَلِكَ سَخَّرْنَاهَا لَكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴾ ، والبدن جمع بدنه وهى الناقة (أو البقرة) التى تنحر كشعيرة من شعائر الحج ويخص الله البدن بالذكر لأنها أعظم الهدى وتنحر فى نهاية أيام الإحرام والشعائر تعبيراً عن العقيدة ورموزاً تعبيرية عن التوجه لرب البيت وطاعته . ولقد أراد الله بالإبل الخير لعباده فجعل فيها خيراً لهم أن يذكروا اسم الله عليها ويتوجهوا بها إليه . إضافة إلى ماسبق فقد ورد ذكرها ضمن الأنعام فى قوله تعالى : ﴿ وَالْأَنْعَامَ خَلَقَهَا لَكُمْ فِيهَا دِفْءٌ وَمَنَافِعُ وَمِنْهَا تَأْكُلُونَ ﴾ وَلَكُمْ فِيهَا جَمَالٌ حِينَ تُرِيحُونَ وَحِينَ تَسْرَحُونَ ﴿ وَتَحْمِلُ أَثْقَالَكُمْ إِلَى بَلَدٍ لَمْ تَكُونُوا بِالْغِيهِ إِلَّا بِشِقِّ الْأَنْفُسِ إِنَّ رَبَّكُمْ لَرؤُوفٌ رَحِيمٌ ﴾ [النحل : ٥ - ٧] . والأنعام طبقاً لما ورد فى تفسير الرازى^(٣) عبارة عن الأزواج

(٣) تفسير الرازى (١٩/٢٢٧ - طبعة القاهرة ١٩٣٣م).

الثمانية وهي: الضأن - الماعز - الإبل - البقر، كما ورد في قوله تعالى: ﴿ثَمَانِيَةَ أَزْوَاجٍ مِّنَ الضَّأْنِ اثْنَيْنِ وَمِنَ الْمَعْزِ اثْنَيْنِ﴾ [الأنعام: ١٤٣] ﴿وَمِنَ الْإِبِلِ اثْنَيْنِ وَمِنَ الْبَقَرِ اثْنَيْنِ﴾ [الأنعام: ١٤٤]. ولو تصورنا أهمية الإبل لأدركنا أسباب تأكيد القرآن الكريم على ذكر الإبل في العديد من الآيات وجعلها مضرباً للأمثال في بعض المناسبات مثل قوله تعالى في سورة الأعراف - آية ٤٠: ﴿حَتَّىٰ يَلِجَ الْجَمَلُ فِي سَمِّ الْخِيَاطِ﴾ وهو تعبير عن استحالة وقوع الأمر. كذلك نجد العير والبعير مفاتيح في قصة سيدنا يوسف عليه السلام كقوله تعالى في سورة يوسف - الآية ٧٠: ﴿فَلَمَّا جَهَّزَهُم بِجَهَازِهِمْ جَعَلَ السَّقَايَةَ فِي رَحْلِ أَخِيهِ ثُمَّ أَذَّنَ مُؤَذِّنٌ أَيَّتْهَا الْعِيرُ إِنَّكُمْ لَسَارِقُونَ﴾ حيث دسوا في رحله صواع الملك، ﴿قَالُوا نَفْقِدُ صُوَاعَ الْمَلِكِ وَلِمَن جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ﴾ سورة يوسف - آية ٧٢. وحين عاد أخوة يوسف لأبيهم بدونه وأخبروه بما جرى لم يصدقهم فقالوا: ﴿وَأَسْأَلُ الْقَرْيَةَ الَّتِي كُنَّا فِيهَا وَالْعِيرَ الَّتِي أَقْبَلْنَا فِيهَا وَإِنَّا لَصَادِقُونَ﴾ [يوسف: ٨٢]. كما أكدوا لأبيهم من قبل رغبتهم في اصطحاب أخيه بقولهم: ﴿وَنَحْفَظُ أَخَانَنَا وَنَزِدَادُ كَيْلَ بَعِيرٍ ذَلِكَ كَيْلٌ يَسِيرٌ﴾ [يوسف: ٦٥]، وقوله: ﴿وَلَمَّا فَصَلَتِ الْعِيرُ قَالَ أَبُوهُمْ إِنِّي لَأَجِدُ رِيحَ يُوسُفَ لَوْلَا أَن تُفَنِّدُونِ﴾ [يوسف: ٩٤].

الإبل في الحديث الشريف:

لقد إهتم رسول الله ﷺ بالإبل وأثنى على أصحابها في قوله: «الإبل عز لأهلها» وذلك راجع إلى الزمان والمكان الذين عاش فيهما الرسول فقد رعى الإبل، وإرتحل عليها وتاجر عليها، وهاجر عليها من مكة إلى يثرب. وقد سميت ناقته «القصواء» وأمر أن يبني مقره الجديد في المدينة المنورة حيث تبرك ناقته.

واعتبر الإسلام الحنيف الإبل ثروة قومية باعتبارها رأس مال جاهزاً قابلاً للتصريف في أي لحظة. وفي الحديث الشريف لرسول الله ﷺ «لاتسبوا الإبل فإن فيها رقباء الدم ومهر الكريمة»، ذلك أن القبائل كانت تفدي أسراها بعدد من رؤوس

الإبل وتجبر الدم بين القبائل بالدية من الإبل ، كما كانت أمهار الفتيات تعطى إبلًا عند العديد من القبائل . وقد روي عن النبي ﷺ أنه حين أخبر بمقتل عبد الله بن سهيل في خيبر طلب من أهله أن يحلفوا على أن يهود خيبر هم الذين قتلوه فلم يحلفوا لأنهم غير متأكدين من ذلك فسألهم إن كان يرضيهم أن يحلف لهم اليهود على براءتهم فلم يرضوا بذلك وقالوا كيف نقبل أيمان قوم كفار ، فكره الرسول أن يبطل دمه فوداه بمائة من إبل الصدقة قطعاً للنزاع وإصلاحاً لذات البين^(٤) . وقد اجتهد الأئمة في تفسير نوعية هذه الإبل ، فذهب أبو حنيفة إلى تحديدها كالاتي :

خمس وعشرون بنت مخاض (ناقة في سنتها الثانية) وخمس وعشرون بنت لبون (ناقة في عمر ثلاث سنوات) وخمس وعشرون حقة (ناقة في عمر أربع سنوات) وخمس وعشرون جذعة (ناقة في عمر خمس سنوات) ، أما عند الشافعي فهي ثلاثون حقة وثلاثون جذعة وأربعون خلفه (ناقة في عمر عشر سنوات) في بطونها أولادها .

كما نصح رسول الله ﷺ المؤمنين بالعناية بالإبل والحفاظ عليها ، حيث مر على بعير لحق ظهره بطنه من شدة الإعياء فقال لمن معه «واققوا الله في هذه البهائم المعجمة ، فاركبوها صالحة وكلوها صالحة» كما يضم القوم المسافرين في حديثه «إذا سافرت في الجذب فأسرعوا عليها السير وبادروا بها نقيها» . ويروى عن جابر بن عبد الله أنه كان يسير على جمل له قد أعيا فأراد أن يسيبه ، قال : فلحقني النبي ﷺ فزجره ودعا له فما زال بين يدي الإبل قدامها يسير ، فقال لي : كيف ترى بعيرك؟ قال : قلت : بخير أصابته بركتك ، قال أفتبيعيه؟ فاستجبت ولم يكن لنا ناصح غيره . ولما قدم رسول الله ﷺ المدينة غدوت إليه بالبعير فأعطاني ثمنه ورده علي^(٥) .

(٤) صحيح مسلم الجزء ١١ الطبعة الأولى - المطبعة المصرية بالأزهر سنة ١٩٢٩

ص: ١٤٧

(٥) صحيح مسلم - الجزء ١١ ص: ٣٢ ، ٣٣

وعن سراقه بن جعشم قال : سألت رسول الله ﷺ عن ضالة الإبل تغشى حياضي قد لطمها لإبلي . فهل لي من أجر إن سقيتها؟ قال : نعم ، في كل ذات كبد حري أجر . ويروى عن النبي ﷺ أن رجلا جاء يسأله عن حكم ضالة الإبل فقال ﷺ : مالك ولها معها سقاؤها وغذاؤها ترد الماء وتأكل الشجر حتى يلقاها ربها^(٦) بمعنى أن (الهمل) من الإبل لا يعتبر لقطة ، حيث إنها ليست في حاجة لأحد فهي ترد الماء فتشرب وتأكل من خشاش الأرض حتى يعثر عليها صاحبها . وفي الصحيحين ، عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه ، أن النبي ﷺ قال : «تعاهدوا القرآن ، فالذي نفس محمد بيده لهو أشد تفلتا من الإبل في عقالها» ، حيث إن للإبل صفة شدة التفلت من عقالها .

ولقد صحح الإسلام بعض المفاهيم الخاطئة في إنتاج الإبل ، فلقد كان للعرب سنن تتعلق بالإبل ، فالناقة التي تنجب خمسة أبطن وكان آخرها ذكر بحروا أذنهما (شقوها) وأغفوا ظهرها من الركوب والحمل والذبح ولا تطرد عن ماء ترده ولا تمنع عن مرعى وتسمى البحيرة ، وكانوا يندرون لآلهتهم إحدى النياق فيتركوها فلا يتعرضون لها ويسمونها السائبة ، أما الناقة التي وصلت بين عشرة أبطن فيقولون قد وصلت ، فلا تذبح أو تضرب أو تمنع عن مرعى أو حوض . أما الحام وهو الفحل من الإبل فيضرب قبيل عشرة أبطن ، فإذا بلغ ذلك قالوا : هذا حام ، أي حمي ظهره فيترك ولا ينتفع به في شيء ولا يمنع عن ماء أو مرعى . وهذه معتقدات حرمها الله سبحانه وتعالى تحريماً مطلقاً بقوله سبحانه في الآية ١٠٣ من سورة المائدة : ﴿مَا جَعَلَ اللَّهُ مِنْ بَحِيرَةٍ وَلَا سَائِبَةٍ وَلَا وَصِيلَةٍ وَلَا حَامٍ وَلَئِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا يَفْتَرُونَ عَلَى اللَّهِ الْكَذِبَ وَكَثُرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ﴾ صدق الله العظيم .

ومن المفاهيم الأخرى التي حجبها الإسلام ونهى عنها رسول الله ﷺ ، أنه كان من عادات العرب أنهم يذبحون أول نتاج لإبلهم ولا يملكونه رجاء البركة في الأم وكثرة نسلها ، ذكر ذلك البخاري ومسلم والترمذي . وكانوا يسمونه الفرع فجاء

قوله ﷺ بإلغاء هذه العادة حيث قال: «لا فرع ولا عتيرة»، والفرع أول النتاج كان ينتج لهم فيذبحونه، متفق عليه. والعتيرة: ذبيحة يذبحونها في العشر الأوائل من رجب. وقال شمس قال أبو مالك: كان الرجل إذا بلغت إبله مائة قدم بكرةً فحره لصنمه ويدعونه فرعاً، فنهى المسلمون عن ذلك.

وبعد أن ثبتت العقيدة في صدور المسلمين إنتقل رسول الله ﷺ إلى التفاصيل الدقيقة للعبادات وكان منها ما يخص الإبل، فأمر صحابته رضوان الله عليهم أجمعين بالتوضؤ بعد أكل لحوم الإبل. وقد اختلفت آراء الفقهاء حول ما إذا كان لحم الإبل ناقضاً للوضوء أم لا. فقد قال جابر بن سمرة ؓ: أن رجلاً سأل رسول الله ﷺ: «أتوضأ من لحوم الغنم؟ فقال له: «لا» - رواه أحمد ومسلم. وعن البراء بن عازب ؓ: قال سئل رسول الله ﷺ عن الوضوء من لحوم الإبل فقال رسول الله ﷺ: «توضؤوا منها» وسئل عن لحم الغنم فقال: «لاتتوضؤوا منها» رواه أحمد وأبو داود وابن حبان. ويمكن القول أن هذا الأمر قد يعود إلى ما خفي عنا من خصائص الإبل كخلق متميز له صفاته الحيوية وخصائصه الحياتية. ويحل أكل لحم الإبل بالنص والإجماع، قال الله تعالى: ﴿أُحِلَّتْ لَكُم بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ﴾ [المائدة: ١].

كما فرض الدين الإسلامي الحنيف الزكاة في الإبل كغيرها من الأموال، ونصابها خمس رؤوس يحول عليها الحول، وما دون ذلك لا تجب فيه الزكاة. والخمس رؤوس عليها شاة، وكلما زادت خمسا زادت شاة، حتى إذا بلغت خمسة وعشرين وجبت الزكاة من جنسها، فتعطى منها بنت مخاض أو ابن لبون (ذكر في سنته الثالثة)، وإذا بلغت الإبل ستة وثلاثين رأساً فعليها بنت لبون وإذا بلغت إحدى وستين فعليها جذعة وإذا بلغت ستة وسبعين فعليها إبنتا لبون، والواحدة والتسعون عليها حقتان، إلى أن تتجاوز المائة بعشرين رأساً عند ذلك تجب فيها بنت لبون عن كل أربعين وحقه عن كل خمسين.

التوزيع الجغرافي للإبل العربية في الدول الإسلامية

يبلغ تعداد الإبل في العالم حوالي ٢٠ مليون رأس منها ٢ مليون رأس من الإبل ذات السنمين و ١٨ مليون رأس من الإبل العربية ذات السنم الواحد . وتوجد الإبل العربية في الأماكن ذات الشتاء الدافئ والصيف الحار جدا بمناطق الشرق الأوسط وشبه الجزيرة العربية والهند وإيران وباكستان وأفغانستان وشمال ووسط إفريقيا . ويبلغ تعداد الإبل في العالم العربي والإسلامي حوالي ١٦ مليون رأس من الإبل العربية ذات السنم الواحد طبقا لإحصائيات منظمة الأغذية والزراعة الدولية (FAO, ٢٠٠٢) كما هو مبين بالجدول الآتي :

الدولة	المساحة كم ^٢ /	عدد السكان/مليون	عدد الإبل/ ألف	نسبة الإبل	نسبة الإبل للسكان
مصر	١٦٤٥٠٠٠	٦٥٠٠٠٠٠٠	١٦٥٠٠٠	١٠٠٣	٠٢٥
ليبيا	١٧٥٩٥٤٠	٥٠٠٠٠٠٠	١٩٥٠٠٠	١٠٢٢	٣٩٠
تونس	١٦٤١٥٠	٨٠٠٠٠٠٠	٢١٠٠٠٠	١٠٣١	٣٠١
الجزائر	٢٣٨٠٢٧٤	١٩٠٠٠٠٠٠	١٩٣٠٠٠	١٠٠٦	١٠٢
المغرب	٩٧٦٨٥٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٥٠٠٠	٠٩٧	١٢٨
موريتانيا	١٢٤٣٠٠٠	٢١٠٠٠٠٠٠	٨٦٠٠٠٠	٥٣٨	٤٠٩٥
السودان	٢٥٠٠٠٠٠	٢٣٠٠٠٠٠٠	٣٦٥٠٠٠٠	٢٢٨١	١٥٨٧
الصومال	٦٣٧٠٠٠	٥٤٢٣٠٠٠	٦٥٨٠٠٠٠	٤١١٣	١٢١٣٤
جيبوتي	٢٢٠٠٠	٤٥٤٠٠٠	٣٥٠٠٠	٠٢٢	٧٧١
السنغال	١٩٢٠٠٠	٥٩٠٠٠٠٠٠	١٠٥٠٠٠	٠٦٦	١٧٨
العراق	٤٣٨٠٠٠	١٥١٥٨٠٠٠	٤٠٠٠٠	٠٢٥	٠٢٦
سوريا	١٨٥٠٠٠	١٤٠٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٠٠٦	٠٠٧
الأردن	٩٧٥٢٦	٤٣٧٥٠٠٠	٢٤٠٠٠	٠١٥	٠٥٥
السعودية	٢٢٠٠٠٠٠	١٢٨٢٤٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١٠١٣	١٤٠
قطر	١١٤٢٧	٣٩١٠٠٠	١٤٠٠٠	٠٠٩	٣٥٨

الإبل العربية بين التراث الإسلامي والتنمية

أ.د/ ضياء جمال الدين أبو الحسن اللبشي

الدولة	المساحة كم ^٢	عدد السكان/مليون	عدد الإبل/ ألف	نسبة الإبل	نسبة الإبل للسكان
البحرين	٦٦٩٢٦٠	٤٠٠٠٠٠	٣٠٠٠	٠.٠٢	٠.٧٥
عمان	٢١٢٤٦٠	١٨٠٠٠٠	٦٠٠٠	٠.٣٨	٣.٣٣
الكويت	١٧٨١٨	١٧٨٠٠٠	٣٠٠٠	٠.١٩	١.٦٩
اليمن	٥٥٦٨٦٩	٩٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠	١.١٣	٢.٠٠
الإمارات	٧٧٧٠٠	١٧٠٠٠٠	٦٥٠٠	٠.٤١	٣.٨٢
فلسطين المحتلة	٢٠٣٣٠	٤٠٠٠٠٠	١٣٠٠٠	٠.٠٨	٠.٣٣
تركيا	٧٧٠٧٦٠	٤٦٠٠٠٠٠	٣٠٠٠	٠.١٩	٠.٠٧
إيران	١٦٣٩٠٠٠	٣٦٠٠٠٠٠	٤٢٠٠٠	٠.٢٦	٠.١٢
الهند	٢٩٧٣١٨٠	٧٠٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠	١١.٢٥	٠.٢٦
باكستان	٧٧٨٧٢٠	٨٠٧٣٢٠٠	٩٠٠٠٠	٥.٦٣	١.١١
أفغانستان	٦٤٧٦٠٠	٢٠٨٨٢٠٠	٣٧٤٠٠٠	٢.٣٤	١.٨٠

تمثل الإبل في العالم الإسلامي ما يزيد عن ٨٠٪ من تعداد الإبل في العالم، بينما لا تمثل الحيوانات الاقتصادية التقليدية في الدول الإسلامية إلا جزء يسير من الإجمالي العالمي حيث يبلغ العدد أقصاه في الماعز حوالي ١٦٩٪ يليها الأغنام حوالي ٩٢٪ وأدناه الأبقار والجاموس حوالي ٢٢٪ و١٩٪ على الترتيب. ويوجد أكثر من نصف أعداد الإبل في الصومال (٤١٪)، يليها السودان (٢٣٪)، وهناك بلاد يفوق استهلاكها للإبل إنتاجها منها قتلجاً لاستيرادها مثل السعودية ومصر وليبيا على الترتيب. ومن الممكن في دولة ألا يمثل عدد الإبل فيها سوى جزء يسير من إجمالي الإبل في الدول الإسلامية إلا أنه قد يكون للإبل في هذه الدولة أهمية أكثر من غيرها من الحيوانات والعكس صحيح، ومثال ذلك السودان الذي يضم حوالي ٢٣٪ من مجموع الإبل في العالم الإسلامي بينما تمثل الإبل فيه حوالي ١٢٪

فقط من مجموع الوحدات الحيوانية ، وعلى العكس هناك دول إسلامية مثل السعودية والكويت وقطر والإمارات تضم حوالي ١٣٪، ١٩٪، ٠٩٪. و٤١٪ من مجموع الإبل في الدول الإسلامية على الترتيب، لكنها تمثل ١٠٪، ١٥٪، ٣٠٪ و ٣٩٪ من الوحدات الحيوانية بكل منها على الترتيب. وتقدر الوحدات الحيوانية على أساس الوحدات التي تستخدم في أغلب المناطق الحارة، والتي تعتمد على أن البقرة تعادل وحدة حيوانية وبذلك تكون الوحدات الحيوانية التي تعادل الحيوانات المختلفة هي :

الأبقار = ٠٫٨ ، الجاموس = ٠٫٩ ، الإبل = ١ ، الأغنام = ٠٫١٨ ، الماعز = ٠٫١٥ .

ونتيجة لاختلاف التناسب بين تعداد السكان وتعداد الإبل في الدول الإسلامية يتباين نصيب الفرد من الوحدات الحيوانية للإبل، فيبلغ أقصاه في الصومال بما يعادل ١٧ وحدة/ نسمة وأدناه في سوريا إذ يصل إلى ٠٫٠١ وحدة / نسمة.

والإبل العربية في جميع الدول الإسلامية متشابهة في أشكالها وألوانها مع وجود فروق بسيطة تنحصر في الحجم وبعض التحورات في أجزاء من جسم الحيوان. وتستخدم الإبل في تلك الدول في الركوب والحمل أو السباق (الهجن) أو لإنتاج الحليب أو إنتاج اللحم. وللإبل أهمية خاصة في العالم الإسلامي حيث تمثل حوالي ١٩٫٨٪ من مجموع الوحدات الحيوانية، كما أنها تساهم بقدر لا بأس به في إنتاج الحليب واللحم والجلود والوبر مقارنة بالحيوانات الأخرى كما هو مبين بالجدول التالي :

الصفة	أبقار وجاموس	أغنام	ماعز	إبل
وحدات حيوانية %	٣٨٥٠	٢٥٢٠	١٠٩٠	١٩٨٠
إنتاج الحليب %	٥١٩٦	١٠٦٤	١٣٨٥	٢٣٥٥
إنتاج اللحم %	٤٧٩٠	٤٤٠٠	٨١٠	
إنتاج الجلود %	٤٤٣١	٣١٥٠	١٥٩٧	٨٢٢
الصوف والوبر والشعر %	٠٠٠٠	٩٠٨٩	٩١١	

♦ الفصيلة الخيلية تمثل ٥٦٠ % من الوحدات الإنتاجية.

أهمية الإبل الاقتصادية في العالم الإسلامي

لو أمعنا النظر في الجداول السابقة لظهر لنا جليا العلاقة بين نسبة السكان والمساحة وتعداد الإبل ، ويمكن تقسيم دول العالم الإسلامي حسب تواجد الإبل فيها ومقدار الاستفادة منها إلى أربعة أقسام هي :

- القسم الأول : يشمل الدول التي تتواجد فيها الإبل بأعداد تقل نسبتها إلى نسبة عدد السكان عن ١ % ومثال ذلك مصر والعراق وسوريا والأردن والبحرين وتركيا وإيران وفلسطين المحتلة وتعتبر هذه المناطق مفضلة لتربية الإبل إلا أنه لا يوجد ما يدل على إمكانية الاستفادة من هذه الحيوانات زراعياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً رغم أن تجارة إستيراد الإبل لغرض اللحم تعتبر ضرورية في معظم تلك البلاد لسد قسم كبير من حاجة سكانها من البروتين الحيواني ، ويرجع عدم إهتمام تلك الدول بالإبل لإنصرافها إلى تربية الأبقار واستخدامها في إنتاج الحليب واللحم .

- القسم الثاني : يشمل الدول التي تمتلك الإبل بنسبة ١ - ٣ % لنسبة تعداد السكان وهي المغرب والجزائر والسنغال في إفريقيا واليمن وباكستان وأفغانستان في آسيا . وتعتبر هذه الدول ملائمة لمعيشة الإبل ، ولذلك فهي تعتبر مصدراً رئيسياً لبعض سكان البلاد .

- القسم الثالث : يشمل الدول التي تربي نسبة من الإبل تزيد عن ٣٪ إلى ١٥٪ وهي السودان وتونس وليبيا وحبوت في إفريقيا وقطر وعمان والإمارات في آسيا، ومعظم سكان هذه الدول خاصة الفلاحين يعتمدون على الإبل في الأغراض الزراعية والنقل ويستخدمونها لإنتاج اللحم والحليب، بالإضافة لاستخدام بعض الدول لها في تنظيم سباقات الهجن.
- القسم الرابع : يشمل الدول التي تعتبر الإبل فيها ذات أهمية كبرى من الناحية الاقتصادية والزراعية وتصل نسبة الإبل فيها لأكثر من ٢٠٪ وتضم الصومال وموريتانيا حيث تمتلك هذه الدول أكثر من ٤٥٪ من الإبل العربية في العالم تستغل في خدمة الأرض والإنتاج. ويضم بعض الباحثين السودان إلى دول هذا القسم نظراً لأن السودان يمتلك قطعاً من الإبل يعتبر ثاني أكبر قطع في العالم بعد الصومال.
- وهناك العديد من العوامل الاقتصادية التي أثرت على تربية الإبل في العالم الإسلامي سواء كان تأثيراً سلبياً أو إيجابياً منها على سبيل المثال :
- اختراع عجلات الجر واكتشاف الآلة البخارية والسيارات قلل من استخدام الإبل في عمليات الجر والتحميل والتنقل بين المدن مما أدى إلى تناقصها وانخفاض أعدادها.
- الدعاية المفروضة للدول المصدرة للحوم والحليب بأن تربية الإبل تخلف اجتماعي وتخلف حضاري مما دفع بالكثير من الرعاة الشباب إلى العزوف عن ممارسة وتعلم مهنة تربية الإبل والهجرة إلى المدن الكبرى وإمتهان مهن جديدة.
- الإعتقاد الخاطيء بأن إنتاجية الإبل ضعيفة وغير مجزية اقتصادياً مما دفع بالكثير من الدول المهتمة لتربية الإبل لعدم الاهتمام بها كوسيلة من وسائل تنمية الدخل القومي لها.

- ظهور البترول في بعض الدول الإسلامية وإرتفاع دخلها القومي مما شجعها على وضع البرامج لتنمية الإبل كتراث وكحيوان منتج جيد للحليب واللحم واستخدامه في تنظيم بعض الرياضات مثل سباق الهجن.
- إرتفاع مستوى المعيشة في العديد من الدول الإسلامية، وكثرة الإقبال على استهلاك اللحوم وظهور بعض الأمراض ذات الأصل الحيواني التي يمكن أن تنتقل من الأبقار والأغنام إلى الإنسان عن طريق تناول لحومها المصابة، مثل داء جنون البقر الذي هدد العالم بأثره في الآونة الأخيرة، مما أثار إنباه الكثير من الدول المهتمة لتربية الإبل لإعادة النظر في الإهتمام بهذا الحيوان واستغلال طاقاته الإنتاجية.

تأقلم الجمل مع البيئة الصحراوية

الخصائص الغذائية: تختص الإبل بقدرة عالية على رعي العشرات من النباتات الصحراوية التي عادة ما تكون أشجاراً وشجيرات ونباتات عشبية، تتميز بقيمة غذائية منخفضة ولذلك لا تقبل عليها العديد من الحيوانات الأخرى إضافة إلى أن هذه النباتات تكون عادة من النباتات الشوكية أو الملحية، الأمر الذي يؤدي إلى مشاكل بالجهاز الهضمي والكلية للحيوان. ونظراً لقدرة الإبل على تركيز البول، تلك الخصوصية التي منحها لها الله سبحانه وتعالى، فإنه بإمكانها رعي النباتات الملحية وشرب الماء المالح. وخلال فصل الصيف يلاحظ إحتواء كرش الجمل على كميات كبيرة من الأملاح حيث تكون نسبة السوائل المالحة حوالي ٣٠٪ من وزن الجسم. وتتميز قناة الجمل الهضمية بكفاءة عالية بالمقارنة مع الحيوانات الأخرى كالأبقار والأغنام حيث يمتص الماء والأملاح ويتم تحويل اليوريا بواسطة الأحياء الدقيقة الموجودة بالكرش إلى بروتينات تستعمل في بناء ونمو جسم الحيوان. ومن طباع الإبل الرعوية أنها تقضم جزءاً بسيطاً من الغطاء النباتي على مسافات واسعة قد تصل إلى ٥٠ كم في اليوم، مما لا يؤثر على النباتات في المرعى وهو ما يعرف بالرعي الجائر. ومن المعروف أن الإبل في مناطق الرعي تتغذى على فروع الأشجار العالية

والشجيرات، وقد دلت بعض الدراسات على أن تنظيم وترتيب الأعصاب التي تغذي عضلات الكتفين والرقبة وتنظيم شبكة الشرايين الدماغية في الإبل مسخرة بشكل يساعد حركة الرأس والرقبة إلى أعلى وأسفل، مثل حالات رعي الأشجار أو الشرب من حوض مائي منخفض وذلك دونما حدوث أي تغيير حاد في ضغط الدم عند هذه المنطقة. كما أن تركيب الأوردة في منطقة الرقبة والأرجل يتميز بوجود صمامات على طول هذه الأوردة تكون مركبة فوق بعضها البعض وذلك لمنع رجوع الدم من هذه الأوردة خاصة عندما يخفض الحيوان رأسه ليشرب أو يرعى نباتات قريبة من سطح الأرض.

الخصائص الفسيولوجية: تتميز ظروف الصحراء الجوية والبيئية بعاملين أساسيين هما نقص الماء والموارد المائية وارتفاع درجات الحرارة أثناء ساعات النهار، ولكي يستطيع أي نوع من الحيوانات الشديدة البقاء في مثل هذه الظروف فلا بد له أن يحافظ على درجة حرارة جسمه في المدى الفسيولوجي الطبيعي وكذلك لا بد من المحافظة على ماء الجسم وعدم الإفراط في استعماله والتخلص منه. ونحن نعلم أن عمليات تبريد الجسم لغرض المحافظة على درجة حرارته تتم بشكل رئيسي عن طريق التبريد بالبخار لذلك لا بد من استعمال الماء فيها ولهذا فإن هناك ضرورة ملحة للتوازن بين هاتين العمليتين لكي يحافظ الجسم على درجة الحرارة المناسبة دون تسبب في حدوث جفاف الجسم وموت الحيوان. فعلى سبيل المثال يفقد الإنسان حوالي ٢ لتر ماء / ساعة لكي يبرد جسمه ويحافظ على درجة حرارته ثابتة في فصل الصيف، وعندما يفقد حوالي ١٠ ٪ من وزنه ماء فإنه يدخل مرحلة الخطر ويصبح معرضاً للإصابة بنوبة قلبية تؤدي إلى الموت، وتتميز جميع الحيوانات الشديدة بهذه الدرجة من الحساسية لفقدان الماء ولكن الجمل يستطيع البقاء بدون شرب لمدة تتجاوز الأسبوعين وربما أكثر من ذلك دون أي تأثير بالغ على حياته، فالجمل يستطيع أن يقاوم ويبقى على قيد الحياة حتى ولو فقد حوالي ٤٠ ٪ من وزن جسمه ماء، إضافة إلى أن جفاف الجسم يستغرق وقتاً طويلاً لوجود العديد من الوسائل

التي تمكنه من الحفاظ على الماء بالجسم وعدم فقدانه بسهولة، ويرجع ذلك إلى أمور عديدة أهمها :

١. درجة حرارة الجسم : يستطيع الجمل أن يغير درجة حرارة جسمه تبعاً لتغير درجة حرارة الجو ، ففي الصباح عندما تنخفض درجة حرارة الجو تبعاً لذلك تنخفض درجة حرارة جسم الجمل لتصل إلى حوالي 34°C . وأثناء ساعات النهار ترتفع درجة حرارة جسم الجمل لتصل إلى حوالي 41°C وبذلك يستطيع الجمل أن يجعل الفرق بين درجة حرارة جسمه ودرجة حرارة الجو أصغر ما يمكن ، وهذا يؤدي إلى إمتصاص الجسم لأقل كمية ممكنة من الحرارة عن طريق الإشعاع وبالتالي إستعمال أقل كمية من الماء لغرض التبريد بالبخر. ولقد أثبتت إحدى التجارب على بعض الجمال التي تقدر أوزانها بحوالي ٢٥٠ كجم للرأس والمحمل كل منها بوزن قدره ١٠٠ كجم وذلك خلال فصل الصيف حيث كانت درجة الحرارة العظمى تتراوح بين $40 - 47^{\circ}\text{C}$ والدنيا بين $25 \& 32^{\circ}\text{C}$ ، وجد أن كمية الماء المفقود عن طريق البخار لغرض التبريد يقدر في المتوسط بحوالي ٨٨ لتر وهذا المعدل لكمية الماء المفقود قليل جداً لحيوانات محملة تحت الظروف الصحراوية الصعبة.

٢. الوبر : يغطي جسم الجمل نوع من الوبر الكثيف المميز بقصره ، وهو يؤدي وظيفتين متناقضتين ، فهو يحمي الجسم من البرد القارس في فصل الشتاء حيث تنخفض درجات الحرارة ، وفي هذه الحالة ينمو الوبر ويصبح كثيفاً طويلاً ومع بداية فصل الربيع يتم التخلص من وبر الشتاء أو جزه من قبل مربي الإبل لإستعماله في صنع الحبال والخيام (بيوت الشعر) وغيرها . وأثناء فصل الصيف ينمو الوبر من جديد ويتميز الوبر بكثافة مناسبة تسمح بحدوث عملية البخار عند سطح الجلد بكفاءة عالية بالإضافة إلى أنه يقي الجلد من حرارة أشعة الشمس.

٣ . الكلية : يعتبر تركيب الكلية والوظائف التي تؤديها من أهم عوامل المحافظة على الماء داخل جسم الجمل ، وتقوم الكلية بتنظيم المحافظة على الماء بطريقتين : الأولى تركيز البول والثانية إنقاص معدل تكوين البول . وكلية الجمل على عكس ما هو موجود في العديد من الحيوانات الثديية تمكنه من إفراز بول على درجة عالية من التركيز بحيث يصل به تركيز الأملاح إلى حوالي ضعف تركيز الأملاح في ماء البحر . ويلاحظ أن وظيفة إنقاص معدل تكوين وإفراز البول تعتبر على درجة عالية من الأهمية في المحافظة على الماء داخل جسم الجمل . وقدرة الكلية على تركيز البول من أهم الأسباب التي تمكن الجمل من استهلاك النباتات المالحة ، وكذلك شرب المياه التي يفوق تركيزها مياه البحر .

كما تقوم الكلية بإفراز كميات من اليوريا عن طريق عملية أيض البروتينات ، ويرتفع تركيزها في البول كلما انخفضت كمية البول الناتجة . في حالات نقص البروتين في غذاء الإبل وكذلك في حالة الحيوانات النامية والنوق الحلوب يلاحظ انخفاض معدلات اليوريا الناتجة في البول و يعاد إمتصاصها من جديد عن طريق الدم إلى داخل الكرش حيث يؤثر عليها إنزيم اليوريز البكتيري لإنتاج الأمونيا التي تستعمل في تصنيع البروتينات بواسطة الأحياء الدقيقة الموجودة في الكرش ليستفيد منها الجسم .

٤ . تركيب الدم : من المعلوم أن كمية الماء الموجودة في بلازما دم الإبل تمثل حوالي ١٦٪ من كمية الماء الكلية الموجودة بالجسم ، وتنخفض هذه الكمية بنسبة العشر عندما يفقد الجمل حوالي ٢٣٪ من كمية الماء الموجودة بجسمه ، وبنسبة الثلث في الإنسان والذي يعتبر قاتلا له نظرا لإرتفاع لزوجة الدم في هذه الحالة وعدم قدرته على الدوران في الأوعية الدموية وتخليص الجسم من الحرارة الزائدة ، أما الجمل فيستطيع فقدان حوالي ٤٠٪ من وزنه ماء قبل أن تتأثر نسبة الماء الموجودة بالدم .

إضافة إلى الخصائص الفسيولوجية والسلوكية التي سبق ذكرها فإن عيون الإبل بتركيبها المتميز تلعب دوراً هاماً في تمكين الجمل من مقاومة ظروف الصحراء القاسية حيث توجد بها أهذاب طويلة غليظة ، كما أن لها القدرة على الرؤيا أثناء الليل وأثناء النهار بالإضافة إلى وجود غدد دمعية تعمل على إفراز سوائل ترطبها وتمنع جفاف أغشيتها .

دورة حياة الإبل

يمكن اعتبار الشتاء بداية لهذه الدورة لأن فيه ينطلق موسم التزاوج وفيه تنشط حياة أفراد القطيع . وفترة الحمل في الإبل تزيد في الغالب عن ١٢ شهرا ولذلك أيضا تتم الولادات في الشتاء . وقد ثبت علمياً وعملياً أن للتغذية الجيدة ووفرة المرعى تأثيراً بالغاً على طاقة التكاثر لدى الإبل ، ولذلك فإننا نجد المربين يعمدون في السنين العجاف إلى إضافة علف تكميلي لقطعانهم أو إلى الخروج بهم حيث الكلاً والنماء لقضاء جزء من السنة هناك غالباً ما يكون بين شهري فبراير ومايو ثم يعودون بعد ذلك إلى السهول القريبة من منابع المياه وتعود الإبل إلى شرب الماء بعد إنقطاع دام طوال فصل الربيع .

وللجمل في قطع الإبل دور لا يقل أهمية عن دور الراعي ، فهو أيضا يبيت الليل متنقلاً متيقظاً يرجع من إبتعد ويراقب من تاه من المخاليل (الذكر أو الأنثى عند عمر سنة كاملة) والأمهات . ويكون البلوغ الجنسي عادة عند الجمل في الرابعة من عمره ولكن لا توكل إليه مهمة تلقيح النوق إلا في سن السادسة وعندها يتفرد بقيادة قطع النوق . ويقضي الجمل فصل الصيف وجزءاً من الخريف في حالة راحة تامة ويخضع لنظام غذائي مركز لإعدادة بدنياً وفسيولوجياً لموسم التزاوج الذي يعزف فيه عن المرعى ويشهد في حالات من الإنفعال والهيجان يفقد معها شهيته للأكل وينقص وزنه أكثر من ١٠٪ .

عادة يلحق الجمل بالقطيع في نهاية شهر اكتوبر فيتولى قيادته ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتواجد أكثر من فحل واحد في نفس القطيع وإلا طرد الأقوى

منهم الأضعف. ويمكن أن يلقي الحمل في اليوم من ناقة إلى ثلاث نياق وبإستطاعة الفحل أن يلقي خلال موسم التزاوج من ٦٠ - ٧٠ ناقة وربما يتعدى ذلك إذا تم إعداداه إعداداً جيداً وغالباً ما ينتهي موسم النزوة عند الحمل في نهاية شهر مارس، ويمكن للحمل أن يباشر هذه المهمة إلى العشرين من عمره ، ومن الأفضل إستبداله قبل ذلك.

والناقة تصل عمر البلوغ غالباً في السنة الثالثة من عمرها ، ولكن هذا لا ينفي أن بعضها تكون قادرة على الحمل منذ السنة الثانية وغيرها لا يتم لها ذلك إلا في الرابعة وهذا يؤكد أن حالة الناقة البدنية والتغذية الجيدة لها له دور كبير ومؤثر في ذلك ، وفي دراسة أجريت في المغرب ، بمعهد المناطق القاحلة - مدنين - إعداد التهامي الحزشاني ومحمد حمادي ووالمكي مصلح ، على قطيع به ٤٤ ناقة لوحظ أن : ١٥ ٪ من النوق لقحت وحدث حمل في الثانية من عمرها و ٥٥ ٪ من النوق لقحت وحدث حمل في الثالثة من عمرها و ٣٠ ٪ من النوق لقحت وحدث حمل في الرابعة من عمرها . وتواصل الناقة رحلة الإنجاب حتى الخامسة عشرة من عمرها وربما العشرين . ويندر الإخصاب في الإبل من أول إتصال ، وحين لا تلقح الناقة فإن الحمل يقوم بمراجعتها لأنه حريص على أن يلقي كل نوق القطيع . وفي بعض الأحيان يلقي الفحل بعض النوق التي وضعت حملها في ذلك الموسم وهي عادة النوق التي تلد أواخر الخريف وبداية الشتاء .

ومعدل دورة الحياة في الإبل عادة ٢٤ شهراً وهي فترة طويلة يؤكد الباحثون أنه يمكن اختصارها بتوفير الظروف الملائمة من علف ورعاية للحمل والنوق على السواء وذلك لتقليص الفترة الفاصلة بين الولادتين ، وقد أمكن إختصار هذه الفترة من ٢٤ إلى ١٤ شهراً وذلك بفصل الحوار (مولود الناقة حتى عمر سنه) عن أمه بعد أن يرضع السرسوب لمدة اسبوع تقريباً وتدريبه على الرضاعة الاصطناعية لمدة مائة يوم على الأقل ثم يقدم له العلف المركز . وبعد فصل المولود عن أمه يمكن أن تعود إليها دورة الشبق من جديد ويتم تلقيحها خلال فترة تتراوح من ١٣ - ٢٤ يوماً ، ويمكن حقن بعض الهرمونات مثل البروجستيرون الطبيعي للإسراع بعودة

دورة الشبق للناقة الحلوب ومن ثم تلقيحها من جديد^(٧). ويحرص الرعاة والمربون على أن تلحق الناقة سنة وترتاح سنة وهذه وجهة نظر يختلف فيها الباحثون تماماً مع الرعاة الذين يرسون نظام المراوحة لعملية الإنجاب داخل القطيع. وتدوم مدة الحمل عند الناقة سنة كاملة وقد يتجاوز حملها السنة بأيام ، فإذا صادف بداية الحمل فترة حسنة نسبياً من حيث وفرة المرعى (فبراير & مارس) فإن نهاية الحمل وهي فترة حساسة بالنسبة للحوار ودورة الحلابة المقبلة تصادفها فترة عسر لا بد من تجنبها ، ويمكن تنظيم ذلك بواسطة التلقيح الإصطناعي. وقد أجريت على الإبل بحوث جادة في جمهورية الصين الشعبية سنة ١٩٧٩ أثمرت نتائج إيجابية حيث أمكن زيادة كفاءة التزاوج لدى الذكور إلى ٢٨٠ تلقحة لكل قذفة من السائل المنوي الذي تم جمعه وحفظه بالتجميد لمدة ٧٨٠ يوماً ، وقد بلغت نسبة الحمل حوالي ٩٩,٤٪^(٨). وتتواصل الآن البحوث في عدة بلدان إسلامية مثل ليبيا وبعض دول الخليج لتحسين السلالات والتهجين عن طريق التلقيح الإصطناعي.

وتستعمل الرضاعة الإصطناعية لانقاذ الصغار في حالة موت أمهاتها أو بغرض التقليل من المدة الفاصلة بين الولادات إذ تبين أن تقارب الولادات ممكن ولا يؤثر على صحة النوق إذا توفرت لها الظروف الغذائية المناسبة ، ولم يلاحظ لذلك أي إنعكاسات سلبية ، ومن المعروف أن الحمل هو أقل إجهاداً للناقة من الرضاعة. ومن التجارب الرائدة في هذا المجال ما قام به معهد المناطق القاحلة بمدينة «مدنين» التونسية حيث أقام مركزاً للرضاعة الإصطناعية بمنطقة «بنقردان» سنة ١٩٨٦ بطاقة إستيعاب تقارب العشرين فصيلاً. وقد أثبتت النتائج أن نسبة النمو لدى الفصائل الخاضعة لنظام الرضاعة الإصطناعية متقاربة جداً مع مثيلاتها التي تحت أمهاتها (٥٩٠ جرام يومياً مقابل ٦٠٠ جرام يومياً) ، كما أن نسبة النفوق كانت ٥٪ للصغار المفصولة عن أمها مقابل ١٢٪ لدى الصغار التابعة لأمهاتها (مجلة

(٧) الملتقى القومي حول تربية الإبل - تطاوين - تونس ١٩٨٨

(٨) المؤتمر الدولي للإنتاج الحيواني في المناطق الجافة - دمشق ، سوريا ١٩٨٥

المستثمر الفلاحي بتونس - عدد ١٣ ص ٢٣). بالإضافة إلى ذلك فإن الإحتفاظ بالصغار في مراكز الرضاعة الصناعية يحميها من الحيوانات المفترسة مثل الذئاب.

حليب الإبل

يعاني العالم الإسلامي من نقص شديد في سد احتياجاته من الألبان رغم إتساع المراعي والأرض المزروعة بالأعلاف فيه والتي تزيد عن ٣ مليون هكتار إضافة إلى عدد الحيوانات التي تزيد عن ٢٠٠ مليون رأس، فهو لا ينتج سوى ١٠٪ من احتياجاته من الألبان^(٩). ويعتبر حليب الإبل الغذاء الرئيسي لبدو الصحراء حيث يعتبر لبن الإبل جزءاً لا يتجزأ من حضارة وتراث تلك المناطق. ففي بعض القبائل يعيش الصبية الرعاة على لبن الإبل فقط ولا يشربون الماء إلا بعد أن تشرب الإبل، وفي الصحراء الكبرى عند قبائل البدو الجزائريين هناك مثل يبين مدى ارتباط لبن الإبل بحياتهم يقول «الماء هو الروح.. واللبن هو الحياة» ويقول الجياع منهم «لقد نسينا طعم اللبن». ومن أمثال العرب ما قالتها امرأة لابنتها «تجملي وتعفني» أي كلي الجميل (التي اشتقت منها كلمة الجمّل) وأشربي العفافة وهي ما بقي في الضرع من اللبن (حيث يكون الدسم كثيراً في القطرات الأخيرة من اللبن وقت الحلابة). ويجمع الباحثون على أن القيمة الغذائية لحليب الإبل عالية جداً، ويجمع الكثيرون من الرعاة على أنه يمكن إستغناؤهم عن كل أنواع الغذاء في وجود حليب الإبل لدرجة أن أحدهم يروي أنه استنفذ ذات مرة ما لديه من زاد وهو في الفلاة فبقي خمسة وعشرين يوماً لا غذاء له سوى حليب الناقة كما بقي أخوه تحت نفس الظروف قرابة ٤٠ يوماً وقد تعود جسمه على ذلك النمط من الغذاء ونشط جسمه وازدادت حيويته وخفت حركته وأصبح كالغزال كما قال.

والإبل من المصادر الإنتاجية المهمة للبن في العالم الإسلامي، وعلى الرغم من الإهتمام المحدود الذي لاقاه هذا النوع من الحيوانات من أجل رفع إنتاجيته وتحسين

سبل تربيته وتغذيته إلا أنها لم تكن كافية لإبراز الإمكانيات العالية لهذا الحيوان على الإنتاج، وتبلغ الأهمية النسبية للبن الإبل حوالي ٣٠٪ من مجموع إنتاج الألبان المنتجة في العالم الإسلامي. وقد لوحظ خلال السنوات الأخيرة أن العديد من الدول الإسلامية قد أولت إهتماماً ملحوظاً بالإبل بغرض تحسين إنتاجيتها رأسياً وأفقياً لما تتميز به هذه الحيوانات من خصائص فريدة تجعل منها أهم حيوان يمكن تربيته والاستفادة منه في المناطق الصحراوية والشبه صحراوية. ومن الجدير بالذكر أن الإبل تعودت أن تعطي كمية الحليب التي تجود بها على الإنسان بطريقة المشاركة، أي أنه يحلب نصف الضرع ويترك النصف الآخر لرضاعة الوليد. ويمكن حلب الناقة من مرتين إلى ثلاث مرات في اليوم وتتراوح كمية الحليب للناقة الواحدة من ٤٥ لتر - ١٤ لتر على أن هذه الكمية تختلف من فصل إلى فصل ومن وقت إلى آخر ومن مرعى إلى آخر وحسب فترة الحلابة التي تمتد حوالي ١٠ أشهر أو يزيد ويصل قمة إنتاج الناقة من الحليب في الشهر الثالث بعد الولادة. وفي سباق حليب النوق نظم في إمارة «الجوف» بالمملكة العربية السعودية وجد أن الناقة الأولى في السباق حلبت ٢٠٦ كجم في اليوم وحلبت الثانية ٢٠٤ كجم بينما حلبت الثالثة ١٧٨ كجم. وفي دراسة أجريت على ١٥ حالة من النوق داخل مدرسة الفلاحة العليا بمدينة «ماطر» بتونس كانت النتائج كالتالي :

من	مدة الحلابة / يوم	الإنتاج الأقصى / يوم	الكمية باللتر (كامل الفترة)
١٩٠	٤٥	٩٤٢	
٤٠٤	١٤	٣٣٠٠	
إلى			

ويختلف مذاق حليب النوق ولونه وكثافته ومكوناته باختلاف فصول السنة والمرعى ووضع الناقة الحلوب، والرعاة يفرقون بين حليب الشائلة^(١٠) وحليب

(١٠) ناقة ترضع حواراً

الخلفة^(١١) وحليب الصعود^(١٢) من حيث كثافته ومنفعته . ولذلك فإن للمناخ تأثير على نوعية الحليب وكذلك وقت الحليب فليس حليب الصباح كحليب المساء ولا حليب الإبل بعد سقيها كحليبها قبله . ومن المتعارف عليه عند الرعاة وعند المربين أن حليب النوق يستهلك على حاله حيث أنه بطيء التجرثم ولا يتغير بسرعة ويحافظ على طراوته لمدة قد تصل إلى ست ساعات ، ويقوم الرعاة في بعض مناطق التربة بخض حليب الإبل مثل حليب الضأن ويصنعون منه الجبن وأحيانا يصنعون الزبد .

وقد أظهرت نتائج التحليل الكيميائي لحليب الإبل أنه غني بالبروتينات والأملاح المعدنية خاصة الفسفور والحديد والبوتاسيوم والمنجنيز ، كما يحتوي على كميات من فيتامين ب ١ & ب ٢ ، ويحتوي على مستوى منخفض من الكولستيرول ، وموصى به لمرضى السكري لإحتوائه على بروتينات لها مفعول الأنسولين . ولا تختلف الخصائص الطبيعية لحليب الإبل عن حليب الأبقار تحت ظروف الإنتاج المكثف ، لكن حليب الإبل تشوبه الملوحة إذا كانت الإبل في المرعى . ولبن الإبل يماثل لبن الماعز بدرجة كبيرة ويقارب كثيرا لبن النساء وهذا يؤكد أهمية حليب النوق لتغذية الإنسان^(١٣) . ومن التجارب الجديدة بالذكر إنشاء مصنع لحليب النوق بمدينة «نواكشوط» عاصمة موريتانيا يؤمه المربون كل صباح لبيع إنتاجهم من حليب نوقهم المتواجدة بالقرى المجاورة ، فيوزعون جزءاً منه طازجاً ويعالج الباقي ويعبأ في علب من الورق المقوى . وهي صناعة مربحة جداً تدر على الرعاة مكاسب كثيرة . وفي جمهورية كازاخستان صمم معهد الأبحاث العلمية لتربية الإبل محلباً آلياً لحلابة النوق في يسر وسهولة .

(١١) ناقة يتبعها مولودها وقد قارب الحول

(١٢) الناقة الخلفة في آخر الصيف

(١٣) الإبل العربية ١٩٩٥ - د. السيد أحمد جهاد - الشركة العربية للنشر والتوزيع -

القاهرة ، مصر

ومن الخصائص الطبية لحليب الإبل أنه يستخدم في الهند لعلاج الإستسقاء واليرقان ومتاعب الطحال والسل والربو والأنيميا والبواسير (Rao et al., ١٩٧٠) ولقد أنشأت عيادة يستخدم فيها حليب الإبل للعلاج ، وقد تحسنت وظائف الكبد في المرضى المصابين بالتهاب الكبد بعد أن عولجوا بحليب الإبل. ولحليب الإبل مفعول مسهل إذا تناوله أناس لم يتعودوا استخدامه (Gast et al., ١٩٥٧). كما أن لهذا الحليب خصائص تؤدي إلى تخفيض الوزن (Yasin and Wahid, ١٩٥٧)، وذلك لإنخفاض محتواه من الطاقة والدهن والمواد الصلبة الكلية والاعتقاد السائد بين بدو شبه جزيرة سيناء هو أنه يمكن علاج أي مرض باطني بتناول حليب الإبل، وربما يرجع ذلك إلى تغذية تلك الإبل على أنواع معينة من الشجيرات والأعشاب الطبية، ويفقد لبن الإبل هذه الخاصية عندما تتغذى الإبل في مرابط على أعلاف مركزة. وروى البخاري عن أنس أن أناساً كان بهم سقم قالوا يارسول الله آونا وأطعمنا فأنزلهم «الحرة» في زود له فقال «إشربوا ألبانها» ففعلوا فلما صحوا عمدوا إلى الرعاة فقتلوهم وإستاقوا الإبل. وقال رسول الله ﷺ: «من سقاه الله تعالى لبنا فليقل اللهم بارك فيه وزدنا منه فإنه لا شيء يجزي من الطعام والشراب غير اللبن». وإختاره ﷺ من جبريل عليه السلام، فقال له «إخترت الفطرة»، كما كان ﷺ يجمع بين اللبن والتمر ويسميها الطيبين^(١٤).

ومن الخصائص الغامضة لحليب الإبل أنه في إثيوبيا يعتبر حليب الإبل مفيداً في تقوية النواحي الجنسية (Rao et al., ١٩٧٠)، وفي الصومال تعتقد القبائل الرعوية أن اللبن الذي يشرب في الليلة التي تشرب فيها الإبل الماء لأول مرة بعد فترة عطش طويلة له قوة سحرية خارقة (Mares, ١٩٥٤). ولقد إكتشفت البحوث التي أجريت على تركيبات اللاكتيز في أمعاء مختلف الجماعات العرقية في المملكة العربية السعودية (Cook and Al-Torki, ١٩٧٥) أن البدو البالغين الأشداء لديهم أعلى مستوى من اللاكتيز ، وذلك يوضح أهمية حليب الإبل في

المحافظة على حياة سكان الصحراء . والآن نعود إلى الآية الكريمة : ﴿وَإِنَّ لَكُمْ فِي الْأَنْعَامِ لَعِبْرَةً نُسْقِيكُمْ مِمَّا فِي بُطُونِهِ مِنْ بَيْنِ فَرْثٍ وَدَمٍ لَبْنَا خَالِصًا سَائِغًا لِلشَّارِبِينَ﴾ [النحل : ٦٦] .

لحوم الإبل

استخدمت الإبل كمصدر للحوم منذ آلاف السنين عند سكان البوادي والحضر ، بل إنه من أحسن ما قدم لأعز الضيوف هو لحم الإبل ورغم ذلك لم تحظ الإبل بدراسات لتطويرها وإختيار السلالات الجيدة منها وتصنيفها كحيوانات منتجة للحوم أسوة بغيرها من الحيوانات الحقلية الأخرى . ومن المبشر بالخير أنه لازالت لحوم الإبل محتفظة بأهميتها في بعض الدول الإسلامية حيث تعتبر أحد مصادر البروتين الحيواني الهامة ، إذ يمكن الإعتماد عليها في سد قسط هام من الطلب المتزايد على اللحوم خاصة في المناطق ذات المراعي الفقيرة والتي يمكن للإبل الإستفادة منها ، كما أن لحوم الإبل الصغيرة السن تضاهي لحوم الأبقار من حيث جودة الطعم والقوام .

وقد رت إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية والمركز العربي لدراسات المناطق الجافة والأراضي القاحلة الأهمية النسبية لإنتاج لحوم الإبل بالنسبة لإجمالي اللحوم المنتجة في العالم العربي والإسلامي بما نسبته حوالي ١٢ ٪ . كما أوضحت الإحصائية أن الصومال والسودان وموريتانيا تعتبر أهم الدول المنتجة للحوم الإبل ، وأن أهم الدول المستوردة لهذه اللحوم هي مصر والسعودية وليبيا . ورغم القدرات الخاصة التي يتمتع بها هذا الحيوان من ناحية قدرته الفائقة على التأقلم والبقاء والإنتاج تحت الظروف الصعبة ، فلم توضع أي برامج للإستفادة من قدراته خاصة الإنتاجية منها وتحسينها لكي يكون منتجا جيدا للحوم والألبان . ويرجع هذا الإهمال في الإستفادة من هذه الثروة الهائلة إلى الدعاية المغرضة التي دأبت على نشرها والترويج لها الدول المتقدمة في إنتاج اللحوم الحمراء (والتي تنتج أكثر من ٨٠ ٪ من الإنتاج العالمي) في البلاد التي تمتلك هذه الثروة ، ومضمونها أن تربية

الإبل علامة من علامات التأخر وأن استخدام لحوم الإبل يؤدي إلى فقر الدم ويسبب الأمراض الباطنية ، مما أدى إلى فرض غط استهلاكي معين تمكن من تحويل سكان منطقة الخليج على سبيل المثال في سنوات قليلة من استهلاك لحوم الإبل والأغنام البلدية إلى استهلاك لحوم الأغنام والأبقار الأجنبية ، وبصفة عامة تحول مستهلكو لحوم الإبل إلى استهلاك أنواع أخرى من اللحوم . كما أدى إلى أن الدول المنتجة لهذه الثروة بدأت بالتخلص من الإبل لديها سواء بالذبح المباشر أو التصدير حتى إنخفضت أعدادها في بعض الدول الإسلامية وإنعدمت نهائيا في البعض الآخر . إن هذه الأكذوبة لا تمثل سوى تضليل الشعوب المغلوبة على أمرها لكي لا تهتم بثروتها وتستغلها الاستغلال الأمثل لمصلحتها ، خاصة أن أسعار البروتين الحيواني تزداد بصفة مستمرة ولا يمكن الإستغناء عنها لأنها من أهم المكونات الغذائية اللازمة لبناء جسم الإنسان .

أشارت إحصائيات المنظمة العربية للتنمية الزراعية لعام ٢٠٠٠ إلى أن معدل النمو في قطاعان الإبل في العالم العربي والإسلامي في تناقص مستمر ، وقد تحولت بعض الدول من مصدرة للإبل إلى دول مستوردة لها . لذا يجب الإهتمام بهذه الثروة كخط دفاع أول حيث أنه عند تناقص إمدادات الغذاء سوف يكون تحول الناس إلى استهلاك لحوم الإبل إجبارياً وليس إختيارياً ، حيث سيكون هو العامل المحدد لسد الإحتياجات المتزايدة للسكان ، أي بمعنى أوضح سيكون الأمر ليس عملية بحث عن نوعية لحوم وإنما الأمر هو بحث عن كمية لحوم لسد الإحتياجات المتزايدة للسكان . ومما يبعث الأمل في النفس أنه في الآونة الأخيرة لجأت بعض الدول الإسلامية إلى الإنتاج المكثف للإبل وذلك باستيراد السلالات العالية الإنتاج والإهتمام بالسلالات المحلية وتطويرها ورفع إنتاجيتها بتوفير الغذاء والرعاية الصحية لها . ونلاحظ أن الجمهوريات الإسلامية في آسيا الوسطى قد إشتهرت بتحضير وجبات غذائية متنوعة من لحوم الإبل بأشكال عديدة .

ومن الخصائص المميزة للحوم الإبل أنها غنية بالبروتينات وهي في هذا المجال أفضل من لحم الضأن والماعز والأبقار ، كما أنه يحتوي على الأملاح المعدنية مثل

الكالسيوم والحديد مع قليل من الفسفور، ومن ناحية الفيتامينات فلهم الإبل يوفر كميات هامة من فيتامين (أ) وفيتامين (ب) والنياسين. وكما تقدم بالنسبة إلى إنتاج الحليب فإن طبيعة المرعى ونوعية العلف لها تأثير مباشر على نمو الحيوانات وإزدياد أوزانها ونكهة لحومها، فنمو الإبل بالمرعى بدون تغذية تكميلية أضعف من نمو الإبل التي تتمتع بتغذية تكميلية بالإضافة إلى المرعى. ومن الجدير بالذكر هنا بيان نتائج تجربة أجريت لتسمين الفصائل في ظل نظام التربية المكثفة في سن يتراوح بين ١١ & ١٢ شهراً بتقديم كميات من العلف المركز لمدة خمسة أشهر كما هو موضح في الجدول التالي :

نوعية التغذية	متوسط الوزن عند بداية التجربة / كجم	متوسط الوزن عند نهاية التجربة / كجم	متوسط فارق الوزن / كجم	متوسط النمو اليومي / جم
حيوانات التجربة	١٥١ر٥	٢٢٦ر٦	٧٥ر١	٥٠٠
حيوانات المرعى	١٥١ر٥	١٩٤ر٣	٤٣ر٥	٢٨٦

إنتاج الجلد والوبر

الجلد أحد منتجات الإبل الهامة ، وتستخدم جلود الإبل في الصناعات الجلدية عندما تتوافر المجازر وبالتالي الجلود بكميات تسمح بدبغها وإستغلالها اقتصاديا، ومصر رائدة في هذه الصناعة. وفي مناطق تربية الإبل لا تستغل الجلود الإستغلال الأمثل حيث تبني منها الأسوار حول الحظائر أو في صناعة بعض أنواع النعال والأحذية البسيطة وقرب المياه.

وتسمى الألياف التي تنمو على جلد الإبل بالوبر أو الألياف الحيوانية «صوف- وبر - شعر» وهذه الألياف يمكن التمييز بينها بسهولة وجميعها تستخدم في صناعة النسيج والأثاث. وقال الله تعالى ﴿... وَمِنْ أَصْوَافِهَا وَأَوْبَارِهَا وَأَشْعَارِهَا أَثْنَا وَمِئَاتًا إِلَى حِينٍ﴾ [النحل: ٨٠٠] ومن الآية الكريمة يتبين أن الصوف يختلف عن الوبر وعن الشعر وأن هذا الترتيب له أهمية بالنسبة للألياف المنتجة من

الأنعام «الأغنام - الإبل - الماعز - الأبقار» وهذا الترتيب للأهمية النسبية لهذه الألياف في الاستخدام الصناعي حيث يقع الصوف في مقدمة الألياف الحيوانية من ناحية الصفات التكنولوجية يليه الوبر وفي النهاية يأتي الشعر طبقاً للقياسات الخاصة بمجال تكنولوجيا الألياف. وتنتج الدول الإسلامية حوالي ٢٥ ألف طن من الوبر باعتبار أن إنتاج الرأس حوالي ٠.٩ - ١.٤ كجم بمتوسط حوالي ١.٢ كجم، وتنتج معظم هذه الكمية في الصومال يليها السودان ثم موريتانيا. ويقدر إنتاج الإبل من الوبر بحوالي ١٠٪ من جملة ما ينتجه العالم الإسلامي من الصوف والشعر. ويمتاز وبر الإبل بكونه خفيفاً ومتيناً وألوانه مرغوبة، ويختلف اللون حسب سلالة الإبل. والوبر له صفات تدفئة عالية جداً ويستخدم في صناعة المنسوجات الممتازة حيث يتم تصنيعها بنفس اللون الطبيعي وتباع بأسعار باهظة.

ولزيادة إنتاج الإبل باستعمال نظام التربية المكثفة يجب التركيز على العناصر

التالية:

- كفاءة استغلال الأعلاف المركزة لإنتاج اللحوم والألبان للإبل المحلية.
- تحديد الوزن والعمر الأمثلين لذبح صغار الإبل بالمجازر الحكومية.
- العمل على زيادة عدد المواليد وتقليص الفترة الفاصلة بين ولادتين إلى ١٤ شهراً بإتباع نظام الفطام المبكر والرضاعة الإصطناعية.
- التلقيح المبكر لبكرات النوق عند عمر ٢ - ٣ سنة أو بمعنى آخر رفع معدل الخصوبة في الإبل.
- وضع برنامج زمني لإستنباط سلالات إبل متخصصة في إنتاج اللحوم والألبان تتميز بصفات إنتاجية عالية.
- زيادة الوعي الإرشادي بتربية الإبل لدى الرعاة والمربين بواسطة أجهزة الإعلام المختلفة ووزارات الزراعة المعنية بالبلدان الإسلامية ذات الثقل في إنتاج الإبل بغرض اللحم أو الحليب.

- مجابهة الشائعات المغرضة التي تطلقها جهات ذات نفع شخصي من وراء استمرار تخلف الإنتاج والاستثمار في مجال تربية الإبل في بلادنا ، وذلك عن طريق زيادة التوعية بخصائص لحوم الإبل وألبانها ومقارنتها بمشيلاتها من لحوم وألبان الحيوانات الأخرى .
- توفير الدعم المعنوي والمادي من حكومات الدول المعنية بالإنتاج المكثف للإبل وذلك بضرورة وسرعة توفير رؤوس الأموال اللازمة لإقامة مشاريع تسمين وتربية الإبل وإقامة مصانع تصنيع اللحوم ومنتجات الألبان الحديثة .
- توفير الرعاية البيطرية الكاملة لقطاع الإبل .



المراجع

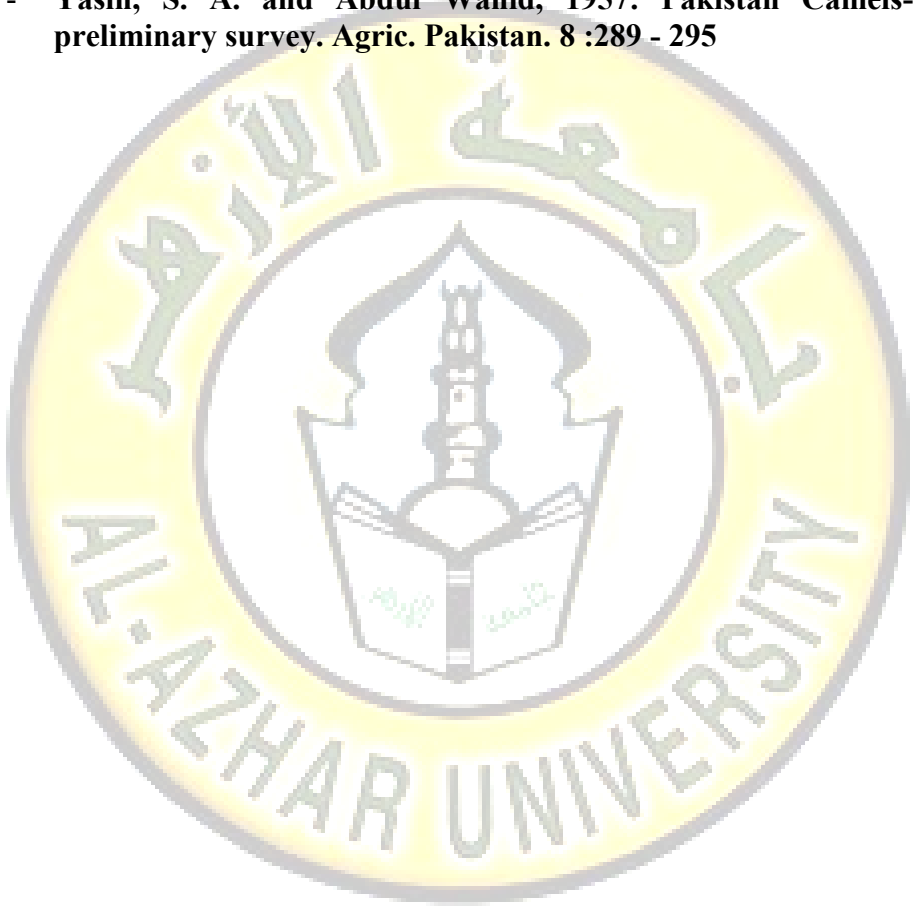
أولاً: المراجع العربية:

- القرآن الكريم
- الأحاديث النبوية الشريفة - صحيح مسلم - الجزء ١١
- شبكة بحوث وتطوير الإبل - أكساد ١٩٨٠ - دمشق ، سوريا
- المؤتمر الدولي للإنتاج الحيواني في المناطق الجافة ١٩٨٥ - سوريا
- الإبل والخيول في التاريخ والحضارة - عياد موسى العوامي ، ١٩٨٥ - طرابلس ، ليبيا
- شبكة بحوث وتطوير الإبل - أكساد ١٩٨٧ - دمشق ، سوريا
- الإبل في الوطن العربي - د. عبد الله زايد ، د. غسان غادي ، د. عاشور شريحة ١٩٩١ - إصدارات جامعة عمر المختار - ليبيا
- الإبل العربية - د. السيد أحمد جهاد ١٩٩٥ - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة ، مصر
- المنظمة العربية للتنمية الزراعية - الخرطوم ١٩٩٩
- المنظمة العربية للتنمية الزراعية - الخرطوم ٢٠٠٠
- الإبل - محمد الناصر بالطيب ٢٠٠٢ - مطبعة قرطاج ، تونس

ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Cook, G. C. and M. T. Al-Torki, 1975 : High intestinal Lactase concentration in adult Arabs in Saudi Arabia. Br. Med. J. 3: 135 -136.
- FAO (Food and Agriculture Organization), 2000 : Production , year book, Vol. 54 , Rome.
- Kattab, H. A., 1986 : Animal wealth in Ancient Egypt, Sci Report No.7/1986 , Ministry of Agriculture -Egypt.

- Mares, R. G.,1954 : Animal husbandry , animal industry and animal diseases in the Somaliland Protectorate Brit. Vet. J. 110:411
- Rao, M. B., R. C. Gupta and N. N. Dastur, 1970: Camel's milk and milk products. Indian J. Dairy Sci, 23 (2) : 71 – 78
- Yasin, S. A. and Abdul Wahid, 1957: Pakistan Camels- preliminary survey. Agric. Pakistan. 8 :289 - 295





إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل

دكتورة عائشة كرم الدين علي ضيف (*)

١ / المقدمة

١ / ١ ماهية مشكلة البحث:

تسعى المنظمات في عصرنا الحالي إلى التمتع بالعديد من المزايا التنافسية بغرض تحقيق أداء تنافسي متميز يدعم مركزها محلياً ودولياً. ولعل من أبرز المزايا التنافسية للمنظمات الرائدة بالعالم المتقدم هو قدرتها على بناء فرق عمل، وتفعيل أدائها، وتكليفها بمهام مختلفة محدده، مثل الفرق الساخنة لانجاز المهام الكثيرة التحدى (مثل: تطوير مصل جديد لمرضى الإيدز)، والفرق المغامرة لخلق وتنمية أفكار جديدة وإبداعية، وفرق قوى المهمة (مثل: فرق دوائر الجودة)، وفرق المهام المحددة (مثل: فرق تقدير الفرص المتاحة في الأسواق) حيث تناولت الأدبيات هذه الأنواع من فرق العمل بالعرض والشرح والتحليل.

(For Ex, See: Dessler, G., p. 478, Daft, R.L., 2000, pp. 611- 613; Bergstrom, R.Y., p. 68; Pollack, T., p. 10, and Others).

والواقع أن الاهتمام بفرق العمل بالدول المتقدمة يزداد بمرور الوقت لمقدرة هذه الفرق ليس فقط على تحقيق المهام المكلفة بها وبالتالي الإنتاجية، ولكن أيضاً لأن الفرق الفاعلة تحقق الرضا النفسى لأعضائها (Daft, R.L., 2000, p.600).

وقد أوضحت الدراسات والبحوث أن القاسم المشترك بين العديد من المنظمات الرائدة بالولايات المتحدة الأمريكية يتحدد فى الممارسة الإدارية لأسلوب فرق العمل، وتدريب العاملين لاكتساب مهارات العمل الجماعى لتفعيل دور فرق العمل، خاصة فيما يتعلق بالأداء المتميز للمهام المسندة إليها

(Robbins, S.P, 2000, p. 257, Daft, R.L., 1995, pp. 199- 201)

كما أرجعت العديد من الدراسات والبحوث نجاح الاقتصاد الياباني إلى العديد من العوامل لعل أبرزها فاعليات فرق العمل بالمنظمات اليابانية

(For Ex., See, Earley, C., pp. 319- 348)

فلقد أصبح بناء فرق العمل وتفعيل دورها إحدى السمات الرئيسية للمنظمات العملاقة والرائدة بالدول المتقدمة، وميزه تنافسية هامة تتمتع بها تلك المنظمات لمعاونتها على الازدهار والبقاء والاستمرار.

(For more Details, See: Roberts, A.E; Team work Makes the difference, Freemason on-line, See Also: Harris, R.C., and Lambert, J.T., pp. 28-35; weinkauf, K., and Hoegl, M., pp. 171-181 and Others).

فبناء فرق العمل وتفعيل دورها أصبح أمر جد خطير، يستوجب الالتفات إليه من قبل المنظمات بالدول النامية باختلاف أنواعها وأنشطتها، وخاصة المنظمات المصرية لتمكينها من تحقيق أداء تنافسي وتدعيم مركزها محلياً وإقليمياً ودولياً، وبصفة خاصة المنظمات التعليمية التي أصبحت تتوق للحصول على شهادة ضمان الجودة والاعتماد، حيث يمثل تفعيل فرق العمل خاصة في مجال تحسين الجودة، إحدى العناصر الأساسية للحصول على شهادة ضمان الجودة والاعتماد (العبد، ع.أ، وآخرون، مركز ضمان الجودة والاعتماد - جامعة عين شمس)، هذا بالإضافة إلى أن العمل الجماعي وتفعيله يمثل إحدى قيم الشريعة الإسلامية، ويتجلى ذلك في النصوص القرآنية العديدة والأحاديث النبوية الشريفة المؤكدة على ضرورة التزام الجماعة.

من هذا المنطلق، تمثل جامعة الأزهر نموذجاً للمنظمات التعليمية المطبقة لأسلوب العمل الجماعي بنص القانون المنظم للجامعة رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بلائحته التنفيذية، فتنص المادتين رقم (١١٥، ١١٦) على ضرورة تكوين فرق متكاملة لإنجاز العديد من المهام على كافة المستويات الجامعية؛ فمثلاً: على مستوى الكليات، هناك فرق ممثلة في اللجان المنبثقة عن مجلس الكلية، مثل: لجنة الدراسات العليا والبحوث، ولجنة الخطط والمناهج، ولجنة شئون الطالبات، وغير ذلك، بالإضافة

لمجالس الأقسام وغير ذلك، مع الأخذ في الاعتبار أن اللجان هي نوع من فرق العمل الدائمة والمكونة بصفة رسمية من عدة مستويات إدارية (Daft, R.L., 2000, pp, 602- 600 بالإضافة إلى أن الكليات العملية، تتميز بإنجاز العديد من المهام العلمية والتعليمية ببناء فرق العمل، فمثلاً: كليات الطب لديها العديد من فرق العمل التعليمية حيث تدرس بعض المواد من خلال فرق العمل (مثل مادة التشريح، والهستولوجي، والمايكروبيولوجي وغيرها). استناداً إلى ذلك، يتضح أن بناء فرق العمل هو أسلوب ممارس بجامعة الأزهر على اختلاف مستوياتها، أما مدى تفعيل فرق العمل، وتطبيق إستراتيجيات تفعيلية لهذا الغرض، فإن ذلك يمثل إحدى الموضوعات الحيوية التي تستوجب سبر أغوارها للوقوف على مدى تحقيق هذا التفعيل. وعلى ذلك يمكن تحديد مشكلة هذا البحث في الآتي :

رغم أن فرق العمل كأسلوب إداري يتم ممارسته بجامعة الأزهر، إلا أن تفعيل دورها لإنجاز المهام العلمية والتعليمية ما زال غير ملموس بالقدر الكافي، فباستثناء اللجان المنصوص عليها بحكم القانون المنظم لجامعة الأزهر ولائحته التنفيذية، فإن بناء الفرق للأغراض العلمية والتعليمية على مستوى الكليات النظرية يكاد يكون غير متواجد ؛ كما أن الفرق التعليمية المكونة بالكليات العملية لا تستند إلى أسس تفعيلية في ممارسة مهامها. وإذا أخذنا في الاعتبار أن جامعة الأزهر تمثل صرحاً إسلامياً في المقام الأول، فالأولى إتساع ممارسة أسلوب فرق العمل وفقاً لتعاليم الشريعة الإسلامية، والعمل على تفعيل دور هذه الفرق للمساهمة في تمكين الجامعة من تحقيق أداء تنافسي سواء على المستوى المحلي أم الأقليمي أم العالمي ؛ وهذا يتطلب الوقوف على مدى تفعيل دور فرق العمل من خلال دراسة إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية والعملية نحو مدى إمكانية تطبيق الإستراتيجيات التفعيلية لفرق العمل.

٢/١ أهمية البحث:

١/٢/١ المساهمة في تزويد المكتبة العربية بالكيفية التي يمكن عن

طريقها تفعيل دور فرق العمل بالمنظمات التعليمية على المستوى الجامعي، وذلك من خلال وضع إستراتيجيات تفعيلية لتحقيق هذا الغرض.

٢/٢/١ توضيح كيفية الاستفادة من فرق العمل، وتأصيل دورها في المجال الجامعي بحيث تصبح قيمة من قيم الثقافة التنظيمية لجامعة الأزهر، فما زال هناك الكثير من المجالات التي من الممكن توظيف فرق العمل بها، وتفعيل دورها سواء في إنجاز المهام العلمية أم التعليمية، فمثلاً يمكن الارتقاء بجودة النتاج العلمي إذا ما تم بناء وتفعيل الفرق البحثية؛ خاصة على مستوى الكليات النظرية؛ كما يمكن الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية إذا ما تم تفعيل دور اللجان المختلفة المنبثقة عن مجلس الكلية، وذلك باعتبار أن اللجنة هي إحدى أنواع الفرق التي أكدت عليها الكثير من الدراسات والبحوث.

٣/٢/١ توضيح كيفية تفعيل دور فرق العمل وذلك بتطبيق أساليب فعالة لقيادة فريق العمل، ورفع مستوى التماسك لأعضاء فريق العمل، وتوظيف فرق العمل في كثير من المجالات لعل أبرزها المساهمة في إحداث التعلم التنظيمي باستخدام فرق التعلم التعاوني.

٣/١ أهداف البحث:

١/٣/١ عرض الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالإستراتيجيات المختلفة المرتبطة بتفعيل فرق العمل.

٢/٣/١ استخلاص الإستراتيجيات المرتبطة بتفعيل فرق العمل سواء المرتبطة بالقيادة، أم التماسك أم المرتبطة بإحداث التعلم التنظيمي عن طريق فرق التعلم التعاوني.

٣/٣/١ الوقوف على مدى إمكانية تطبيق الإستراتيجيات التفعيلية من جانب الأكاديميين والعلميين بالنسبة لفرق العمل، سواء على مستوى الكليات أم على مستوى الجامعة.

٤/١ فروض البحث:

١/٤/١ توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلديات النظرية (الأكاديميين) والعملية (العلميين) فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو تطبيق إستراتيجية قيادة فريق العمل.

٢/٤/١ توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلديات النظرية (الأكاديميين) والعلمية (العلميين) فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو إستراتيجية تماسك فريق العمل.

٣/٤/١ توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلديات النظرية (الأكاديميين) والعملية (العلميين) فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو إستراتيجية توظيف فرق العمل المتعلقة بإحداث التعلم التنظيمي (فرق التعلم التعاوني).

٥/١ منهج البحث:

يتحدد منهج هذا البحث في الأسلوب المكتبي وأسلوب الدراسة الميدانية.

١/٥/١ الأسلوب المكتبي:

يشتمل الأسلوب المكتبي لهذا البحث على الخطوات التالية:

١/٥/١/١ بالنظر إلى الإستراتيجية على أنها مجموعة من الأساليب التي تطبقها المنظمة للتحرك المرحلي لتفعيل فرق العمل آخذين في الحسبان نقاط القوة والضعف لدى المنظمة والمتعلقة بالبيئة التنظيمية والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وغير ذلك بغرض تفعيل فرق العمل، ويعرف فريق العمل بأنه عبارة عن أى جماعة تنجز ما لا يستطيع أحد الأعضاء إنجازها بمفرده بفاعلية، نجد أن فرق العمل كأسلوب إداري هام تطبقه الشركات الرائدة في الدول المتقدمة لما له من تأثير على تحقيق الرضاء النفسى لأعضاء الفريق من جهة، ورفع مستوى إنتاجيتهم من جهة أخرى، لذا فإن استخلاص إستراتيجيات تفعيلية لتحقيق هذا الغرض يعتبر على جانب كبير من الأهمية: فقد أثبتت نتائج الدراسات والبحوث أن فرق العمل باعتبارها أسلوباً إدارياً فعالاً يمكن الاستعانة بها لحل الكثير من المشكلات بالمنظمات المختلفة، مثل:

مشكلة نقص الإنتاجية، أو تزايد شكاوى العاملين، أو زيادة الصراعات المدمرة بينهم، أو غموض الأدوار والمهام، أو عدم المشاركة في القرارات الجماعية أو عدم إنجازها بإتقان، أو نقص الدافعية للإنجاز، أو تواجد ردود أفعال سلبية تجاه المديرين، أو تزايد الشكاوى المتعلقة بسوء الخدمة وغير ذلك (Philips, S.L., and Elledge, R.L., p.17).

أضف إلى ذلك أن بناء فرق العمل يحقق زيادة في مستوى الجهود المبذولة، ويعمل على بسط المعرفة الوظيفية والمهارات خاصة عند تمكين الفريق، وتحقيق مرونة أكبر في تنظيم عمل الفريق، وتحقيق رضا أعضاء الفريق، خاصة فيما يتعلق بإشباع حاجاته المادية والمعنوية، والاستجابة السريعة للتغيير الطارئ في احتياجات المستهلك (Daft, R., 2000, pp. 615- 622).

بالإضافة إلى أن تكوين فرق العمل ضرورة لأداء مهام معينة، مثل الفرق الساخنة Hot group (التي تكلف بأداء المهام الكثيرة التحدي)، وفرق المهام الكبيرة (التي تكلف بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها) وفرق المغامرة Venture Teams (التي تكلف بخلق وتنمية أفكار جديدة)، وفرق قوى المهمة Task Forces (التي تكلف بتحديد المشاكل وبدائل الحلول والفرص المتاحة والتوصية بخطوات التنفيذ، (مثل: فرق دوائر الجودة) وفرق المهام الخاصة (مثل فرق حل المشكلات) وغير ذلك (Dessler, G., pp.467- 478).

فهناك إذاً الكثير من فرق العمل التي يتم بنائها لأغراض مختلفة، حيث أصبحت قدرة الإدارة على بناء فرق العمل وتفعيل دورها ميزة تنافسية على درجة بالغة من الأهمية للمنظمات المعاصرة، وذلك من منطلق مساهمة هذه الفرق في تحقيق أداء تنافسي، وتدعيم مراكز هذه المنظمات على المستوى المحلي والدولي. إستناداً إلى ذلك، تم إستخلاص إستراتيجيات تفعيلية لفرق العمل؛ وهذه الإستراتيجيات تتعلق بثلاث مجالات تبدو أساسية لتفعيل دورها، وهي: إستراتيجية قيادة فريق العمل، وإستراتيجية تحقيق التماسك لفريق العمل، وإستراتيجية توظيف فرق العمل في مجالات مختلفة، مثل: توظيف فرق التعلم

التعاونى للمساهمة فى تحقيق التعلم التنظيمى . وقد أثبتت الدراسات والبحوث السابقة أهمية هذه الإستراتيجيات لتفعيل فرق العمل : فبالنسبة للإستراتيجية القيادية، أشارت الكثير من الدراسات والبحوث إلى أن القيادة تعتبر ذات أهمية قصوى فى تحديد فعاليات الفرق

(For Ex., See, Gladstein, D.L., pp. 499- 517) (See Also: Hakman, J.R., et al., pp. 72- 119, and Others).

كما أثبتت دراسة معهد البحوث الصناعية أن (٢) من أكبر (٣) عوامل المؤدية إلى فشل الفريق هى : المدير المتطفل أو تدخل المدير (Taylor, G.L., et al., pp. 19-23). كما استخلصت دراسة (Tagiuri, R., pp. 12-13) إلى أن الفرق الموجهة ذاتياً (ذاتية القيادة) هى أكثر الفرق فاعلية (See: Montes, et al., pp.1159-1172). أما بالنسبة للتماسك، فإن هناك الكثير من الدراسات والبحوث التى أشارت إلى أن تماسك فريق العمل هو نقطة الارتكاز لتفعيل دور فرق العمل . (Montes, et al., pp. 1159- 1172).

وأخيراً، فإن توظيف فرق العمل لتحقيق الانجازات الرائعة بالمنظمات هو محور أساسى للكثير من الدراسات والبحوث من منطلق الدور المركزى لفرق العمل الفعالة . آخذين فى الاعتبار أن أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية زاخرة بالعديد من الإستراتيجيات التى من الممكن تقديمها كإستراتيجية ملائمة لتفعيل فرق العمل، مثل : إستراتيجية تمكين فرق العمل، وإستراتيجية حل الصراع، وإستراتيجية توفير الثقة بين أعضاء فريق العمل، وإستراتيجية تقويم أداء فريق العمل، وغير ذلك من الإستراتيجيات ذات التأثير المباشر على تفعيل فرق العمل .

٢/١/٥/١ تحديد ثلاثة مجموعات تتعلق بالدراسات السابقة، مستندين إلى الإستراتيجيات التفعيلية التى تم استخلاصها، والتى تم التركيز عليها فى هذا البحث، وذلك بغرض الاسترشاد بما توصلت إليه الدراسات والبحوث فى مجال تفعيل فرق العمل من جهة، ومن جهة أخرى توضيح الجوانب المتخصصة التى سيتم التركيز عليها فى هذا البحث، فى ضوء النتائج التى توصلت إليها الدراسات

والبحوث السابقة والتي تم التوصل إليها من واقع الدراسات الميدانية التي أجريت على الكثير من الشركات بالدول المختلفة (خاصة الدول المتقدمة)

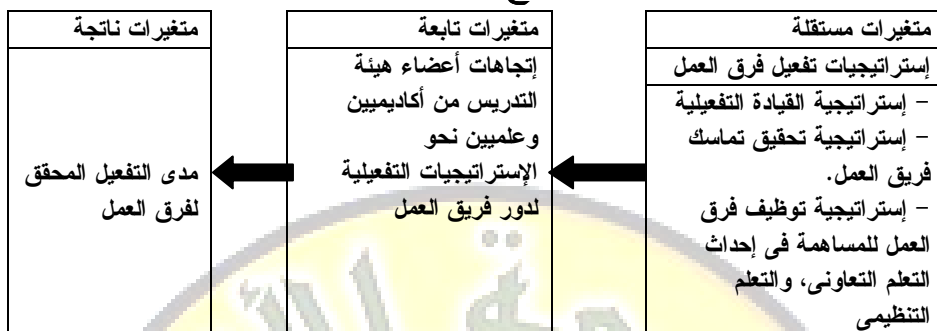
٣/١/٥/١ يعتمد التأسيس النظرى لهذا البحث على عرض وتحليل الجوانب الأساسية المتعلقة بالاستراتيجيات التفاعلية الثلاثة، وذلك بالاستناد إلى أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية: ولتوضيح هذه الجزئية، فإنه ينبغي الإشارة إلى تعريف فريق العمل: هو عبارة عن صورة من صور العمل الجماعى يتكون من مجموعة من الأعضاء (ينبغي ألا يزيد على ١٥ عضواً)، متفقين على هدف مشترك وأهداف أدائية محددة، ويتم التفاعل والتنسيق لأعمالهم بصفة منتظمة بخصوص المهام المسندة إلى الفريق وذلك لإنجاز الهدف المحدد للفريق (Daft, R.L., p.598; Robbins, S.P., 2001, p.257, Dessler, G., p. 464, Oxford Dictionary, p.123 in TOM BOUGLAS, P., Greenberg, J., et al., p. 274) وبالاستناد إلى هذا التعريف، نجد أن فريق العمل الفعال ذو قيادة داعمة، ولديه عناصر للتماسك، ومحدد له مهمة معينة تحديداً واضحاً دقيقاً، وهذه العناصر ركزت عليها أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية، لذا سيتم عرض وتحليل الجوانب الرئيسية المتعلقة بهذه العناصر، ويكون ذلك بمثابة التأسيس النظرى لهذا البحث.

٤/١/٥/١ تأسيس علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات: فقد تم اعتبار إستراتيجيات تفعيل فرق العمل بمثابة متغيرات مستقلة وبالتالي فهى تؤثر على المتغيرات التابعة المتعلقة باتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه الإستراتيجيات التفاعلية، والتي قد تكون اتجاهات إيجابية أو قد تكون سلبية، وبالتالي فإن المتغيرات الناتجة تتمثل فى إمكانية تحقيق أو عدم تحقيق التفعيل لفرق العمل، وذلك فى ضوء اتجاهات أعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين وقد تم تصميم إطار لهذا البحث إستناداً إلى المتغيرات التى تضمنتها فروض البحث من جهة، ومنهجية هذا البحث من جهة أخرى.

٥/١/٥/١ إطار البحث:

إستناداً إلى علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات

التابعة والمتغيرات الناتجة، يمكن إقتراح الإطار التالي :



شكل رقم (١/١)

علاقات السبب والنتيجة بين المتغيرات

٢/٥/١ أسلوب البحث الميدانى:

١/٢/٥/١ مجتمع البحث: تم إجراء الدراسة الميدانية على أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية والعملية، وقد تم اختيار هذا المجتمع للأسباب التالية :

١/١/٢/٥/١ أهمية الجامعة - على وجه العموم - باعتبارها صرحاً علمياً يعمل على إكساب الطلاب العلم والمعرفة، وأيضاً إكسابهم قيم إيجابية خاصة فيما يتعلق بسلوكياتهم نحو العمل الجماعى، وقد تم إختيار جامعة الأزهر على وجه الخصوص باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية الرائدة ذات الطابع الدينى المميز، حيث حثت الشريعة الإسلامية على ضرورة التزام المسلم بالسلوك الملائم لتدعيم العمل الجماعى، وضرورة التمسك بالجماعة، والعمل على تماسكها، وتأمير قائد لها، وغير ذلك من عوامل تفعيل الجماعة، كما أوجبت على المسلم ضرورة مراعاة ذلك من منطلق تطبيق تعاليم الشريعة الإسلامية. أضف إلى ذلك، أن إختيار عينة البحث من نفس الجامعة، ساعد على عزل العوامل المتعلقة بالبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمى والثقافة التنظيمية، مما يمكن من التركيز على الإستراتيجيات التفعيلية لفرق العمل على وجه الخصوص.

٢/١/٢/٥/١ ينص القانون المنظم لجامعة الأزهر رقم (١٠٣) لسنة

(١٩٦١) بمادتيه رقم (١١٥، ١١٦) باللائحة التنفيذية على ضرورة تكوين فرق متكاملة لإجاز الكثير من المهام العلمية والتعليمية على كافة المستويات الجامعية، فبالنسبة للكليات، هناك العديد من اللجان المنبثقة عن مجلس الكلية: لجنة الدراسات العليا والبحوث، ولجنة الخطط والمناهج، ولجنة شؤون الطالبات، ولجنة البعثات والإجازات الدراسية، والمهام العلمية والمؤتمرات، وغير ذلك، حيث تتولى كل من هذه اللجان المسائل التي تدخل في إختصاص اللجان المماثلة التابعة لمجلس الجامعة (المادة رقم (١٣٥)) هذا بالإضافة إلى أن هناك بعض المهام المسندة لفرق العمل، مثل: مجالس الأقسام، وفرق الامتحانات وغير ذلك. هذا مع الأخذ في الاعتبار أن اللجان، تمثل جزء من الهيكل التنظيمي الرسمي، وهي تعتبر فرق عمل لها صفة الدوام النسبي، والانضمام لعوضيتها يعتمد على وظيفة العضو بالمنظمة» وهي إحدى أنواع الفرق التي تشكل جزءاً دائماً من الهيكل التنظيمي، وتتكون من فردين أو أكثر يجتمعون بصفة رسمية لمناقشة مسائل أو قضايا خاصة بالمنظمة وتتواجد بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا من الهيكل التنظيمي

(Daft, R.L., 2000, pp.600-602, Robbins, R.P., 2001, p.261, Greenberg, J., and Baron, R.A., pp.274-275)

١/٥/٢٠٢٢ تم تطبيق أسلوب المقارنة بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالكلية النظرية (الأكاديميين) وبالكليات العلمية (العلميين): وذلك إستناداً إلى أن الطبيعة المهنية لأعضاء هيئة التدريس تستلزم بناء فرق العمل في شتى المجالات العلمية والتعليمية، وأيضاً تستلزم الإلمام بكيفية تفعيل دور هذه الفرق المكونة، ونظراً لأن عملية تفعيل دور فرق العمل يستلزم متخصصين، أو على الأقل معرفه متعمقة من جانب أعضاء هيئة التدريس بكيفية القيام بتفعيل دورها، فإنه من الضروري دراسة إتجاهاتهم نحو هذه الإستراتيجيات التفعيلية المستخلصة، وتصميم قوائم إستبيان متضمنة للأساليب المختلفة المتعلقة بكل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات، حيث يتم من خلال استيفاء هذه القوائم والمعالجة الإحصائية إثبات

صحة أو عدم صحة فروض البحث، وبالتالي تبيان وتوضيح إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه الإستراتيجيات التفعيلية. والواقع أن تطبيق أسلوب المقارنة يجعل عرض النتائج واضحاً ومفيداً كما أنه يعمل على توضيح الفروق الجوهرية بين الفئتين فيما يتعلق ببناء فرق العمل كأسلوب إدارى وسلوكى متميز للإرتقاء بمستوى النتاج العلمى من جهة، وتحقيق جودة الإنتاجية العلمية من جهة أخرى، شريطة أن يتم تفعيل دور فرق العمل واستغلالها الاستغلال الأمثل فى الارتقاء بالعملية العلمية والتعليمية.

٣/٢/٥/١ عينة البحث:

يمثل مجتمع البحث جامعة الأزهر بالقاهرة فقط، [انظر ملحق رقم (١)] حيث تم حصر كليات جامعة الأزهر من كافة التخصصات، وتم تقسيم الكليات إلى كليات عملية وكليات نظرية، وقد بلغ إجمالى أعضاء هيئة التدريس بالكليات النظرية (١٢٢٢) مفردة، كما بلغ إجمالى أعضاء هيئة التدريس بالكليات العملية (٢٧٥١) مفردة، فيكون الإجمالى بالكليات النظرية والعملية (٣٩٧٣) مفردة. (النشرة الإحصائية السنوية لجامعة الأزهر، الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق، القاهرة، ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ م).

وقد تم تحديد حجم العينة الممثلة للمجتمع الأصلي باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times q}{N \times d^2 + Z^2 \times P \times q}$$

كم تم تحديد حجم عينة من كل مجتمع من المجتمعات المكونة للمجتمع الأصلي باستخدام القانون التالى:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} \cdot n$$

$$n_2 = \frac{N_2}{N} \cdot n$$

فيكون حجم العينة طبقاً لنوعية الدراسة (نظرية / عملية) الآتى :

الكليات النظرية	١٩٨ مفردة
الكليات العملية	٤٤٧ مفردة
المجموع الكلى	٦٤٥ مفردة

وقد بلغ عدد المستجيبين والاستمارات الصحيحة بالنسبة لنوعية الدراسة (نظرية/ عملية) :

- عدد ١٩٦ مفردة من الكليات النظرية أى بنسبة ٩٨٫٩٪ من حجم العينة.
- عدد ٤٤٤ مفردة من الكليات العملية أى بنسبة ٩٩٫٣٪ من حجم العينة.
- أى أنه تم استيفاء (٦٤٠) قائمة إستبيان من (٦٤٥) قائمة. هى إجمالى العينة، أى بمعدل إستجابة (٩٩٪) وهو معدل يحقق سلامة النتائج.
- ١/٥/٢/٤ إعداد إستمارات الإستبيان :

وفقاً لفروض ومنهجية هذا البحث، وبالرجوع إلى أدبيات العلوم السلوكية والإدارية والدراسات السابقة، تم إعداد ثلاثة إستمارات استبيان لاستخدامها فى جمع البيانات الخاصة بهذا البحث (أنظر الملحق رقم (٢)) وقد اشتملت إستمارات الإستبيان على بيانات عامة تتعلق بمجهة العمل بالجامعة (كلية عملية أم نظرية) والنوع، والعمر، والدرجة العلمية. وبيانات خاصة بكل إستمارة إستبيان، حيث إشتملت الاستمارة الأولى على مجموعة من الأسئلة (٢٠ سؤالاً) استهدفت الوقوف على إتجاهات المستقصى منهم فيما يتعلق بالإستراتيجية القيادية الهادفة إلى المساهمة فى تفعيل دور فرق العمل، وذلك بوضع إحدى المهام المتعلقة بالقائد ووضع ثلاثة بدائل للإجابة (أ، ب، ج) بالنسبة لإنجاز المهمة القيادية المستفسر عنها، وبما يوضح إتجاه المستقصى منهم نحو السلوك الذى ينبغى أن يسلكه القائد للمساهمة فى تفعيل دور فريق العمل (أنظر ملحق رقم (٢) استمارة الاستبيان رقم ٢/أ). أما بالنسبة لاستمارة الاستبيان رقم (٢/ب) فهى تشتمل على (٢٠ سؤال) تتعلق بعناصر تماسك فريق العمل، حيث إحتوت على مجموعة من العبارات (٢٠

عبارة) ووضع أمام كل عبارة خمس فئات للإجابة تتراوح بين (موافق تماماً) إلى (غير موافق على الإطلاق) وذلك استناداً إلى مقياس ليكرت (المتدرج) والمكون من خمس بنود ، وطلب من المستقصى منه وضع علامة (√) أمام فئة الإجابة التي تعبر عن رأيه الشخصي فيما يتعلق بإمكانية تطبيق العناصر التفعيلية المستفسر عنها بجهة عمل المستقصى منه بجامعة الأزهر (كلية عملية أم نظرية)، وأخيراً اشتملت استمارة الاستبيان رقم (٢/ج) على مجموعة من المعتقدات المتعلقة ببناء فرق العمل وتوظيفها في المجالات المختلفة، مع الاستعانة بمقياس ليكرت المتدرج، ووضع خمس فئات للإجابة تتراوح بين (موافق تماماً) إلى (غير موافق على الإطلاق)، وطلب من المستقصى منه وضع علامة (√) أمام الفئة التي تعبر عن مدى اعتقاده في المعتقد المطروح.

٥/٢/٥/١ تحليل أسئلة استمارات الاستبيان المتعلقة بفروض البحث:

جدول رقم (١/١)

تحليل أسئلة استمارة الاستبيان المتعلقة بفروض البحث

الفرض		الأسئلة التي تضمنتها استمارات الاستبيان [(٢/أ)، (٢/ب)، (٢/ج)]
الفرض الأول	السؤال رقم (١)	المفرد
لإثبات صحة الفرض الأول، تم الأخذ في الاعتبار الأساليب التفعيلية المتعلقة بقيادة فريق العمل، حيث يرتبط إنجاز كل مهمة بعدة بدائل يوضح كل بديل اتجاه معين نحو تطبيق الأساليب التفعيلية القيادية	الأسئلة من رقم (٢) إلى رقم (٢٠)	المفاضلة بين ثلاثة اعتبارات للقيادة: الأولى تتعلق باعتبار القيادة موهبه، أم اعتبارها مجموعة معينة من الخصائص، أم هي خصائص قيادية عامة ينبثق عنها خصائص قيادة الفريق
لإثبات صحة الفرض الثاني تم الأخذ في الاعتبار العناصر الرئيسية المرتبطة بتماسك فريق العمل، وتم الاستفسار عن إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تماسك فريق العمل	الأسئلة من رقم (١) إلى رقم (٢٠)	تناولت هذه الأسئلة في مجملها المهام الرئيسية المتعلقة بقيادة الفريق، حيث يتضمن كل سؤال ثلاث بدائل: البديل (أ): يظهر سلوك سلبي تجاه قيادة فريق العمل، والبديل (ب): يعبر عن سلوك قيادي أقرب إلى الإيجابية، وأخيراً، يظهر البديل (ج) أسلوب قيادي إيجابي فعال تجاه قيادة فريق العمل. وهذه الأسئلة في مجملها تتوصل إلى تحديد إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مدى تفعيلهم لدور فريق العمل إستناداً إلى الأسلوب القيادي في إنجاز المهام القيادية.
		يكن مفرد هذه الأسئلة في الاستفسار عن عناصر تماسك فريق العمل، حيث طلب من المستقصى منهم إختيار فئة من الفئات الخمس المرتبطة بكل عبارة (مقياس ليكرت)، فإذا ما تم إختيار فئة «موافق بدرجة كبيرة وموافق» من قبل عضو هيئة التدريس، فهذا يشير إلى إتجاه إيجابي نحو العنصر المستفسر عنه والمتعلق بإستراتيجية تفعيل فريق العمل عن طريق تحقيق التماسك. أما إذا ما تم إختيار درجة «موافق إلى حد ما» أو «غير موافق على الإطلاق»، فهذا يشير على إتجاه يميل نحو السلبية أو سلبي كلية بالنسبة للعنصر المستفسر عنه. مع الإشارة إلى أن فئة محايد لا

الأسئلة التي تضمنتها استمارات الاستبيان [(٢/أ)، (٢/ب)، (٢/ج)]		الفرض
المفرد	الأسئلة	
توضح إلى أي اتجاه يميل المستقصى منه.		
تم وضع مجموعة هذه الأسئلة من (١) إلى (٢٠) في صورة معتقدات معينة مرتبطة بمدى جدوى بناء فرق العمل وتوظيفها في المجالات المختلفة بالمنظمة، حيث يركز المفرد الرئيسي بالنسبة لهذه المعتقدات في توضيح اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الإيمان بجدوى بناء فرق العمل وتوظيفها في مجالات مختلفة بالمنظمة. وقد تم وضع خمس فئات للإجابة أمام كل معتقد، بحيث تشير فئة «موافق بدرجة كبيرة وموافق» إلى اتجاه إيجابي نحو المعتقد المستفسر عنه، بينما تشير درجتى «موافق على حد ما، وغير موافق على الإطلاق» إلى اتجاه يميل للسلبية أو سلبى نحو المعتقد المستفسر عنه، أى أنه عند اختيار هاتين الدرجتين، فهذا يشير إلى الإيمان القوى لدى عضو هيئة التدريس بأهمية بناء فرق العمل وتوظيفها في المجالات المختلفة، أما بالنسبة لدرجة «محايد» فهى لا تعكس اتجاه معين سواء إيجابى أو سلبى نحو المعتقد المطروح.		الفرض الثالث لإثبات صحة الفرض الثالث، تم الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعتقدات المرتبطة بمدى الإيمان بجدوى فرق العمل وتوظيفها في مجالات مختلفة بالمنظمة.

١/٥/٢٠٠٦ المعالجة الإحصائية:

لمعالجة البيانات المجمعة، تم تفريغ البيانات في الجداول التكرارية وحساب النسب المئوية، ثم تمت معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج :

The statistical package for social sciences (SPSS PC+)

وذلك بغرض إجراء التحليلات الإحصائية التالية.

- الاختبار الإحصائي لصدق وثبات الاستبيان

- حساب معامل الثبات باستخدام Alpha Gronbach

- تحديد ارتباط كل عبارة بالعبارات الكلية لكل إستمارة من إستمارات

الإستبيان (الاتساق الداخلى) وذلك بالنسبة للأكاديميين وبالنسبة للعلميين.

- عرض وتحليل تكرارات الإجابات وذلك بغرض توضيح بعض المؤشرات

العامة المتعلقة باتجاهات المستقصى منهم.

- استخدام كا^٢ Chi Squara (مربع كاي) وحساب معنوية الفروق.

- حساب المتوسطات الحسابية بالنسبة لتكرارات إجابات الأكاديميين

والعلميين وكذلك الانحراف المعياري.

١- اختبار فروض البحث باستخدام (T-Test) واختبار Anova.

٦/١ محددات البحث:

١/٦/١ إمكانية التوجه توجهاً إسلامياً لتوضيح كيفية تفعيل دور فرق العمل باستخلاص الأساليب التفعيلية من واقع ما جاءت به الشريعة الإسلامية: فقد لا يكون هناك مبالغة إذا ذكرنا أن أكثر المبادئ المتعلقة بتفعيل الفرق قد وردت بالقرآن الكريم والسنة النبوية، وقد استخدم رسول الله ﷺ الفرق على اختلاف أنواعها وأحجامها، فقد كان هناك فرق الدعوة، وفرق لحل الأزمت، وفرق لجمع المعلومات (خاصة قبل وأثناء وبعد الغزوات)، وفرق للشورى، وفرق لجمع القرآن الكريم، وغير ذلك، كما أن تاريخ الغزوات يشير إلى أن النساء كان لهن دوراً في مداواة المرضى، حيث كن يقمن بهذه المهام من خلال فرق لمداواة الجرحى (يحيى شريف، ص ٣-١٥)، ابن القيم الجوزي، ص ٣١-٥٠، شوكت الشطى، ص ٢١-٢٥، وغيرهم) وغير ذلك الكثير مما لا يسعه المجال الحالي، والواقع أن سبر غور أساليب تفعيل فرق العمل من واقع القرآن والسنة المشرفة يستدعى سلسلة من البحوث تسهم في إثراء هذا المجال، على أن إنجاز مثل هذا العمل يحقق إضافة علمية قوية في مجال الأساليب التفعيلية لفرق العمل من واقع القرآن الكريم والسنة المشرفة.

٢/٦/١ عرض للمبادئ الأولية المتعلقة بفرق العمل في غضون التأسيس النظرى للإستراتيجيات التفعيلية المتعلقة بهذا البحث: حيث أن أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية زخرت بالكثير من المبادئ الأولية المتعلقة بفرق العمل، مثل: ماهية فرق العمل، والفرق بينها وبين جماعة العمل، وأنواع فرق العمل، وخصائصها، ومزاياها، وغير ذلك من المبادئ الأولية التي حوتها العديد من كتب الإدارة والسلوك التنظيمى، وبالتالي سيتم التركيز على المجموعات الثلاثة المتعلقة بالأساليب التفعيلية التي تم إنتقاؤها لأغراض هذا البحث، على أنه قد يتم الإشارة في موضعه إلى بعض المبادئ الأولية المتعلقة بفرق العمل فى الحدود التى تخدم أغراض هذا البحث.

٣/٦/١ التركيز على إستخلاص ثلاث إستراتيجيات تفاعلية تتعلق بفرق العمل، مع تواجد العديد من الإستراتيجيات التى من الممكن اقتراحها كإستراتيجيات لبحوث مستقبلية: فقد تم الاكتفاء بثلاث إستراتيجيات تفاعلية وهى: إستراتيجية القيادة التفاعلية، وإستراتيجية تحقيق تماسك فريق العمل، وإستراتيجية توظيف فرق العمل للمساهمة فى التعلم التنظيمى بالتركيز بصفة خاصة على فرق التعلم التعاونى، والواقع أن هناك الكثير من الإستراتيجيات التفاعلية لفرق العمل، مثل: التصميم التنظيمى المناسب لفرق العمل، وتمكين فرق العمل، والتنافس البناء بين فرق العمل، وبناء فريق العمل من أعضاء مختلفين (مبدأ التنوع فى بناء فرق العمل)، وتوافر الثقة بين أعضاء فريق العمل، والأساليب الجماعية لتقويم وإثابة فريق العمل، وغير ذلك. وهذه الإستراتيجيات التفاعلية يمكن تناولها كموضوعات أساسية للدراسة والبحوث المستقبلية.

٤/٦/١ التركيز على إستراتيجية قيادة فرق العمل وذلك بالافتصار على تناول أسلوب القيادة المؤثرة والقيادة التحويلية وهى أساليب ذات اتصال مباشر بفريق العمل وتفعيل دوره: هذه الأساليب أولتها الدراسات والبحوث أهمية كبرى فى مجال فرق العمل، وهذه الأساليب القيادية ذات أثر إيجابى على التطوير المباشر للفريق وتحسين أدائه، وقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن هذه الأساليب فعالة - بصفة خاصة - لقيادة فريق العمل، بل اعتبر أنه نموذج مثالى لخلق فريق عمل متماسك.

(For Ex., See: Stashevsky, S., et al., p.65, Jaskyte, K., p.155, Dionne, S.D, pp.177-193 and Others)

والملاحظ أن هناك الكثير من الأساليب القيادية التى زخرت بها أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية فمثلاً هناك أسلوب القيادة ذات الرؤية Visionary Leadership وهى تتعدى مجرد الجاذبية، حيث أنها تمتد إلى خلق رؤية واقعية، وجذابة وذات مصداقية عن المستقبل لمنظمة أو لوحدة تنظيمية. وهذه الرؤية إذا تم إختيارها بصورة دقيقة فإنها تعتبر رؤية فعالة بحيث أنها تنطلق نحو المستقبل من

خلال إستدعاء المهارات، والمواهب، والموارد لإنجاز المهمة، إلا أن هذا الأسلوب القيادي يصلح لقيادة منظمة أو وحدة تنظيمية على مستوى الإدارة العليا وذلك بصفة خاصة. وهذا الأسلوب القيادي يوضح أنه ليس بالضرورة أن تصلح كافة الأساليب القيادية لتفعيل دور فريق العمل، ولذا سيتم التركيز على إستراتيجية قيادة فرق العمل بالاقصار على تناول أسلوبي القيادة التأثيرية والتحويلية، مع التركيز بصفة خاصة على دور القائد كمسهل وكمعلم وكمدرّب.

(Robbins, S.P., 2001, p.330, Daft, R.L., p.283 and Others).

٥/٦/١ التركيز على توظيف فرق العمل للمساهمة فى إحداث التعلم التنظيمى بتفعيل دور فرق التعلم التعاونى، مع ملاحظة أن هناك الكثير من مجالات توظيف فرق العمل، ولكن تم التركيز على توظيف فرق التعلم التعاونى فى مجال التعلم التنظيمى، وذلك كمثال لكيفية توظيف فرق العمل وتفعيل دورها للارتقاء بالمنظمة - خاصة التعليمية - وتحويلها إلى منظمة دائمة التعلم، والواقع أن فرق العمل يمكن توظيفها فى مجالات عدة، مثل: الفرق الإبداعية والفرق الابتكارية (والمتعلقة بتحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات ملموسة)، وفرق بحوث السوق فى مجال التسويق لتطوير المنتج، وفرق إدارة الجودة للارتقاء بمستوى المنتج، وفرق العمل الافتراضية والتي من الممكن إستغلالها فى مجال التعلم عن بعد، وغير ذلك. وفرق العمل وتفعيل دورها فى المجالات المختلفة هو لب الميزة التنافسية التى تتمتع بها المنظمات المطبقة لأسلوب فرق العمل، وقد تم الاكتفاء بعرض مثال لكيفية توظيف فرق العمل فى مجال المساهمة فى إحداث التعلم التنظيمى (Daft,R.L.,1995,p. 283).

٢/ الإطار النظرى للبحث

١/٢ الدراسات السابقة

١/١/٢ القيادة وتفعيل فرق العمل

١/١/٢/١ القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، والابتكار فى المنظمات الغير

هادفة للربح (Jaskyte, K., 2005, pp. 153 - 168). تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والابتكار في المنظمات الغير هادفة للربح وعددها (١٩) منظمة في ولاية Alabama بالولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت العينة (٢٤٧) موظفاً، بالإضافة لمديرى هذه المنظمات، حيث هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مدى وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، باعتبار أن القادة جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، حيث يعمل المديرون على نقل وتطويع هذه الثقافة من خلال التدريب، والترقية، والاختيار، والتعيين، والمشاركة، والحوار، بالإضافة للوسائل الأخرى. وتجيب هذه الدراسة على التساؤلات التالية: ما هى العلاقة بين القيادة التحويلية والإبتكار التنظيمى؟ ما هى العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية؟ ما هى العلاقة بين الإبتكار التنظيمى والثقافة التنظيمية؟ وقد أثبتت هذه الدراسة أنه بالرغم من أن القيادة من أهم مقومات الابتكار التنظيمى بالنسبة لهذه المنظمات، إلا أنه لم يثبت وجود علاقة بين القيادة وبين الإبتكار التنظيمى، كما أن اختبار العلاقة بين القيادة والمتغيرات الثقافية أفادت ببعض التفسيرات البديلة لهذه النتائج، حيث ثبت وجود ارتباط إيجابى بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية والاتفاق الثقافى (درجة الاتفاق بين العاملين على هذه القيم)، وذلك يشير إلى أن الممارسات القيادية توظف فى هذه العينة لخلق إتفاق ثقافى قوى حول القيم التى قد تعوق الإبتكار، وهذه النتائج ترجح أن اختبار العلاقة بين القيادة والثقافة التنظيمية هو أمر هام لفهم كيفية إرتباط القيادة والإبتكار. وبناء على ذلك، فهذه الدراسة تقدم ممارسات تطبيقية بناء على نتائج هذه الدراسة والتى قد تساعد المديرين فى المنظمات الغير هادفة للربح فى فهم كيفية خلق مناخ يدعم الإبتكار.

٢/١/١/٢ أنشطة قيادة الفريق بمراحل المشروع المختلفة:

(Weinkauff, K., and Hoegl, M., 2002, pp.171-181)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم أنشطة قيادة الفريق المفصلة والقابلة للقياس، ومناقشة كيفية تغيير جودة وكمية أنشطة القيادة المختلفة عبر

مسار المشروع، وتتحدد هذه الأنشطة القيادية فى : تحديد الأهداف ومداخل تحقيقها، وتخطيط الموارد، وتحديد الحدود الخاصة بالعلاقات مع الفرق الأخرى، وتخطيط العلاقات، وتصميم مهمة الفريق، وتحديد القيم والمعايير، وتأمين الموارد والرقابة، وتأمين تدفق المعلومات، وحل الصراعات، والتدريب والتطوير، وإعطاء تغذية مرتدة، والمكافآت، ومنح الإستقلال) وذلك فى المنظمات القائمة على الفرق (أى المنظمات التى تعتبر الفرق فيها بمثابة الوحدات الأساسية). وقد تم تعريف القيادة بأنها التأثير على توجهات وسلوك الأفراد والتفاعل بين المجموعات بهدف تحقيق الأهداف. وقد تم إختيار عينة قوامها (٣٩) فريقاً متداخل الوظائف لمشروع واسع النطاق لتطوير المنتج بصناعة السيارات الأوروبية. وقد أكدت نتائج الدراسة ما خلص إليه كلا من Hackman and Walton p.98 إلى أن هناك بعض الوظائف القيادية أكثر ملاءمة فى أوقات معينة من حياة المجموعة، وقد يستحيل إنجازها فى أوقات أخرى. وعلى ذلك، فإن أهم نتائج هذه الدراسة تتحدد فى : أولاً: تطور الفرق العديد من المفاهيم، وتحاول الرقابة على نتائجها فى الوقت المناسب، وعلى الميزانية والجودة، وبالمرحلة الثانية، إختارت الفرق بالفعل أفضل تصميم حددته توجهاتها، وبذلك تكون الفرق فى حاجة أقل للرقابة. ثانياً: يعتبر تأمين تدفق المعلومات وحل الصراعات، والتدريب وتوفير التغذية المرتدة من العوامل الهامة خلال مسار المشروع. وتشير علاقة الارتباط الإيجابية بين تأمين تدفق المعلومات فى المرحلة (١)، (٢) إلى إستقرار هذه الوظيفة على مدار الوقت. ثالثاً: تشترك الفرق بقوة أكبر فى المكافأة ومنح الاستقلال بالمرحلة الثانية، حيث يدرك الفريق فى هذه المرحلة وضوح الأدوار داخل الفريق واستمرار عملياته. نستخلص مما سبق، إلى أنه باستخدام البيانات من الفرق البالغ عددها (٣٩) من مشروع تطوير الإنتاج واسع النطاق بصناعة السيارات الأوروبية، ثم تبيان أنشطة القيادة التى تقوم بها فرق المشروع وتفحص تطورها على مدار مراحل المشروع المختلفة، حيث دعمت نتائج هذا البحث مفهوم القيادة وفقاً للظروف، حيث تؤدى بعض الأنشطة القيادية عند الحاجة إليها بدلاً من أدائها بشكل مستمر على مدار المشروع. رابعاً: تم تعيين قادة الفريق بالمشروع إستناداً إلى كونهم مهندسون ممتازون، ولكنهم يبتعدوا عن

كونهم من أفضل مديري الأفراد ، وعلاوة على ذلك ، شارك عدد من أعضاء وقادة الفريق بحرية ، ولكنهم لم يهتموا بأداء الأنشطة القيادية ، ولكن ينصب تركيزهم على أنشطة المهام مثل : الهندسة ، والتشغيل ، وغير ذلك ، وربما أن نقص التدريب القيادي قد ساهم في مثل هذه السلوكيات . ويوصى البحث بضرورة إجراء دراسة شاملة حول عينة كبيرة من مشروعات الفريق للاختبار المتنوع لآثار الأداء لأنشطة قيادة الفريق ، حيث أن الدراسة الحالية ركزت على تعريف وفهم وقياس عدد من الأنشطة القيادية الهامة لنجاح فرق المشروع ، إلا أنها لم تتوصل إلى دراسة التأثير الناتج عن هذه الأنشطة القيادية على معايير أداء المشروع مثل : الجودة ، والتكلفة والوقت .

٢/١/٤ القيادة المشتركة للفريق : منهج مراجعة للمشكلة القديمة

(McCallin, A., 2003, pp. 364- 369)

خلال إجراء هيكل الرعاية الصحية ، تمثل التحدي الأكبر للقادة عبر أرجاء المنظمة في تغيير القيم التنظيمية مع مناهج جديدة من تسليم الخدمة . وفي هذه البيئة ، يتسم الفريق العالي الكفاءة بعمل الأطباء بقدرتهم على مزيد من التغيير التنظيمي ، وتحسين نتائج علاج المرضى . ولذا فإن هذه الورقة تركز على ضرورة التعامل مع قيادة الفريق المشتركة بحرص نظراً لأنها قد تكون منهج مراجعة لمشكلة قديمة ، وهي وسيلة لتعديل النظريات الخاصة بالقيادة ، والتي إتسمت بالغموض واستمر سوء فهمها على الرغم من جهود تقديم المعلومات التوضيحية خلال العقود الماضية . والقيادة المشتركة هي عبارة عن منهج للقيادة يتحمل فيه كافة أعضاء الفريق مسئولية وعمليات ونتائج الفريق وبالتالي يمارسون الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية التي تتحول طبقاً للموقف . وفي ظل هذا الأسلوب القيادي يتقبل كل عضو المسئولية على أنه قائد بالفريق في مجال القطاع الصحي ، ويتم تقديم فلسفة التبعية بوصفها فلسفة أساسية مرتبطة بقيادة الفريق المشتركة ، ودوراً قيادياً جديداً ومشتركاً للممرضات بوصفهم قادة ممارسين . أهمية القيادة المشتركة للفريق : وتحتاج الرعاية الصحية إلى الفرق المشتركة من الأطباء الذين يمثلون مختلف

المجالات، ولكنهم يشتركون فى نفس الهوية المهنية، وهذا التعاون يتم فى إطار سياق متغير فتقدم الخدمة سريعاً من خلاله، وأحياناً يتم تقديمها عبر الحدود التنظيمية المتعددة، أو عبر الفرق الطبية المرنة، وفى هذه الحالة تعتبر إدارة الفريق شيئاً جمعياً لأن كافة أفراد الفريق يشتركون فى مسئولية الرعاية بالمريض، والتي تعتمد على جهود الفريق، وتمثل هيئة التمريض عضواً واحداً فى هذا الفريق، وتحتاج إلى المزيد من التفسير لكيفية تكامل أدوارها المشتركة ومسئولياتها، مما يضيف المزيد من القيمة إلى دور الفريق. مشكلات القيادة المشتركة للفريق عديدة، نذكر منها على سبيل المثال: عملية الحوار الجماعى: وهو عبارة عن وسيلة لتغيير التفكير وسلوك الفريق فى نهاية الأمر، حيث أن هناك صعوبة للتفاعل مع العقلية المختلفة، نظراً للاختلافات الشخصية والقيادية وغير ذلك. وقد إقتُرحت الورقة الكثير من الحلول لهذه المشكلات لعل أبرزها: تحتاج الفرق المشتركة إلى قيادة مشتركة تعمل على تكوين قائد ممارس يتحمل مسئولية إدارة الفريق، وتطوير وقيادة الفريق المكون من متخصصين للتوصل إلى أقوى مزايا فردية وجماعية، فتحتاج الفرق المشتركة إلى قائد ممارس يمكنه جذب إنتباه الزملاء إلى قضايا خاصة بتطوير الفريق، ويمكنه تدريب وتوجيه الزملاء من خلال مواقف التعلم التى تؤدى فى النهاية إلى تحسين وظيفة الفريق، ويحتاج الفريق إلى شخص ما يعتنى بمصلحة الفريق ككل، وتعريف فرص الأنشطة المشتركة، والتفاوض مع الأفراد للقيام بما فيه مصلحة الفريق، والتأكيد على تغطية الموارد والأولويات، والفرق المشتركة فى حاجة إلى طبيب ذو خبرة، وشخص يدين له كافة الأفراد بالاحترام عبر الأقسام وغير ذلك. وهناك حاجة إلى المزيد من الأبحاث عن نماذج القيادة المشتركة وذلك للتوصل إلى ما إذا كان المنهج الجديد يضيف إلى العمل الجماعى أم لا.

٣/١/١/٢ القيادة المؤثرة للمدير التنفيذى: مستويات الإدارة، ومستويات التأثيرات التحليلية:

Waldman, D. A., and Yammarino, E.J.; (1999); pp.266-285

تهدف دراسة الباحثين إلى تصميم نموذج يفسر أسلوب القيادة المؤثرة بالنسبة

للمديرين التنفيذيين وذلك بعرض الأدبيات المتعلقة بالقيادة المؤثرة وتأسيس مجموعة من المقترحات وذلك بمجرد التأسيس النظرى لكل جزئية متعلقة بالقيادة المؤثرة. وهذه المقترحات هي: اقتراح (١): ثقافة المنظمة المتكيفة سوف تدعم ظهور قادة قادرين على تقديم سلوكيات مؤثرة، وهذه السلوكيات تدعم بدورها جوهر القيم الخاصة بالثقافة المتكيفة مع المساعدة فى تغيير جوانب معينة من الثقافة والتي تظهر أنها غير مفيدة بمرور الوقت. اقتراح (٢): العلاقات التأثيرية التى يتم تطويرها بين أعضاء فريق الإدارة العليا والمدير التنفيذى سوف ينتج عنها مستويات عالية من التماسك خاصة فى ظل الظروف الناتجة عن التغييرات البيئية. اقتراح (٣): نمذجة الدور، وجهد فريق الإدارة العليا، والتماسك بينهم، سوف يساعد على التسلسل بسهولة لأسلوب القيادة المؤثرة إلى المستويات الأدنى عبر المستويات الإدارية. اقتراح (٤): القيادة المؤثرة للمستويات الإدارية الأدنى سوف ينتج عنها جهداً قوياً لدى الأعضاء التنظيميين، وأيضاً تماسك داخل الجماعة وبين المجموعات. اقتراح (٥): السمات المؤثرة للمدير التنفيذى عن بعد تتوقف على السلوكيات الرمزية، والتفصيل الأيدلوجى المؤسس على الرؤية، والذكاء، والحكمة، والارشاد، وأولوية الأداء التنظيمى. اقتراح (٦): الصفات المؤثرة للمدير التنفيذى فى المستويات الدنيا عبر التسلسل الهرمى، سوف ينتج عنها زيادة جهد الأعضاء التنظيميين والتماسك بين المجموعات، خاصة تحت الظروف البيئية المتغيرة. اقتراح (٧): التماسك بين المجموعات سوف ينتج عنه روابط متعلقة بأهداف الأداء للوحدات داخل المنظمة، ولذلك فإن الأداء المتتابع للوحدات سوف يتم تنسيقه لتحقيق أعلى مستوى للأداء التنظيمى. اقتراح (٨): تناسق الأداء التشغيلى للوحدات الفرعية سوف يؤدى إلى أداء تنظيمى مرتفع، خاصة عندما تكون الوحدات متداخلة.

٢/١/١/٥ القيادة فى الفرق العالية الأداء: نموذج لأداء الفريق المتفوق (وجهة نظر) (Wing, L.S., 2005, pp. 4-11) الهدف من المقالة: تتعلق هذه المقالة بممارسة القادة فى صناعات المعرفة - بصفة خاصة - والمختصة بسرعة التعاملات،

وبسرعة الابتكار، بالإضافة إلى التغير المصاحب لذلك، والذي يتبع الابتكار فى الغالب، كما يتعلق التطبيق أيضاً بهؤلاء القادة الذين يقودوا عاملين ذوى معرفة ماهرة، كما يخلق النموذج فهماً للشروط التنظيمية الضرورية لإطلاق العنان الكامل لهؤلاء العاملين. وقد إستهدفت الكاتبة من هذه المقالة تقديم خبرتها الشخصية فى قيادة الفرق العالية الأداء لتطوير نموذجاً لهذا الغرض وذلك عبر عدة معايير.

المعايير المقدمة من واقع خبرة الكاتبة من واقع قيادتها للفرق العالية الأداء. [١] الأولويات أولاً: القائد كدور نموذجى. [٢] توظيف ذوى المواهب العالية. [٣] معرفة السوق وبناء الإستراتيجية. [٤] السرعة والحاجة لمضاعفة الجهود القيادية. [٥] بناء بنية تحتية لانجاز الأهداف. [٦] تدريب الفريق. [٧] تخصيص الموارد للفريق. [٨] مجموع الأجزاء أكبر أهمية من الكل (منظمة الطوارئ). [٩] الثقة (توفير مناخ مفعم بالثقة). [١٠] التشجيع على إطلاق الأفكار الإبداعية. [١١] تسهيل الاتصالات المفتوحة والديناميكية بين أعضاء الفريق والفرق الأخرى. [١٢] تأسيس المقاييس المطلوبة للفرق العالية الأداء. [١٣] تحقيق التماسك بين أعضاء الفريق. [١٤] إتخاذ قدر من المخاطرة من خلال الاتصال الفعال وتطوير العمليات والمقاييس الفعالة. [١٥] الجمع بين أسلوبى القيادة التحويلية والإجرائية. [١٦] العلاقة والوعى الاجتماعى لإيجاد التفاعل الضرورى بين أعضاء الفريق. وتوصى الكاتبة: بضرورة تحول المنظمة إلى منظمة فريق كشكل من أشكال المنظمات الحديثة، باعتبار أن الفريق هو جزء طبيعى وضرورى للمجتمع البشرى وحياة العمل، حيث يساعد فهم خصائص مجموعة بشرية فى الإطلاع على منظمة فريق عال التوظيف، وتحقيق نتائج عالية الأداء، وتطبيق تلك المبادئ فى العمل، والعمل على تطويرها مما يساعد على إحداث التحول والتطور الاقتصادى.

٢/١/٢ تماسك فريق العمل:

١/٢/١/٢ تماسك الفريق، وأسلوب القيادة، وأداء الفريق:

(Stashevsky, S. and Koslowsky M., 2005, pp. 63- 74)

تهدف هذه الدراسة إلى إختبار أثر أسلوب القيادة الإجرائى وأثر أسلوب

القيادة التحويلي على تماسك فريق العمل، وأثر كل من الأسلوبين على أداء الفريق، وقد تم إختيار عينة قوامها (٢٥٢) طالباً من المشاركين في وحدة أعمال الحاسب الآلي، والمتطلبة تشكيل فرق من حوالى (٦) أعضاء، حيث يمثل كل فريق قسماً من أقسام إدارات إحدى الشركات ويكون في منافسة مع المجموعات الأخرى، وذلك بتطبيق طريقة المحاكاة Simulation، وقد ثبت أن القيادة التحويلية قادرة على تحقيق مستويات أعلى من تماسك الفريق، وذلك مقارنة بالقيادة الإجرائية، كما أن مستوى المعرفة وتماسك الفريق ذو علاقة تبادلية ويتم التأثير من خلالهما على أداء الفريق.

٢/٢/١/٢ تأثير القيادة الداعمة وتماسك فريق العمل على التعلم التنظيمى والابتكار، والأداء، بحث ميدانى (Montes, et al., 2005, pp.1159-1172) تناولت هذه الدراسة تأثيرات التعلم التنظيمى وتماسك فريق العمل على قدرة المنظمة على إستخدام الإبتكار (الفنى والإدارى) لمقابلة الإحتياجات المتغيرة للبيئة، وهذه الدراسة تؤكد على تأثير بعض خصائص الشركة (دعم القيادة المعنوى، وتماسك فريق العمل على كلا من التعلم والإبتكار). وكذلك توضيح مضامين ذلك على أداء المنظمة. وذلك باستخدام البيانات التجريبية التى تم جمعها من عينة قوامها (٢٠٢) مديراً تنفيذياً فى المنظمات الأسبانية، هذه النتائج تدعم وتؤكد صحة الفروض، حيث يتعلق الفرض (١) بتشجيع القيادة الداعمة لتماسك فريق العمل، والتعلم التنظيمى، والإبتكار الإدارى والفنى. أما الفرض (٢) فهو يختص بتدعيم تماسك الفريق للتعلم التنظيمى، وهذا بدوره يشجع الإبتكار الإدارى والفنى، وأخيراً الفرض (٣) المتعلق بتحسين الأداء التنظيمى من خلال تماسك الفريق، والتعلم التنظيمى، والإبتكار الإدارى والفنى.

٣/٢/١/٢ مشكلة إيجاد التماسك بين أعضاء الفريق الافتراضى، تحديات القيادة فى الفرق العالمية الافتراضية: دروس من المجال.

(Kerber, K.W., and Buono, A.F., 2004, pp.4- 10)

تجيب هذه الورقة على التساؤلات التالية: كيف يمكن تكوين علاقات فائقة

الجودة عندما يندر رؤية الأفراد لبعضهم شخصياً؟ وكيف يمكن لقائد الفريق إدارة العلاقات الافتراضية بفعالية باستخدام تقنيات الاتصال المتاحة بالفعل؟ وهل يمكن إدارة الأداء والتأكيد على تخطى المسافة؟ وتتحدد مشكلة الفرق الافتراضية فى عدم إستطاعة أعضاء الفريق الاجتماع مباشرة نظراً لقيود الوقت والسفر والتكلفة، ولذلك ففى غياب التفاعل والاتصال المباشر، قد يفتقر أعضاء هذا الفريق إلى فهم بعضهم البعض مما يساهم فى زيادة حالات سوء الفهم والصراع، حيث تعتمد فاعليات الفرق أساساً على التفاعلات المباشرة، كخلق التماسك Cohesiveness، وتقوية العلاقات الاجتماعية لبناء الثقة وتدعيم النجاح، ومهمة قادة هذه الفرق هو تيسير تماسك الفريق بالاستفادة من الآليات التعويضية لتحقيق التماسك: ففى شركة Comcorp للبحث والتطوير، تم تكوين فريق إفتراضى من ١٢ عضواً يعملون فى جهات متفرقة من العالم، وكان التحدى الأكبر أمام قائد الفريق هو تحقيق التماسك بين أعضاء الفريق، حيث إعتد الفريق بشكل مكثف على تكنولوجيا الاتصال التى تشتمل على البريد الإلكتروني، والبريد الصوتى، والهاتف، والفاكس، والاجتماعات المرئية، وشبكة جماعية عبر الانترنت تسمح بتبادل الحوار وعرض الوثائق، والروابط والأبحاث الميدانية، حيث تمثلت مهمة الفريق فى تصميم حلول تطوير وتدريب تتماشى مع أهداف المنظمة، وقد تم ضبط هذه الحلول طبقاً لوحدة العمل، والاختلافات الثقافية بالمنظمة العالمية، وكان على قائد فريق التدريب والتطوير تحقيق مصداقية الفريق على المستوى التنفيذى، واختبار الإستراتيجيات التى تساعد على توصيل هذه المصداقية عبر المنظمة من خلال المشاركة والالتزام الكامل فى الفريق، كما تطلب المساهمة فى إيجاد التماسك بين أعضاء فريق التطوير والتدريب اتصال متزامن، وتكوين العلاقات القوية كأحد الأهداف الأكثر تحدياً نظراً للاقتدار إلى الاتصال غير الرسمى والاجتماعى بين أعضاء الفريق، وتبادل الصور الشخصية عبر الانترنت خاصة خلال مرحلة تكوين الفريق، وإيجاد التفاعل المنتظم عبر المكالمات الجماعية التى تشتمل على ممارسات كسر الحواجز Tcebreaker (مثل وصف أكثر التجارب المحرجة)، وتخصيص وقت للحوارات غير الرسمية، وإجراء المكالمات للمشاركة الاجتماعية، وإدراك شخصى

وجماعى للإنجازات، وسهولة التواصل مع قائد الفريق. وقد تجاوب أعضاء الفريق بشكل جيد تجاه هذه التفاعلات، خاصة تجاه تبادل الصور والمعلومات الشخصية خلال العمل على النسخة الالكترونية. وقد أدت كل هذه الممارسات إلى إيجاد نوع من التماسك بين أعضاء الفريق، والالتزام المشترك بهوية وأهداف وعمليات الفريق، وتحقيق تدفق ثرى للمعلومات باستخدام تقنيات الاتصال الشائعة للتغلب على المسافة والوقت، والعمل معاً على مواجهة تحديات العمل وأيضاً العمل معاً من خلال الالتزام الشخصى وتكريس قائد الفريق جهوداً لتحسين مستويات أداء الفريق.

٣/١/٢ توظيف فرق العمل لتحقيق أغراض مختلفة بالمنظمة:

١/٣/١/٢ بناء فرق فعالة للبحث والتطوير، دور المدير العام.

Harris, R. C., and Lambert, J. T., (1998), pp. 28- 35

من الملاحظ أنه فى الوقت الذى تركز فيه الكثير من الدراسات والبحوث على دور قادة فريق العمل، نجد أن الدراسة الحالية تتميز بأنها تبحث دور المدير العمومى **The Senior Manager's Role** الذى يقود فرق متعددة من واقع مكاتته التنظيمية، حيث يكون السؤال المحورى للبحث عن مدى المساعدة التى يقدمها المدير العمومى للفرق حتى يكونوا أكثر فاعلية، ويحققوا نتائج متميزة. ويعرف الباحثان المديرون العموميون بأنهم «هؤلاء المديرون ذوى الفرق المتعددة ويقدم إليهم تقارير عن أداء الفرق». ويهدف هذا البحث إلى وضع إطار عمل للدور الحيوى الجديد لتدعيم فرق البحث والتطوير، وتحديد ممارسات الإدارة الرئيسية المشتملة على هذا الدور وأثرها على فعالية فرق العمل. وقد إشمطت عينة الدراسة على المديرين العموميين بإدارات البحث والتطوير فى (٢٤) شركة ينتمون إلى (١١) صناعة مختلفة، وذلك للوقوف على تقييم المهارات الإدارية، وتقييم خصائص الشركة، وتقييم أداء المديرين العموميين فيما يتعلق بالفرق، ثم دراسة مقترحات المديرين العموميين فيما يتعلق بالتحديات العظيمة التى تواجه المسئولين عن أداء الفريق، ثم دراسة الأعمال التى تمت والتى لم تتم فى إدارة الفرق المتعددة. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك مجموعتين من المديرين العموميين (لم يتم ذكر عدد كل مجموعة) المجموعة الأولى ذات الأداء المرتفع (التي حققت نتائج هامة من خلال الفرق) والمجموعة الثانية تتعلق بالمديرين ذوى الأداء المنخفض (أى المدراء الأقل تأثيراً على نتائج فرقهم)، وذلك بالإستناد إلى الممارسات الإدارية للمدير العمومى، حيث وجد أنه من بين (٢٦) ممارسة إدارية يطبق مديرو العموم الفعالين (١٦) ممارسة، وهذه الممارسات هى من أهم الممارسات المطلوبة لتدعيم الفرق بشكل أكثر فاعلية، مثل: مكافأة وتقدير الفرق إستناداً إلى الأداء الجماعى. كما أن هناك علاقة

متبادلة بين الممارسات الإدارية الرئيسية وخصائص الشركة حيث يتم الربط بينها بواسطة مديري العموم ذوى الفعالية العالية، مثل تنظيم تدفق المعلومات بين الفرق، وأخيراً فإن الدور الجديد للمدير العام والذي سيمكنه من تحقيق الإنجازات القصوى داخل المنظمات المعتمدة على الفرق ينبغى أن يركز على العلاقة بين الممارسات الإدارية وخصائص الشركة والنتائج التنظيمية، فينبغى على المديرين العموميين أن يستخدموا الممارسات الرئيسية مع الفرق التى تؤثر على النتائج بشكل مباشر وأن ينشئوا بيئة عمل إيجابية لمساعدة الفرق وذلك عن طريق تدعيم خصائص معينة من خلال الممارسات الرئيسية، وهذا يتطلب أن يجمع مديرو العموم فى قيادته بين القيادة التحويلية والإجرائية.

٢/٣/١/٢ ثقافة التعلم التنظيمى، والمناخ الناقل للتعلم، وإدراك الابتكار فى المنظمات الأردنية.

(Rates, R., and Khasawneh, S., 2005, pp.96-107)

تختبر هذه الورقة العلاقة بين ثقافة التعلم التنظيمى، والمناخ الناقل للتعلم، والابتكار التنظيمى. هدف البحث: إختبار قدرة ثقافة التعلم التنظيمى على تحديد وتوضيح المتغيرات الموجودة وتفسير الاختلاف بين المناخ الناقل للتعلم والابتكار التنظيمى كنتيجة لذلك. وعلى ذلك، كان نموذج البحث وفقاً لـ (Rates, R., et al.) يشتمل على المتغيرات المستقلة وهى: ثقافة التعلم التنظيمى، والمتغيرات الوسيطة وتشتمل على المتغيرات المتعلقة بالمناخ التنظيمى (توقعات المجهود الأدائى، وتوقعات الأداء النهائى، ومعدل أداء الكفاءة الذاتية، والانفتاح على التغيير، ومعدل أداء التغذية المرتدة). وأخيراً المتغير الناتج (المخرجات التنظيمية) وهو الإبتكار التنظيمى. وقد إشتملت عينة البحث على (٤٥٠) مسؤولاً يعملون فى (٢٨) منظمة مختلفة فى الأردن، وقد تم وضع ثلاثة فروض هى (أ) إدراكات الموظف لثقافة التعلم التنظيمى والذي يفسر مقدار الاختلاف المعنوى لإدراكات الابتكار التنظيمى (ب) الإدراكات الخاصة بثقافة التعلم التنظيمى تفسر قدراً كبيراً من الفروق فى المتغيرات فى مناخ نقل التعلم التى تشتمل على توقعات نقل الأداء والجهد وتوقعات الناتج، والأداء، ومعتقدات قوة التأثير الذاتية للأداء وإدراكات الانفتاح على التغيير. (ج) نتائج الإنحدار التى تدعم نتائج نموذج الوسيط الجزئى لمتغيرات المناخ الناقل للتعلم التى تعتبر وسيطاً جزئياً، والعلاقة بين إدراكات ثقافة

المنظمة دائمة التعلم والابتكار التنظيمي. وقد ثبت صحة الثلاثة فروض، وخلصت هذه الدراسة إلى أن (١) القيم والمعتقدات المرتبطة بثقافة التعلم التنظيمي يمكنها فعلياً التأثير على الابتكار التنظيمي. (٢) هناك تأثير لثقافة التعلم التنظيمي على بعض محددات المناخ التنظيمي: المعتقدات، والكفاءة الذاتية، والاتجاه نحو التغيير، ونتائج الجهد، وتوقعات نتائج الأداء. وهنا يظهر أن مناخات نقل التعلم البناء تتناسب وتنسجم مع الثقافات التنظيمية التي تؤمن بقيم التعلم وإستراتيجية التكيف. (٣) قيمة إستخدام كل من ثقافة التعلم والمناخ الناقل يقدمان منهج لتشجيع الإدراكات الفردية والسلوكيات المصاحبة لاكتساب وتطبيق المعرفة الجديدة والمهارات المؤثرة على عملية الابتكارات.

٢/١/٣ فرق العمل والالتزام التنظيمي: اكتشاف أثر خبرة الفريق على إتجاهات العاملين: (Greenberg, J., et al., 2005, pp. 1- 46)

هدف هذه الدراسة: فحص أسباب تحسين الأداء التنظيمي عند إستخدام فرق العمل، وذلك بالتركيز على عنصر الخبرة المؤثر على إتجاهات العاملين نحو المنظمة. وقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٧٠٠) موظفاً من ذوى خبرة لا تقل عن عامين بإحدى شركات تصنيع التكنولوجيا المتطورة بالولايات المتحدة، وقد تم تصميم نموذج يتضمن عناصر: إدراك العاملين لخبراتهم، والالتزام التنظيمي، ومدى الشروع فى ترك العمل، والتفوق الشخصى، وعبء العمل الزائد، والرضا الوظيفى، حيث تم تأسيس علاقات سبب ونتيجة بين هذه المتغيرات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الأعضاء ذوى الخبرات الإيجابية يشعرون بدرجة عالية من الانتماء، حيث يكونوا أقل ميلاً لترك العمل، والشعور بالتماسك الاجتماعى لا يؤثر مباشرة على الالتزام أو نية ترك العمل، ولكنه يؤثر بشكل غير مباشر على الشعور بالتفوق، وعبء العمل الزائد، والرضا الوظيفى. وقد تبين أن العلاقات المتسمة بالإيجابية فى الفريق ذات تأثير قوى على إدراك التفوق الشخصى أكثر مما تحققه خبرة الفريق وذلك على غير المتوقع، ويفسر ذلك بالدعم الاجتماعى للشخص

والذى يقلل من الشعور بعبء العمل الزائد ، ويزيد من قبوله لمستويات أعلى من المسؤولية. وقد أوضحت الدراسة بالنسبة للبحوث المستقبلية ضرورة إجراء دراسات ذات مدى زمنى أطول، وفى بيئات أخرى، للوصول إلى نتائج أكثر عمقاً.
٢/١/٣/٤ تحقيق التعلم التنظيمى من خلال منافسة الفريق:

Szraka, F.E., Grant, K.P., and Flannery, W.T., 2004, pp.21-31

الهدف من الدراسة : الوقوف على كيفية تحقيق التعلم التنظيمى من خلال المنافسة بين فرق العمل . ولتحقيق هذا الغرض تم إختيار عينة قوامها (٢٤) فريق عمل بإحدى الشركات العالمية الكبرى المتخصصة فى مجال تطوير الالكترونيات بالولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الفرق المختارة شاركت فى وحدات مختلفة تتميز بإتاحة البيانات والمعلومات لها . وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن : تشجيع المنافسة بين الفرق يؤدى إلى إنتاج أفكار جديدة، وتحقيق تطبيقات أفضل . تعتمد الفرق فى المقام الأول على أسلوب الأطر المرجعية وذلك بغرض الحصول على المعرفة والتعلم، بحيث يتم إستخدام أسلوب المعلومات المتاحة على شبكة المعلومات الداخلية التى يساهم فيها كل فريق بما لديه من معرفة وذلك باستخدام أسلوب العصف الذهنى .

تعتمد الفرق على أسلوب التدريب كوسيلة لنقل المعرفة، وكذلك أسلوب المجموعات المستخدمة والتى تتشكل فى المناطق الهامة وتضم أعضاء من كل الوحدات فى المنظمة وأيضاً ممثلين من شركات معاونة ترتبط بعقود أو تحالفات، وتلتقى سنوياً وتضع ما يتاح لديها من معرفة ومعلومات على شبكة المعلومات الالكترونية الخاصة بالمنظمة محل الدراسة . إن أهم صور تطبيق المعرفة تتمثل فى مراجعة وإعادة النظر فى الفرق المعمول بها، مما يعنى إحداث تغيير سواء بالنسبة لإحدى الخطوات الداخلة فى عملية معينة، أو تغيير العملية بأكملها، ثم تعديل برامج الكمبيوتر التى تحوى معلومات وبيانات خاصة بالفريق . وأخيراً فقد أوصت هذه الدراسة بالنسبة للبحوث المستقبلية بأهمية إعادة إجراء نفس الدراسة مع تغيير مجال التطبيق بحيث يصبح متخصصاً بالنسبة لوحدات تعمل فى مجالات وأنشطة مختلفة وذلك بغرض تحقيق تعميم للنتائج المستخلصة من الدراسة الحالية .

٥/٣/١/٢ عملية التعلم لفرق تطوير المنتجات وأثرها على نجاح المنتج:

(Akgun, L., et al., pp.1-15)

الهدف من الدراسة : تطوير وإختبار نموذج لعمليات التعلم فى الفريق، ودراسة تأثيرها على أداء فرق تطوير المنتجات الجديدة. وقد تم إختيار عينة قوامها (١٦٥) مشروعاً لتطوير المنتجات الجديدة، كما تم إختيار عدة فروض من خلال هذه الدراسة إستناداً إلى نظرية الإدراك الاجتماعى للتعلم فى المجموعات والمنظمات، وذلك بغرض تبيان أن مكونات وعناصر تلك النظرية تشكل نموذجاً لعمليات التفاعل المطلوبة لتعلم الفريق. وقد تم إستخلاص النتائج التالية : تعلم الفريق لا يقتصر فقط على إكتساب المعلومات والمعرفة، ولكن يشتمل أيضاً على المشاعر والتصرفات والمعتقدات والعواطف بين الأعضاء إذا كان هناك طموحاً لزيادة فعالية الفريق. عملية تعلم الفريق ذات أبعاد متعددة وهى تلك التى تشكل عناصر نظرية الإدراك الاجتماعى. يمكن للمديرين أن يحققوا حفز وتدريب الأفراد وتأهيلهم للعمل كفريق فى ظل عناصر نظرية التبادل الاجتماعى. يمكن للمديرين أن يديروا المشروعات ويتمكنوا من إختيار وتدريب وتطوير وحفز الأفراد للعمل فى الفريق من خلال تطبيق نظرية الإدراك الاجتماعى وذلك بشكل أكثر فعالية. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة فحص ودراسة فرق العمل التى تتعامل مع الذاكرة كأحد أسس عملية التعلم.

٤/١/٢ تعليق عام على الدراسات السابقة

هناك العديد من النقاط التى يمكن استخلاصها من الدراسات السابقة وهى :

١/٤/١/٢ تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة مجموعات وفقاً لمنهجية هذا البحث، ووفقاً للمتغيرات التى اشتملت عليها الفروض، وبالتالي تم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالأساليب القيادية التفاعلية لفرق العمل، وتلك المتعلقة بتماسك فريق العمل، وأخيراً بعض الدراسات المتعلقة بتوظيف فرق العمل فى المجالات المختلفة. والملاحظ أن هذه الدراسات فى مجملها قدمت مَعِيناً ملائماً

لاستخلاص العناصر الأساسية المتعلقة بالإستراتيجيات التفصيلية الثلاثة، فقد تم عرض بعض الدراسات المتعلقة بالقيادة في مجال فرق العمل حيث إتضح أن هناك بعض الأساليب القيادية الأكثر تطبيقاً في عمل فرق العمل (مثل : القيادة التحويلية) والتي تساهم في تفعيل دورها ، كما تم عرض بعض الدراسات المتعلقة بتماسك فريق العمل مثل : العلاقة بين تماسك الفريق وأسلوب القيادة وأداء الفريق، وأيضاً تأثير القيادة الداعمة على تماسك فريق العمل والتعلم التنظيمي والإبتكار، ومشكلة إيجاد التماسك بين أعضاء الفريق الافتراضى وتحديات القيادة في هذا الخصوص . وأخيراً، تم عرض بعض الدراسات المتعلقة بالمجالات التوظيفية لفرق العمل، مثل : مجال البحث والتطوير، ومجال التعلم التنظيمي، وعملية التعلم لفرق تطوير المنتجات والالتزام التنظيمي .

٢/٤/١/٢ نلاحظ ثراء الأدبيات بالنسبة لبعض الجوانب التفعيلية لفرق العمل (مثل الدراسات والبحوث المتعلقة بأساليب القيادة التحويلية لتفعيل فرق العمل، ومجالات توظيف فرق العمل) بينما هناك بعض القصور بالنسبة لبعض الدراسات المتعلقة بعناصر تماسك فريق العمل : فهناك كما هائلاً من الدراسات والبحوث المتناولة للجوانب المختلفة المتعلقة بتفعيل دور فرق العمل، مثل : إعادة تصميم البناء التنظيمي، وتدعيم الثقافة التنظيمية بإدخال قيم تنظيمية تحفز وتشجع فرق العمل، ووضع السياسات التنظيمية المدعمة لفرق العمل، وغير ذلك. إلا أن بعض الجوانب المتعلقة بالتفعيل مثل : العناصر المؤثرة على تماسك فريق العمل لم يتم التوسع في دراستها بالقدر الكافي وذلك مقارنة بالعناصر التفعيلية الأخرى، ففي حين تزخر المراجع الأجنبية وتستفيض في عرض العناصر المؤثرة على تماسك فريق العمل، يلاحظ أن الدراسات والبحوث لم تتناول هذه العناصر بالقدر الكافي، اللهم بعض العناصر المتعلقة بأثر الأساليب القيادية على تماسك الفريق، أو أثر تماسك فريق العمل على أداء الفريق، وغير ذلك. أما دراسة عناصر التماسك في حد ذاتها مثل أهداف الفريق، ونظام الاتصالات، وحجم الفريق، ومعايير أداء الفريق، ودرجة منافسة الفريق بالنسبة للفرق الأخرى، وغير

ذلك، فلم تنل الحظ الوافر من الدراسات والبحوث مقارنة بالعناصر الأخرى المتعلقة بتفعيل فرق العمل، ولذا فإن الدراسة الحالية تحظى بأهمية خاصة نظراً لتركيزها على هذا الجانب بالإضافة للجوانب الأخرى المتعلقة بتفعيل دور فريق العمل.

٣/٤/١/٢ خاصية إجراء غالبية الدراسات والبحوث المتعلقة بأدبيات الإدارة -بصفة عامة- وأدبيات العلوم السلوكية -بصفة خاصة- بالولايات المتحدة الأمريكية، وما يتعلق بهذه الأدبيات من قدر واضح من التحيز الأمريكي المرتبط بالعوامل البيئية والثقافية للمجتمع الأمريكي (Robbins, S.P., p.399) فهذا يستدعي إجراء المزيد من الدراسات والبحوث بالبيئات والثقافات العربية -

على وجه العموم- ، و.ج.م.ع. على وجه الخصوص لكي تكون معبرة عن الواقع البيئي والثقافي للمنظمات على اختلاف أنشطتها بهذه المجتمعات، ولذا فإن الدراسة الحالية بتركيزها على إحدى المنظمات التعليمية بمصر، وبحث إمكانية تفعيل دور فرق العمل بها تصبح ذات أهمية قصوى، حيث يتم تكييف الأدبيات الأجنبية في مجال تفعيل فرق العمل مع المتغيرات البيئية والثقافية للمنظمات التعليمية بمصر.

٤/٤/١/٢ غالبية الدراسات والبحوث المتعلقة بتفعيل فرق العمل تم إجراؤها على المنظمات ذات الأنشطة المختلفة (صناعية، وتجارية، وخدمية، وغير ذلك) إلا أن المنظمات التعليمية لم تحظ بالاهتمام الكافي فيما يتعلق بتفعيل دور فرق العمل بها، فهناك ندرة حقيقية في هذا المجال، ولذا فإن الدراسة الحالية تركز بصفة خاصة على تفعيل فرق العمل بإحدى المنظمات التعليمية وهي جامعة الأزهر، لما لذلك من تأثير بالغ على المساهمة في الارتقاء بالعملية التعليمية إذا ما تم إستغلال أسلوب فرق العمل الاستغلال الأمثل سواء في النواحي التعليمية أم العلمية، وإذا ما تم تفعيل دورها والأخذ بالأساليب الحديثة المتعلقة بعملية التفعيل وتطبيقها بفعالية في مجال أداء الخدمة التعليمية بجامعة الأزهر.

٣/ الإستراتيجيات التفعيلية لفرق العمل

١/٣ إستراتيجية قيادة فريق العمل

١/١/٣ حول مفهوم القيادة

تجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية قيادة فريق العمل تنقسم إلى عدة أساليب قيادية، فنعرض فى المقام الأول الفرق بين مفهومى القيادة والإدارة، والأساليب التأثيرية المرتبطة بقيادة فرق العمل، والتي أولتها الدراسات والبحوث أهمية كبيرة مثل: أسلوب القيادة التأثيرية، وأسلوب القيادة التحويلية، ثم يتم التركيز على مهارات قائد الفريق كمسهل ومعلم ومدرّب لفريق العمل، ثم يتم تطبيق دور قائد الفريق باعتباره مسهلاً ومعلماً ومدرّباً فى: المراحل المختلفة لتنمية فريق العمل، وعملية إدارة الصراع، وأخيراً، عملية صنع واتخاذ القرارات.

١/١/٣ تعريف مفهوم القيادة والفرق بينها وبين مفهوم الرئاسة (الإدارة):

تعرف القيادة بأنها فن توجيه وتنسيق نشاطات العاملين وحثهم على التعاون والتأثير عليهم لبلوغ أهداف العمل (Dessler, G., pp. 476-477) ويضيف (Robbins, S. p., p. 313) إلى أن القيادة تتكيف مع التغيير، حيث يعمل القادة على تأسيس التوجيه وذلك من خلال تطوير الرؤية المستقبلية، ثم يقومون بتنظيم الأفراد من خلال المشاركة فى هذه الرؤية، ودفع الأفراد إلى التغلب على المصاعب؛ فهى إذاً القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد تجاه تحقيق الأهداف، حيث يكون مصدر هذا التأثير مصدراً رسمياً، مثل ما يوفره المنصب الإدارى فى المنظمة، ونظراً لتواجد السلطة الرسمية فى المناصب الإدارية، فإنه يفترض أن يحصل الفرد على دور قيادى بسبب موقعه أو منصبه فى المنظمة.

أما المدير فهو يعتمد على الإدارة الجيدة للحفاظ على النظام والثبات وذلك من خلال الخطط الموضوعية، وتصميم هياكل جامدة للمنظمات، ومراقبة نتائجها بالمقارنة بالخطط، فهى تتصل بمواكبة التعقيد، فالمديرون يميلون إلى إستخدام

السلطة الكامنة في مناصبهم الرسمية وذلك لتحقيق التوافق بين أعضاء التنظيم، فهي تشتمل على تطبيق الرؤية والإستراتيجية التي يقدمها القادة، وتنسيق وتشغيل المنظمة، والتعامل مع المشكلات اليومية. والواقع أن المنظمات في ظل الظروف الراهنة والتحولات المذهلة في عصرنا الحالى فى حاجة إلى قيادة قوية وإدارة فعالة للتوصل إلى الحد الأمثل من الفاعلية، فهي فى حاجة إلى قادة يمكنهم تحدى الوضع الراهن، وخلق رؤى مستقبلية، وإلهام أعضاء المنظمة لتحقيق مثل هذه الرؤى؛ كما أنها تحتاج أيضاً إلى مديرين يمكنهم صياغة الخطط المفصلة، وخلق الهياكل التنظيمية الفعالة، ومراقبة العمليات اليومية.

٢/١/١/٣ مصادر قوة القائد:

ترجع القوة أو القدرة Power إلى القدرة التي لدى (أ) للتأثير على سلوك (ب)، بحيث تكون تصرفات (ب) متوافقة مع رغبات (أ) (Robbins, S. P., p. 352)، ويمكن تلخيص مصادر قوة القائد من خلال الجدول التالى رقم (٣ / ١)، (وذلك بالرجوع بتصرف إلى (Robbins, S.P., pp.353- 355)).

نوعها	مصادر قوة القائد
قوة الإكراه	١- القدرة على تطبيق الأنظمة
القوة الشرعية	٢- المركز الوظيفي الرسمي
قوة المكافأة	٣- القدرة على تلبية حاجات الآخرين
قوة الخبرة	٤- سعة الإطلاع والخبرة لدى المدير
الشخصية المرجعية	٥- التأثير الشخصي والكاريزما
قوة المعلومات	٦- القدرة على الحصول على المعلومات
قوة العلاقات	٧- قوة المعرفة الشخصية (العلاقات)

جدول رقم (٣/١)

مصادر قوة القائد

يلاحظ من الجدول رقم (٣ / ١) أن هناك مصادر متعددة ومختلفة لقوة

القائد ، ولكن ما يتم التركيز عليه وفقاً لمنهج هذا البحث هو مصدر قوة القائد المستند للتأثير الشخصي والكاريزما ، وتلقى مزيداً من الضوء على هذا المصدر - بصفة خاصة - باعتباره الأساس الأول الذى يبنى عليه أسلوب القيادة المؤثرة .

٣/١/١/٣ عرض وتحليل للتأثير الشخصى والكاريزما كمصدر للقيادة المؤثرة:

١/٣/١/١/٣ إختلف العلماء حول السمات التى من الممكن توافرها لدى الفرد وتكون مصدر من مصادر القيادة : فقد توصل (Robbins, S.P., p.314) من خلال (٢٠) دراسة ، إلى ما يقرب من (٨٠) ملمحاً من ملامح القيادة ، ولكن كانت هناك خمسة ملامح شائعة فقط فى أربعة أو أكثر من الأبحاث ، حيث كان هدف الدراسة تمييز القادة عن التابعين والقادة الفاعلين عن غيرهم ، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من السمات . وقد توصل Robbins, S.P. إلى أنه لا توجد ملامح ثابتة ومتفردة يمكن أن تنطبق بصورة عالمية على كافة القادة الفاعلين ، إلا أن هناك ستة ملامح تميز القادة عن غيرهم من غير القادة ، وهذه السمات هى : الطموح ، والطاقة ، والرغبة فى القيادة ، والأمانة ، والصدق ، والثقة بالذات ، والذكاء ، والمعرفة المتصلة بالعمل ، أضف إلى ذلك وفقاً لـ [Robbins, S.P.] أن هناك دليلاً قوياً على أن الأفراد من ذوى الحس القوى بالنسبة للتحكم الذاتى ، يتميزون بالفاعلية فى تكييف نمط سلوكهم فى العديد من المواقف وذلك مقارنة بالأفراد ذوى الحس الأقل بالنسبة للتحكم الذاتى ، وبصورة كلية ، فإن النتائج التراكمية لدراسة Robbins والتى استمرت لأكثر من نصف قرن ، خلصت إلى أن هناك بعض من السمات التى تزيد من احتمالية نجاح القائد ، ولكن لا توجد ملامح تضمن النجاح . ولا شك أن هناك العديد من القادة على مستوى العالم يتمتعون بالعديد من السمات الشخصية التى جعلتهم ذوى تأثير وكاريزما بالنسبة لتابعيهم فمثلاً : Ken Chenault الرئيس والمسئول الأعلى التشغيلى فى أمريكان أكسبريس والذى يصفه رؤوسيه بأنه قائد قوى . نجد أن تابعة على إستعداد للقيام بأى شيء من أجله ، فهو قائد حقيقى ، وهو يتميز بأنه خارق الذكاء ، وقوى الطباع ، وجذاب ، وطموح ، وقوى الشخصية ،

وصبور، ومثابر. ورغم أن تأثير الشخصية والكاريزما إحدى مصادر قوة القائد، إلا أنه لا يمكن تعميم ذلك بالنسبة لمصادر القيادة وذلك للأسباب التالية:

أولاً: لا توجد سمات عالمية للشخصية يمكن بموجبها التنبؤ بالقيادة في كافة الأحوال؛ فيبدو أن السمات تنبؤ بالقيادة في مواقف إختيارية. ثانياً: السمات ترتبط بالسلوك في المواقف الضعيفة مقارنة بالمواقف القوية وهي تلك المواقف التي تتواجد بها مصادر سلوكية قوية، وحوافز قوية لأنماط معينة من السلوك، وتوقعات واضحة للسلوك عندما يعاقب ويكافئ، وتخلق هذه المواقف القوية فرصاً أقل للقادة للتعبير عن إستعدادهم ونزعاتهم الداخلية، وشريطة تناسب المنظمات الرسمية والثقافات القوية مع وصف المواقف القوية، وهنا تعتبر قوة التنبؤ بسمات القيادة في العديد من المنظمات محدودة. ثالثاً: ليس هناك دليل للفصل بين السبب والآخر، فمثلاً: هل القادة يكونوا واثقون من أنفسهم، أم أن نجاح الفرد كقائد يخلق ثقته بنفسه؟ رابعاً: يمكن للسمات أن تتنبأ بظهور القيادة، ولكنها لا تميز القادة الفاعلين عن غيرهم، وليس معنى أن توافر سمات القيادة لدى بعض الأفراد أنهم سينجحون في قيادة مجموعاتهم نحو تحقيق أهدافها.

٢/٣/١/١/٣ يتطلب قيادة فريق العمل بنجاح؛ خاصة في المستويات الإدارية العليا؛ توافر سمات شخصية معينة وكاريزما لدى القائد، سواء أكانت القيادة عن قرب أم عن بعد: فقد أشار (Shamir, B., pp. 19- 47) إلى أن هناك قيادة عن قرب في مقابل قيادة عن بعد؛ حيث تعنى القيادة عن قرب، القادة القريبين من تابعيهم في التسلسل الهرمي، أما القيادة عن بعد فهي تعنى فصل القادة من تابعيهم من خلال التسلسل الهرمي المتعدد، وأثر ذلك على تأثير القائد على تابعيه، ويضيف Shamir, B. إلى أن القيادة عن قرب Close Leadership تعتمد على التفاعلات الإيجابية وسلوكيات القائد، فعلى سبيل المثال: فإن القائد المؤثر عن طريق ظهور إصراره وحماسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة يمكنه أن يطلب من تابعيه - من خلال الاتصال بهم - توقعاته بارتفاع أدائهم والثقة بهم حتى يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، كما يمكنه أن يدعم ويقوى علاقاته المؤثرة

عليهم بالهامهم وكسب رضاهم وودهم. والواقع أن هذه التفاعلات الإيجابية يمكن أن تؤدي بمرور الوقت إلى تطوير ثقة قوية، وهي عنصر أساسي للعلاقات المؤثرة وفقاً لـ Shamir, B. ويضيف [Waldman, D.A., et al., p.271] أنه في ظل الظروف البيئية المتقلبة، فإن القائد المؤثر يلعب دوراً هاماً في تهدئة قلق تابعيه، وخلق نوع من الثقة، وتدعيم هذه الثقة، والتحفيز، فيكون مصدراً للراحة النفسية، وتقليل الضغوط الواقعة عليهم من خلال توضيح كيفية إنتهاز هذه التغيرات وتحويلها إلى فرصة للنجاح، خاصة عند وجود تماسك بين التابعين. وباختصار فإن القادة المؤثرين لهم تأثير كبير على المنظمات، وقدرة كبيرة على تحقيق النجاح النابع من شخصيتهم وسلوكهم، وقدرتهم على توجيه ذلك لانجاز الرؤيا الجديدة والأهداف المحددة، وبالتالي فإن إعطاء القادة النموذج لدورهم المؤثر في المستويات الإدارية العليا، وجهد فريق الإدارة العليا والتماسك بينهم سيساعد على تسلسل القيادة المؤثرة بسهولة إلى المستويات الدنيا وفقاً للتسلسل الهرمي. (مثل ما حدث في شركة Walt Disney, Goodyear Mexico وغيرها من الشركات الأمريكية).

أما القيادة عن بعد Distant Leadership، فقد إقترح (Shamir, B., pp.12- 47) أنه في هذه الحالة، سيتم وصف سمات القائد، وهذا يتعارض مع السلوك المؤثر وعلاقته، فالقائد عن بعد لا يستطيع تكوين علاقات مؤثرة كما هو الحال في حالة القيادة عن قرب، وبالتالي فإن القائد عن بعد ينبغي أن يعتمد أكثر على السلوكيات الرمزية والرؤية المعتمدة على التصور والذكاء والتاريخ «والقصص المروية» ومن أمثلة السلوكيات الرمزية زيارة المرضى، أو إرسال خطابات موقعة في المناسبات وغير ذلك. وقد إعتد العديد من القادة بالشركات الكبرى على هذه السلوكيات مثل Sam Walton المدير التنفيذي لشركة Wal-Mart من خلال التجول بين العملاء والترحيب بهم، والزيارات المفاجئة للعاملين، ومقابلة المساهمين والعاملين، كما اعتمد August Busch مدير شركة Anheuser-Busch على بعض السلوكيات الرمزية وذلك بمخاطبة العاملين كتابياً لتدعيم القيم والرؤى والإجابة على العديد من التساؤلات وشرح العديد من الأيدولوجيات وغير ذلك، ويعتمد أعضاء فريق الإدارة العليا على تدعيم مثل هذه السلوكيات الرمزية من

خلال نشر القصص والروايات الخاصة بالسلوكيات المؤثرة والتي تمثل العديد من القيم التنظيمية مثل: الأمانة والتفاني في العمل وغير ذلك.

٣/٣/١/١/٣ الثقافة التنظيمية المتكيفة تعمل على ظهور القادة المؤثرين، وهم بدورهم يعملون على تدعيم جوهر القيم الخاصة بالثقافة المتكيفة مع تغيير جوانب معينة من الثقافة التي تبدو أنها غير مفيدة بمرور الوقت: حيث يتم التفرقة في هذا الصدد بين الثقافة التنظيمية المتكيفة والغير متكيفة، حيث تسمح الأولى بظهور القادة المؤثرين وأيضاً بتأدية أدوارهم وتدعيمهم، ويظهر ذلك من خلال تدعيمهم لجوهر القيم الخاصة بثقافة المنظمة، وأيضاً بالعمل على تغيير جوانب معينة من الثقافة والتي تبدو بمرور الوقت أنها أصبحت غير مفيدة، بينما لا تسمح الثقافة الغير متكيفة بمثل ذلك سواء من حيث تدعيم ظهور القادة المؤثرين، أو من حيث تعديل بعض جوانب الثقافة التنظيمية Waldman, D.A., et al., p.271

٢/١/٣ أسلوب القيادة التحويلية

عرف العديد من علماء السلوك القيادة التحويلية بأنها: نموذج مثالي لخلق فريق عمل متماسك. من هذا المنطلق نلقى مزيداً من الضوء على ماهية القيادة التحويلية، والفرق بينها وبين القيادة الإجرائية، وأبعاد القيادة التحويلية، وخصائص القائد التحويلي.

١/٢/١/٣ تعريف القيادة التحويلية:

يعرف (Montes, J.L., et al., pp 1160) القائد التحويلي بأنه لديه مجموعة من الخصائص التحويلية التي تشتمل على كونه مصمم جيد، وزعيم، ومعلم ومتحدى، ومحفز، ومكمل، ولذلك لابد أن يكون لديه رؤية واضحة ومشتركة وثابتة. هذا القائد لابد أن يدعم ويشجع الابتكار، والمبادرة الفردية من خلال بناء قدرات تركز على التعلم والاتصالات المفتوحة والتي تقلل من تكاليف التغييرات الداخلية وأيضاً تخلق فريقاً متماسكاً لديه سلسلة من القدرات التي تكمل بعضها

البعض، والمسئولة عن الالتزام بتحقيق الهدف، وتتميز القيادة التحويلية (Jaskyte, K., pp. 155- 156, Wing, L.S., p.10, Harris, R.C. et al., p. 32) بالتوجه المستقبلي، والعقلية المفتوحة والديناميكية، وتركيز الإهتمام بالتخطيط، والعمل على تحديد الالتزام مع العاملين من خلال إعادة تعريف وتحديث رؤية المنظمة ورسالتها. ولكي يصبح العاملون ذوى إنجازات عالية، فإن القيادة التحويلية تترك للعاملين حيزاً للتفكير خارج حدود أنفسهم، وكذلك استخدام القدرات الفردية لديهم فى التفكير الخلاق. والقيادة التحويلية تحاول الربط بين العاملين وتشجيعهم لتحويل رؤية المنظمة إلى حقيقة.

٢/٢/١/٣ وجوه الإختلاف بين القيادة التحويلية Transformational والقيادة الإجرائية Transactional: تتميز القيادة التحويلية بالتوجه المستقبلي، والعقلية المفتوحة والديناميكية، وتركيز الاهتمام على التخطيط، والعمل على تحديد الالتزام مع العاملين من خلال إعادة تعريف وتحديث رؤية المنظمة ورسالتها، ولكي يصبح العاملون ذوى إنجازات عالية، فإن القيادة التحويلية تترك للعاملين حيزاً للتفكير خارج حدود أنفسهم، وكذلك استخدام الكاريزما، والقدرات الفردية، والتأثيرات المهمة من قبل القائد لتحفيز العقل نحو الإبداع، ودعم قدرات العاملين للإبتكار، وهذا الأسلوب فعال بصفة خاصة مع الفرق [Stashevsky, S., pp.63-65] وقد وضح كلام من Kouzes, J.M.; and Posner, B.S., 1987, In Jaskyte, K., p.155 [See Also: Dionne, S.D., pp.177-195] خمسة مواصفات للقيادة التحويلية وهى: (١) ممارسات التعلم. (٢) تشجيع العلاقات التنظيمية الودية، (٣) إلهام العاملين على مشاركة الرؤية. (٤) تمكين العاملين للتصرف بتوافق مع رؤية المنظمة. (٥) إعطاء نموذج للعاملين يتعلق بطريقة الإنجاز وتشجيعهم من خلال التقدير والاحتفال بالنجاح. والواقع أنه إذا طبق القادة ذلك عملياً، فإنه سيتم تنمية سلوكيات ماثلة لدى التابعين، أما القيادة الإجرائية (أو المعتادة) فتتمثل فى القادة الذين يتبادلون المكافآت الملموسة بعمل التابعين وتحقيق ولائهم، بينما القادة التحويليين يتضامنون مع تابعيهم، ويركزون على احتياجاتهم الفعلية والوعى

المتزايد بالنسبة للنتائج المختارة، والطرق الجديدة التي من الممكن أن تنجز بها هذه النتائج. ويضيف (Bass, B.M., p.21) أن القيادة التحويلية تعزز القدرة، وتحقق مستويات أعلى من الولاء الشخصي بين التابعين فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، وذلك من منطلق الإهتمام بالعاملين، وإدراك وقبول رسالة الجماعة، وإثارة العاملين وتحفيزهم لاستغلال قدراتهم الذاتية من أجل جماعة جيدة، حيث أن القدرة المرتفعة والولاء يؤديان إلى بذل المزيد من الجهود الإضافية وتحقيق إنتاجية أكبر.

بناء على ما سبق، وبالرجوع إلى (Bass, B.M., p.22) يمكن توضيح خصائص القادة الإجرائيين والقادة التحويليين من خلال الجدول التالي رقم (٢/١/٣).

القادة الإجرائيين	القادة التحويليين
مكافأة مشروطة: تبادل التعاقدات بالنسبة للمكافآت فيما يتعلق بالجهد، والمكافآت المتفق عليها عند الأداء الجيد، والإنجازات المحققة.	كاريسما: مزود برؤية ومعنى للرسالة، وغرس الاعتزاز بالذات، واحترام المكاسب، والثقة.
الإدارة بالاستثناء: (الجانب النشط) المراقبة والبحث عن الانحرافات عن الأدوار والمستويات المحددة، واتخاذ الإجراء الصحيح.	الإلهام: نقل التوقعات العالية، وإستخدام الرموز للتركيز على الجهود، وأغراض هامة معبر عنها في طرق مبسطة.
الإدارة بالاستثناء: (الجانب السلبي) يتدخل فقط إذا لم يتم تحقيق المقاييس. دعها حرة التنازل عن المسؤوليات، وتجنب صناعة القرارات.	التحفيز الفكري: الرقي الفكري، الرشد والحذر في حل المشكلة.
	التقدير المتميز: إعطاء إنتباه شخصي، والتعامل مع كل موظف بصفة فردية، وتدريبات ومشاورات.

جدول رقم (٢/١/٣)

خصائص القادة الإجرائيين والتحويليين

والملاحظ أن القيادة الإجرائية لها خصائص معينة، كما أن القيادة

التحويلية لها أيضاً خصائص معينة، إلا أنهما لا يمثلان إتجاهين متعارضين لإنجاز المهام، حيث تكمل القيادة التحويلية النوع الثاني من القيادة، أى الإجرائية، فالقادة الإجرائيين يرشدون أو يحفزون تابعيهم فى إتجاه تأسيس الأهداف، وذلك بتوضيح دور متطلبات المهمة، أما القادة التحويليين، فإنهم يتزودون بالتقدير المتميز، والتحفيز الفكرى، ولديهم جاذبية خاصة أو كاريزما (Robbins, S.P., p.329). وفى هذا السياق يرى كل من : (Harris, R.C., and Lambert, J.T., pp.32-33) أن المدير العمومى لابد وأن يتمتع بأسلوبى القيادة: الإجرائى والتحويلي: فالقائد الإجرائى يوضح النتائج المتوقعة ويعمل على خلق ظروف تساعد التابعين على إنجاز النتائج، ونظراً لأن المدير العمومى يشرف على العديد من الفرق، فإن دوره كقائد إجرائى هو الإشراف، ووضع الإستراتيجيات لتحقيق النتائج، ويعملون على ربط الفريق بالمصادر الخارجية، خاصة فيما يتعلق باحتياجات وتوقعات المستهلكين، أما دوره كقائد تحويلى فعليه: التنسيق بين الفرق، وتوضيح المسؤوليات، والمحافظة على مستويات الأداء، وقياس الفعالية، وتنظيم تدفق المعلومات، والتنسيق فيما يتعلق بحصة الموارد، والاتصال بقيادة كل فريق، وحل الصراعات، وغير ذلك، وباختصار فإن القادة التحويليين لابد أن يكون لهم نظرة أبعد، حيث أنهم يكافحون لتحسين البيئة والمناخ للفرق، والمساعدة لبناء شركة موجهة بالفرق. والملاحظ أن كثيراً من الدراسات مثل: دراسة أوهايو، ونموذج فيدلر، ونظرية مسار الهدف، ونموذج مشاركة القائد وغيرها قد إهتمت هذه النظريات بالقيادة التأثيرية، فعندما يحفز القائد تابعيه ويوجههم نحو الأهداف المحددة، وذلك من خلال توضيح متطلبات الدور والمهمة، ويحث التابعين على تعدى مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة، فإن هؤلاء القادة يستطيعون إحداث أثر عميق وفعال على تابعيهم، وتغيير وعى تابعيهم بالقضايا، وذلك من خلال مساعدتهم على النظر إلى المشكلات القديمة بأساليب جديدة، وإثارة وإلهام التابعين لبذل المزيد من الجهود لتحقيق الأهداف الجماعية، وغير ذلك، ولذا فإن القيادة التحويلية يكون من نتائجها إنخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وتحقيق رضا وظيفى مرتفع للعاملين.

٣/٢/١/٣ أبعاد القيادة التحويلية:

تحدد أبعاد القيادة التحويلية في عدة عناصر، حيث إقترحت بعض الدراسات أربعة أبعاد للقيادة التحويلية من منطلق العلاقة القريبة بين القيادة التأثيرية والقيادة التحويلية، فاقترح كل من:

(Barbuto, J., E., pp. 26- 40; Simic, I., pp 49- 55: and Others) أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية هي: الرؤية التأثيرية، والسلوك الملهم للآخرين الذي يحقق إتباعهم للقائد، والتحفيز الملهم والذي يتضمن القدرة على تحفيز الآخرين للولاء لرؤية القائد؛ والتحفيز الفكري والذي يتضمن تشجيع الابتكار والإبداع؛ والتقدير المخصص للأفراد والذي يتضمن معرفة الاحتياجات المحددة للتابعين. أما (Bass, B.M., et al., pp.207-218) فهو يحدد أبعاد القيادة التحويلية في ستة أبعاد هي: بناء رؤية وأهداف؛ والإمداد بالتحفيز الفكري، وعرض الدعم للتابعين، والخبرة المهنية، والبرهنة على توقعات الأداء المرتفع، وتطوير الهياكل المنشئة للمشاركة في القرارات. وقد أكدت الدراسات التجريبية أهمية هذه الأبعاد في مجال القيادة التحويلية. وقد أكد منذ عام ١٩٩٠م (Bass, B.N. pp.82-85) من خلال دراساته الميدانية وتطويره لأداة لقياس الجوانب المختلفة المميزة للقائد التحويلي في ثلاثة أنشطة مختلفة هي: القوات المسلحة، ومنظمات الإعلان التجاري، والمنظمات التعليمية، أن فعالية القادة التحويليين تتحدد في عدة عناصر مجتمعة، هي: التأثير المثالي للقائد التحويلي (ويتضمن سمات وسلوكيات)، والتقدير المخصص للتابعين، والتحفيز الملهم، والإثارة الفكرية. هذه العوامل مجتمعة تشير إلى توقعات الأداء النهائي.

٣/٢/١/٤ خصائص القادة التحويليين:

إستناداً إلى أدبيات القيادة التحويلية، يمكن أن نلخص خصائص القادة التحويليين في الآتي: الإحساس الواضح بالهدف، والتعبير عنه ببساطه، وتمتعهم بسلوكيات ملائمة، وقيم جوهرية، وتقديم نموذج للدور القوي، ووضعهم لتوقعات

عالية، ومثابرتهم وتمتعهم بمعرفة الذات، ولديهم رغبة دائمة فى التعلم، وحب العمل، ويعرفوا أنفسهم على أنهم وكلاء للتغيير، ولديهم حماس، ولديهم قدرات على لفت الانتباه، وإثارة الآخرين، ولديهم نظرة إستراتيجية، ويتمتعون بمهارة الإتصالات، ولديهم نضج عاطفى، ولديهم شجاعة، ولديهم قدرة على خوض المخاطرة، ومشاركة المخاطرة، وذوى رؤى، ولا يعتقدون فى الفشل، ويقدرّون الحاجات الشخصية للعاملين، والإصغاء لكل وجهات النظر لتطوير روح التعاون، ولديهم رغبة فى الرعاية المهنية، ولديهم قدرة على التعامل مع التعقيد وعدم التأكد والغموض (See, For ex., Bass, B. M., 1990, pp, 22- 40; Bass, B. M., et al., 2003, pp. 207- 218, Barbuto, J.E, pp, 26- 40, and Others)

٣/١/٣ مهارات قائد الفريق كمسهل ومعلم ومدرّب:

لتوضيح دور قائد الفريق كمسهل ومعلم ومدرّب، ينبغى الإشارة إلى بعض الخصائص التى أولتها أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية أهمية خاصة، وهذه الحقائق، يمكن تلخيصها فى المحاور التالية:

أولاً: الكثير من القادة غير مزودين بما يمكن أن يساعدهم على التعامل مع التحول إلى فرق: حيث يشعر أكثر المديرين بمشكلات عند التعامل مع التحول إلى قادة للفرق، فمثلاً: فإن هناك قادة لا يمكنهم قيادة الفريق بسبب تعارضه مع شخصياتهم، فعادة لا يمكنهم تحويل أسلوبهم المسيطر لصالح الفريق.

ثانياً: يتمثل التحدى الذى يواجه كافة المديرين فى التحول إلى قادة فاعلين للفريق فى الإلمام بالعديد من المهارات مثل: الصبر على مشاركة المعلومات، والثقة بالآخرين، والتخلى عن السلطة، وتفهم الموقف الذى يستدعى تدخل القائد.

ثالثاً: يختلف دور قائد الفريق عن الدور القيادى التقليدى الذى يقوم به مراقبوا الخط الأول، ففريق العمل له طبيعة خاصة تتطلب توافر مهارات معينة، كما أن الفرق فى حاجة إلى قيادة حتى فى حالة الفرق الموجهة ذاتياً (Chang, R. y, and Curtin, M. J., p.8)، فقيادة الفرق لها أهمية خاصة لتفعيل دور فريق العمل، فيتولى القائد نقل المعلومات والمعرفة والمهارات لبقية أعضاء الفريق،

وتفسير السياسات وأوامر العمل، وشرح كيفية إدارة العمل بفاعلية، وأيضاً تقييم النتائج، كما يتولى بناء خطوط الاتصال بين الإدارات، وتشجيع الأعضاء على أداء العمل بطرق إبتكارية، كما أنه من الناحية السلوكية يكون مثلاً يحتذى به، ويكافئ السلوك الفعال، كما أنه يؤيد أهداف الفريق داخلياً وخارجياً، وينقل إنجازات الفريق إلى الإدارة، ويدير الصراع. والواقع أن هذه المهام القيادية أولتها أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية أهمية كبيرة، ورغم هذه الأهمية البالغة لدور القائد، إلا أن تحول المدير أو المشرف لقائد فريق يعرضه للكثير من المشكلات، وأهم هذه المشكلات ما يلي :

١/٣/١/٣ تحول المدير أو المشرف لقائد فريق يعرضه للكثير من المشكلات : فهناك الكثير من المشكلات التي يتعرض لها المدير أو المشرف عند تحوله لقائد فريق، لعل أهمها ما يلي :

أولاً: شعور المدير بفقد القوة والمكانة، حيث أن التحول من مدير بسلطته الأمرة، وطاعة الآخرين له، إلى قائد فريق ومسهل، غاية في الصعوبة : فأكثر المديرين قدرة يجدون صعوبة عند التعامل مع التحول إلى قائد فريق، فالسيطرة التي كانوا يتعاملون بها من قبل، والمتمثلة في أسلوب الأمر، والرقابة على كل شيء، أصبحت غير متواجدة حالياً مع التحول لقيادة فرق العمل (Robbins, S.P., p.333). ويضيف (Dessler, G., pp.482-483) أنه عندما يتحول المشرف الرسمي إلى قائد فريق، فلن يراقب ولن يوجه أو يصدر قرارات، مما يجعل مهمته كقائد فريق عملية تحويلية صعبة للغاية، خاصة وأن الإدارة الذاتية للفرق، غالباً ما تكون مجدولة، وبأولويات يحددها فريق العمل، خاصة مع تمكين فرق العمل. وهذا يجعل المدير ينظر إلى فريق العمل بتشكك كما لو أنه أصبح منافساً له، فتغيير الدور الإداري يكون صعباً على المديرين، لأنهم يعتقدون أنهم يتنازلون عن إمتيازاتهم الإدارية.

ثانياً: غموض أدوار قائد الفريق : يكمن غموض دور قائد الفريق في

عدم التحديد الواضح لما ينبغي أن يقوم به حيال الفريق، فالدراسات أوضحت أن قيام القائد بدوره كمسهل، يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الفريق، فمطلوب من القائد أن يكون معلماً ومسهلاً، وهذا يتطلب من الشركات تدريباً فعالاً للمدير أو المشرف على مهام وظائفه كقائد للفريق.

(Dessler, G., pp.482-483, See Also, Robbins, S., p.267)

ثالثاً: اعتبارات الأمان الوظيفي: فالسؤال الذي يطرح في هذا الخصوص يتمثل في كيف تُؤمّن وظيفة إدارية للقائد أو المسهل لفريق لديه إدارة ذاتية؟ الواقع أن العديد من الشركات خفضت عدد المستويات الإدارية، وبالتالي الوظائف القيادية بها، فمثلاً: شركة Dana Corporation خفضت عدد المستويات الإدارية من أربعة عشر مستوى إلى ستة مستويات عن طريق تحريك المسؤوليات لأسفل التنظيم. والواقع أن العديد من المشرفين فقدوا وظائفهم نتيجة لخفض عدد المستويات الإدارية بالتنظيم، كما أن هناك شركات أخرى طلبت من المشرفين - خاصة عند بناء فرق العمل الموجهة ذاتياً - التخلي عن وظائفهم كمشرفين ليصبحوا أعضاء بفرق عمل (Dessler, G., pp, 482- 483).

رابعاً: مشكلة المعيار المزدوج: العديد من المشرفين يشعرون أن الشركة تعاملهم كمواطنين من الدرجة الثانية مقارنة بالعاملين الذين بدأوا يتدربون ليكونوا أعضاء بفريق العمل، فالشركات تستخدم معياراً مزدوجاً في معاملة المشرفين القدامى، فهي تعاملهم على أنهم أفراد منسيين، وتمنحهم القليل من الإهتمام والتدريب، كما أن أدوارهم الجديدة تكون غير واضحة.

خامساً: التعامل مع مجموعة من الأفراد لديهم اختلافات في الاحتياجات والخلفيات والخبرة، حيث تظهر مهارات القائد كمسهل ومدرّب ومعلم في تحويلهم بطرق مختلفة ليصبحوا متكاملين ومندمجين ويعملون بفاعلية كوحدة واحدة (Nurick, A.J., p.22)، فالمعضلة تتمثل في أنه كلما تم اختيار أعضاء الفريق من أفراد مختلفين من حيث تكوينهم العلمي وخبراتهم وتجاربهم وغير ذلك، كلما كان الفريق أكثر إنتاجية وإبداعية إذا ما توافرت العناصر الأخرى

المطلوبة لذلك، كما أشارت إلى ذلك العديد من الدراسات والبحوث (Roberts, A.E., p.3, McChesney, H., p.8) ولا شك أن هذه الاختلافات تمثل تحدياً لقائد الفريق، فالتعامل مع هذه الاختلافات دون حدوث صراعات مدمرة، داخل الفريق أمر غاية في الصعوبة.

٣/١/٣/٢ المسئوليات الشائعة والمشاركة والتي يجب على كافة قادة الفرق تحملها: هناك العديد من المسئوليات التي ينبغي على كافة قادة فرق العمل تحملها، أياً كان نوع الفريق الذي يتم بناؤه، وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على عشرين منظمة تم تنظيمها وفقاً للفرق، أن هناك العديد من المسئوليات الشائعة والمشاركة والتي يجب على كافة القادة تحملها، حيث إشمطت هذه المسئوليات على: التعليم Coaching، والتسهيل Facilitating، والتعامل المنظم مع المشكلات ومراجعة أداء الفرق مقارنة بالأداء الفردي، والتدريب، والاتصال [See Also: Straus, S.G. et al., pp.87-97]. وقد أكد العديد من الكتاب ما توصلت إليه الدراسة السابقة من نتائج، فيرى (Dessler, G., p.476) أن المسئوليات المشتركة للقادة تتحدد في قيام القائد ببناء أو المشاركة في تكوين فرق العمل، وتحديد أهدافه ومهامه، ومعايير الأداء، وعقد الاجتماعات، وإمداد الفريق بالحقائق والمعلومات، وإعطاء تغذية مرتدة عن أداء الفريق، وتدعيم روح الفريق، وتمكين الفريق، وإشاعة مناخ إيجابي بين الأعضاء بما يولد الثقة بينه وبينهم، وبينهم وبين الفرق الأخرى، ويضيف (Zenger, J., H., pp.41-46) أنه حتى في حالة الفرق الموجهة ذاتياً، فإنها في حاجة إلى قائد للفريق، ففي رحلات الفضاء مثلاً يكون على متن مكوك الفضاء قائداً للفريق له الكلمة النهائية، خاصة عندما تستدعي الحاجة لذلك، رغم أنه في حالة هذه الفرق فإن القائد يفوض للأعضاء - عادة - صلاحية إتخاذ القرارات. والملاحظ أنه نظراً لأن القائد هو بمثابة معلم أو مسهل للفريق، فإنه يقيم قدرات أعضاء الفريق، ويساعدهم على إستغلالها الإستغلال الأمثل، وهو يشجع المشاركة، فيلتمس مدخلات القرارات من الأعضاء، ويشاركهم، مسئولية إتخاذ القرار

(Dessler, G., p.477). إستناداً إلى ذلك، فإن القائد بالنسبة للفريق هو بمثابة معلم (Coach) ومسهل (Facilitator) فهو ليس بالدرجة الأولى خبير تقني، فهناك أعضاء آخرون بالفريق يستطيعون أن يقوموا بهذا الدور، فمستوياته الرئيسية طبقاً لـ (Caudron, S., pp.45) تتحدد في الآتي: بناء الثقة وإلهام فريق العمل، وتسهيل وتدعيم القرارات التي يصنعها الفريق، وتوسيع قدرات الفريق، وخلق هوية للفريق، وجعل الفريق متميز، بالإضافة للتدعيم والتأثير عند إحداث التغيير [Neck, C.P., et al., pp.537-538]. ويرى (Robbins, S.P., pp.333-334) أن هناك أسلوباً ذات معنى لوصف وظيفة قائد الفريق، ويتمثل في التركيز على أربعة أدوار محددة لقائد الفريق، هي:

أولاً: يجب أن يشكل قادة الفريق نوع من الروابط مع الظروف الخارجية، وتشتمل هذه الظروف الخارجية على الإدارة العليا، والفرق الداخلية، الأخرى، والعملاء، والموردين. وبناءً على ذلك، فإن قائد الفريق عليه: تأمين إحتياجات الفريق من الموارد، وتوضيح توقعات الآخرين من الفريق بجمع المعلومات من الخارج، ومشاركة هذه المعلومات مع أعضاء الفريق.

ثانياً: تعامل قادة الفرق مع المشكلات: فعندما يعاني الفريق من المشكلات ويطلب المساعدة، يجتمع قادة الفرق في جلسات مفتوحة، ويحاولون حل هذه المشكلات، فنادرًا ما يتصل هذا الأمر بالقضايا الفنية أو التشغيلية وذلك لأن أعضاء الفريق يعرفون الكثير من المهام التي تم إنجازها أكثر مما يعرفه القائد عنها، وعندما يكون من المحتمل مشاركة القائد، فيمكنه القيام بذلك من خلال أسئلة تسمح باختراق المشكلة بما يسمع للفريق للتحديث عن المشكلات، والحصول على الموارد المطلوبة من الجهات المعنية.

ثالثاً: يعتبر قادة الفرق بمثابة قادة صراع، فعندما تظهر الخلافات على السطح، فإنهم يعملون على حل هذه الخلافات، وذلك بطرح هذه الأسئلة وإشراك أعضاء الفريق في الإجابة عليها: ما هو مصدر الصراع؟ ومن هم الأطراف المشتركة فيه؟ وما هي القضايا موضع الصراع؟ وما هي الخيارات المطروحة كحلول؟ وما هي

المزايا والعيوب المتعلقة بكل خيار؟ ومن خلال دفع أعضاء الفريق للتعامل مع هذه الأسئلة، يعمل القائد على التوصل للحد الأدنى من الجوانب المقلقة للصراعات الداخلية.

رابعاً: يقوم قادة الفرق بوظيفة تدريبية، فهم يعملون على توضيح التوقعات والأدوار، ويقومون بالتعليم، وتقديم الدعم، والتشجيع، وكل ما هو ضروري لمساعدة أعضاء الفريق على تحسين أداء العمل.

يتضح مما تقدم، أن هناك مسئوليات متعددة ومشاركة لقادة فرق العمل، فبدون قيادة فعالة، فإنه من الممكن أن ينهار الفريق، ويبتعد عن أهدافه.

٣/٣/١/٣ قائد الفريق كمسهل Facilitator:

يلعب المسهل دوراً حيوياً عندما يبذل الأفراد أقصى ما في وسعهم ليصبحوا كفريق في عملية تحسين مستمرة، فيساعدهم المسهل لإيجاد حلول للمشاكل وذلك بمحشد طاقة الفريق لهذا الغرض. والواقع أن المسهل لا يحتاج بالضرورة أن يكون خبيراً لحل مشكلة تواجه الفريق، ولكن ينبغي أن يزود بالمهارات لتحفيز المشاركين لاستنتاج وتطوير الحلول الإبداعية من خلال الخبرة الفردية والجماعية للحصول على نتائج متميزة، كما أنه يلعب دوراً فعالاً في وضع هذه النتائج موضع التطبيق، وفيما يلي نتناول بالمزيد من التوضيح دور المسهل في أنشطة الفريق:

١/٣/٣/١ دور المسهل وتوجهاته المختلفة:

أ - توجيه القائد كمسهل لقدرته وسلطته: يتم قبول المسهل بصفة عامة عن طريق فريق العمل، حيث يكون الإحترام هو نبراس العلاقة بين المسهل والفريق. وفي هذه الحالة تكون القدرة مرتبطة بالمكانة، وحيث يستغل المسهل قدرته للتأثير على المخرجات، وحيث يكون هناك ثلاثة أسس لقيادة جماعة العمل: إما الاعتماد على السلطة، أو القيادة بالمشاركة مع فريق العمل، أو الفريق يدار ذاتياً. وفي حالة توجه المسهل بسلطته، فهو يأخذ على عاتقه العملية، ويمارس

قدرته لتوجيه الأنشطة وفعل الأشياء من أجل الجماعة، فهو يتحمل بالكامل مسؤولية الأنشطة والمخرجات، وأيضاً يتحمل بالكامل كل البناء ويتعامل مع كل ديناميات الجماعة بذاته.

ب — مشاركة الدور، في هذه الحالة، يقوم المسهل بتوزيع عبء العمل مع الجماعة لمجريات العمل، حيث يركز على الهدف والعملية ولكن بدون رقابة كاملة فالمسهل يساعد الفريق نحو التحرك إلى الأمام وي طرح أسئلة ويعرض الإختيارات ويوضع الأشياء من منظور معين. ويأخذ أعضاء الفريق على عاتقهم بعض المسؤوليات المطلوبة للاتصال والتعامل مع ديناميات الجماعة، والمخرجات تكون ذات تنبؤ أقل في هذا الموقف، ولكن المشاركون يكونوا أكثر تضميناً بالنسبة لمستوى العملية وذلك مقارنة بمستوى المهمة ويكون التعلم أكبر بينهم.

ج — موقف المسهل عند الإدارة الذاتية للفريق: حيث يضع المسهل الهدف كنقطة بداية، فتكون أعمال الفريق من خلال العملية ذاتها، في هذا الموقف، يكون الفريق مسؤولاً بالكامل عن المهمة، ويقرر الإجراءات المستخدمة، ويتعامل مع ديناميات الجماعة، ويسمح هذا الموقف بتحقيق تعلم أكبر بين أعضاء الفريق، ولكن المخرجات تكون قليلة من حيث التنبؤ بها، وكمسهل ينبغي العمل على خلق ظروف تؤمن مخرجات معقولة عندما تأخذ الجماعة بعين الاعتبار التحديد الذاتي للمعايير،

(For More Details, See, McChesney, H., p.7, See also Dessler, G., pp.483- 484, Burns, G., pp.46-52, and Others)

والإدارة الذاتية لفريق العمل تتطلب تمكين الفريق، فلا يمكن أن تتم الإدارة الذاتية عن طريق إتخاذ القائد لغالبية القرارات، فلا بد أن يكون لدى القادة اعتقاداً راسخاً في أهمية التمكين، نظراً لأنه يؤدي بالفريق إلى إيجاد حلول أفضل ذات جودة أعلى، ويساعد الفريق على التحسين المستمر لجودة عمل الفريق (Continuous Quality Improvement, (CQR)).

الملاحظ أن مستوى القدرة المطبق من قبل المسهل لتحديد إحتياجات

الفريق يرتبط بدرجة كبيرة بمستوى نضج الفريق، ففي حالة الفريق قليل الخبرة، فإن المسهل يمارس قدراً كبيراً من سلطته في البداية. الأعضاء يكونوا في حاجة للتأسيس مثل حاجتهم لتعلم العمل، وحاجاتهم لاستخدام إجراءات مختلفة تتعلق بالفريق، وينبغي أن يتعلموا التعامل مع القضايا الشخصية، والصراعات، والمشاعر، وجدول الاجتماعات الغير واضحة، وغير ذلك وعندما يتطور الفريق، فإن أعضاءه يمكنهم تحمل درجات أكبر من مشاركة المسؤولية. ومهمة المسهل هي نقل كل المسؤولية من أجل مساعدة فريق العمل على النجاح، وأيضاً أن يكون المسهل حساساً لتغيير دوره بالنسبة للرقابة ووفقاً لما يتطلبه تطور المواقف (McChesney, H., pp.6- 9).

ثانياً: دور المسهل في تحقيق ديناميات الجماعة: وظيفة المسهل هي الهام الجماعة للعمل على تحقيق هدف مشترك مع الزملاء، وحل المشكلات، والاتفاق، والتغذية المرتدة والتقييم. تبدأ الفرق كجماعة من الأفراد، كل فرد لديه توقعاته، ومخاوفه، ومعرفته، وخبرته، وتجربته السابقة، ونزعاته وحوافزه، والثقة تكون منخفضة، والقلق يكون مرتفعاً، وهذا الموقف يؤدي إلى عدم إستطاعة عمل الأفراد سوياً منذ البداية، ويؤدي ذلك إلى اجتماعات غير منتجة وتحقيق القليل من التقدم تجاه إنجاز المهمة. دور المسهل هو خلق بيئة تمنح وتؤمن حدوث كل شيء على ما يرام، وهذا يتطلب تزويد الفريق ببناء وعملية، وينبغي أن يكون مرناً في استخدام أدوات الفريق، وأن يوجه قدرتهم مباشرة لتحقيق أنشطتهم، وينبغي أن يؤثر في العمليات، وأن يستشف ما يدور بعقول أعضاء الفريق، وردود أفعالهم، وأن يجعلهم يركزون في تحقيق الهدف، ويحفزهم ويحركهم للأمام.

ثالثاً: تدريب قائد الفريق ليصبح مسهل للفريق:

إحدى مهام المسهل هي الاعتماد عليه في إكساب أعضاء الفريق العديد من المهارات والمفاهيم، وأن يزودهم بالطاقة والتحدى لإنجاز الهدف المكلف به الفريق، مما يزيد من تماسكهم ويدعم بعضهم البعض في أداء مهامهم سوياً للوصول

للهدف المشترك. وهذا يتطلب أن يتم تدريب قادة الفرق ليصبحوا صفوة من المسهلين الممتازين، ومجالات التدريب متعددة، مثل التدريب في مجال ديناميات الفريق (حجم الفريق، وإختيار العضو، وإختيار القائد، وإدارة الإجتماعات، ونوعية الفرق، وإدارة الصراع وغير ذلك)، وأدوات الفريق (مثل: العصف الذهني، الرسوم البيانية لعلاقات السبب والنتيجة، والرسوم البيانية لشجرة إتخاذ القرارات، ومصفوفات الأولويات، والرسوم البيانية لباريتو، وكشوف الاختبار، وغير ذلك)، أيضاً تدريب قائد الفريق على كيفية التعامل مع البيانات لإيجاد حلول للمشكلات وتبسيط العمل، وتحسين العمليات، وحل المشكلات، أيضاً ينبغي أن يكون لديه مهارات سلوكية لتعليم وتحفيز كل عضو بالفريق وأن يتفهم معتقداتهم، وأنماط شخصياتهم، وخلق بيئة تعليمية، وغير ذلك مما يساعد الفريق على أن يصبح فعالاً، كما ينبغي أن يكون لديه مهارات التقديم بما تتضمنه من مهارات اتصالات شخصية وغير لفظية مثل: مهارة التحدث، والإصغاء، والإقناع، والسلوك الحازم، وغير ذلك حتى يتمكن من تعليم أعضاء الفريق كيف يقدموا أفكارهم بوضوح وفعالية [Nurick, A., J., p.26].

رابعاً: إرشادات عامة لقائد الفريق كمسهل:

ينبغي على قائد الفريق باعتباره مسهل ومعلم، إتباع النصائح التالية:
- ضع في المرتبة الأولى أعضاء فريق عملك، وأقم علاقات إحترام مع فريق عملك، بحيث يتولد لدى كل عضو درجة عالية من المبادأة والاحترام والانضباط الذاتي، وتفهم وظيفة ودور كل عضو من أعضاء الفريق، وأظهر التقدير للأداء الجيد، أجعل أعضاء فريق عملك في المقدمة وامنحهم الثقة وبالتالي فكل قرار أو نشاط ينبغي أن يتلاءم مع هذا الأساس، تعامل بنضوج مع الآخرين عن طريق تجنب ردود الفعل الزائد، كن واثقاً من أن أعضاء فريقك يبذلوا كل ما في وسعهم للعمل بشكل أفضل، وهذا يتطلب النظر إليهم من منظور (Y) أي أنهم على استعداد لتحمل المسؤولية، وأن لديهم انضباط ذاتي، ومراقبة ذاتية، ولديهم دافع الإنجاز، ويمكن دفعهم وتحفيزهم من خلال المشاركة والمعاملات الإنسانية، وعندما تثق

فيهم، فإنهم يعملوا بشكل أفضل، ساعد أعضاء فريقك على تحقيق الذات وذلك بمنحهم الفرصة والقدرة على ذلك، لا تحجب بيانات أو معلومات عن أعضاء فريق عملك، بل دعمهم بالمعلومات والصلاحيات وكافة الأدوات الضرورية لانجاز الفريق لمهامه بكفاءة تامة، تكلم بصفة الجماعة، ولا تنتقد أعضاء فريقك بصفة شخصية، وشاركهم أفكارك وخططك المستقبلية، حاول بناء شخصية إعتبارية للفريق، ونمى قدرات أعضاء فريقك وذلك بتدريبهم وتنمية قدراتهم، وكن واثقاً من أهمية فريق العمل، استغل الصراع بإيجابية، وشجع الابتكار والأفكار البناءة، وتزود بالمهارات السلوكية مثل: مهارة التحدث، ومهارة الإصغاء، ومهارة النقاش، ومهارة الاتصالات غير اللفظية، ومهارة الإقناع، وأحرص على أن يتزود كافة أعضاء فريق عملك بهذه المهارات، وتدريب على كافة الجوانب التي تجعل منك مسهل لفريق عملك، ولتبيين وجوه الاختلاف بين دور قائد الفريق والدور القيادي التقليدي الذي يقوم به مشرفوا الخط الأول.

يتضح مما تقدم، أن هناك مسؤوليات متعددة ومشاركة لقادة فرق العمل، فبدون قيادة فعالة، فإنه من الممكن أن ينهار الفريق، ويبتعد عن أهدافه والمهمة التي كوّن من أجل إنجازها، ويفقد الصلة والثقة بالفرق الأخرى، وتنشب الكثير من الصراعات بين أعضاء الفريق، خاصة في المراحل الأولى لنمو الفريق (Zenger, J.H., p.46)

من جهة أخرى، ينبغي على قائد الفريق أن يتواجد لديه خطة واضحة عن ماهية ما سيقوم به، حيث أن الثغرة الأساسية في التحول من الدور القيادي التقليدي إلى قادة للفرق هي عدم تزود المديرين أو المشرفين بما يساعدهم على التعامل مع التحول إلى قادة للفرق (Caminitti, S., pp.93-100)، لذا فإن التدريب على إكتساب المهارات السلوكية ومهارات قائد الفريق باعتباره مسهلاً ومعلماً ومدرباً على جانب كبير من الأهمية، فالشركات في حاجة إلى خبراء في عمليات الفريق، بحيث يتفهمون كيفية مواجهة التحديات الناجمة عن العلاقات بين أعضاء الفريق، باعتبار أن الفريق يتكون من مجموعة من الأفراد لديهم إحتياجات وخلفيات وخبرة

مختلفة، وعلى قائد الفريق باعتباره مسهلاً، ومعلماً، ومدرّباً، أن يجعلهم مندمجين ومتكاملين ليصبحوا وحدة عمل فعالة. (Nurick, A.J., pp.22-27) فالشركات في حاجة متزايدة إلى بناء فرق العمل مميزة تنافسية إذا ما تم تزودها بخبراء في عمليات الفريق، بحيث يتفهموا كيفية مواجهة التحديات الناجمة عن العلاقات بين أعضاء الفريق ويجعلوا من الفريق وحدة متماسكة وفعالة.

(For More Details, See, Dessler, G., pp.483- 484, Robbins, S. P., p.267, McChesney, H., pp.6-9; Nurick, A.J., pp.22-27; and Others)
٢/٣/٣/١/٣ قائد الفريق كمسهل في المراحل المختلفة لتكوين وتنمية فريق العمل لقائد الفريق دوراً حيوياً في كل مرحلة من مراحل نمو الفريق، وعادة ير الفريق بخمس مراحل، يكون لقائد الفريق القدرة على تحسين وظائف الفريق، وهذا هو التحدي الحقيقي لقائد الفريق، وفيما يلي توضيح للمراحل الأساسية التي يمر بها الفريق، ودور القائد في كل مرحلة:

أولاً: مرحلة التكوين (تشكيل الفريق) Forming : وقد يطلق عليها مرحلة التطوير والإمام وتتميز هذه المرحلة بوجود نوع من عدم التأكد، حيث يكون كل عضو مشغولاً بالتعرف على ما هو متوقع منه، وما هو مقبول منه، وعادة يقبل الأعضاء السلطة الممنوحة للقائد بطريقة رسمية.

وهذه المرحلة هامة نظراً لأنه يتم من خلالها إذابة الجليد بين الأعضاء (أي رفع الحواجز النفسية بين الأعضاء Icebreaker) حيث يلعب قائد الفريق دوراً حيوياً في تحقيق ذلك، مثل: الوقوف على مدى إمكانية نشوء صداقة بين الأعضاء، ومدى توافر سلوكيات القبول لدى الأعضاء تجاه بعضهم البعض وإمداد الأعضاء بمعلومات عن بعضهم البعض، وتشجيع المناقشات غير الرسمية بين الأعضاء وغير ذلك.

ثانياً: مرحلة العصف Storming : وتتميز هذه المرحلة بالميل إلى الفردية، ومحاولة تأكيد الذات من جانب الأعضاء بالإصرار على تجديد الأدوار والوقوف على ما هو متوقع منهم. وتتميز هذه المرحلة بالصراع والاختلاف على مهمة الفريق، ويلجأ الأعضاء عادة في ضوء هذا الاختلاف إلى تكوين تحالفات

إستناداً إلى المكانة الوظيفية للأعضاء ، والمصالح المشتركة - خاصة إذا كان حجم الجماعة كبيراً - فيكون كل تحالف بمثابة جماعة فرعية مختلفة من حيث الأهداف الكلية للفريق، وأيضاً طريقة بلوغ الأهداف. ولذا يكون التماسك بين الأعضاء فى هذه المرحلة ضعيفاً، وهذا يعرض الفريق لتحقيق أداء غير متميز. ونظراً لهذه الطبيعة الخاصة بهذه المرحلة، فإن دور قائد الفريق هو محاولة تقوية التماسك بين أعضاء الفريق، وذلك بتشجيع الأعضاء على المشاركة وتقديم المقترحات، وتقليل حالة عدم التأكد، والتحديد الواضح لمهام الفريق وأهدافه.

ثالثاً: وضع المعايير Norming: وتتميز هذه المرحلة بإيجاد حلول للصراعات القائمة بين أعضاء الفريق، أو الجماعات الفرعية الناتجة عن التحالفات، حيث يسود الانسجام والوحدة بين أعضاء الفريق، كما يتقبل الأعضاء بعضهم البعض، ويتفهم كل منهم سلوكيات الآخر، وبذلك تقل الخلافات وينمو لدى الأعضاء معنى لأهمية تماسك الفريق، ويتحدد دور قائد الفريق فى هذه المرحلة فى وضع معايير للفريق، وتوحيد أعضاء الفريق على فهم المعايير، فكل فريق لديه معايير معينة تحكم سلوك أعضاء الفريق: معايير للتصادق فيما بينهم، ومعايير سرعة العمل، ومعايير أوقات الراحة، وعلى أعضاء الفريق الالتزام بهذه المعايير، وإجماع أعضاء الفريق على سلوك معين، يجب أن يتبع فى مواقف معينة. وكما نلاحظ فإن المعيار يتم تقاسمه بين الأعضاء ويتعارف عليه من جانبهم، وبالتالي يوجه سلوكهم نحو الإنتاجية. وتتميز المعايير عموماً بأنها غير رسمية، فهى غير مدونة مثل الأدوار أو الإجراءات، وهى مقننة، فهى تحدد أوزان للسلوك المقبول من جانب الأعضاء، فهى بمثابة إطار للصواب والخطأ، وهى مفتاح للقيم التى يتبناها أعضاء الفريق، وبالتالي فهى توضح توقعات الدور وبما يساعد على بقاء واستمرارية الفريق لتحقيق الأهداف التى كون من أجل تحقيقها. ولا يعنى تقنين المعيار زيادة الإنتاجية، فعندما يتشكك الأعضاء فى نوايا الإدارة، ومع التماسك القوى بين الأعضاء، فإنه ينبثق عن ذلك معياراً ضمناً مضاداً قوامه خفض الإنتاجية. وتتكون المعايير عادة من أربع مصادر هى: الأحداث الحرجة، والتوقعات المسبقة للفريق،

والسلوكيات المفضلة للفريق، والتصريحات المعلنة عن طريق قادة الفرق. Daft, 2000, p.613.

رابعاً: الأداء Performing : ويؤكد القائد على التعاون وحل المشكلة، وإتمام أداء المهمة في هذه المرحلة، حيث يكون لدى الأعضاء ولاء نحو مهمة الفريق، ويبدو ذلك من خلال سلوكيات الأعضاء، فهم ينسقوا أنشطتهم، ويتمكنوا من إيجاد حلول للمشكلات والخلافات، ويزيد التفاعل والنقاش المباشر، وينصب إهتمام الأعضاء على بلوغ الأهداف الموضوعية للفريق، ولتحقيق ذلك، يركز قائد الفريق على إدارة الأداء ليصل إلى أعلى مستوى، ولا شك أن التفاعلات الإجتماعية بين الأعضاء مع إختلافهم من حيث القدرات والمهارات تساعد على بلوغهم لمستوى أداء متميز.

خامساً: مرحلة الانفضاض (أو القفول): Adjourning والانفضاض يكون للفرق المخصصة لأداء مهمة محددة، حيث ينتهي الفريق بانتهاء المهمة المسندة إليه، مثل: بعض أنواع اللجان، فرق قوى المهمة، وغير ذلك، وبإنتهاء المهمة يصل الأعضاء إلى درجة عالية من التماسك، فهم يشعرون بالسعادة والفخر لإنجاز المهمة، ويكون لب الحديث بينهم الصداقة التي نمت من تواجدهم سوياً بفريق العمل، ولذا فإن إنفضاض الفريق يحدث نوعاً من خيبة الأمل لدى الأعضاء. وعلى القائد في هذه المرحلة أن يقيم حفلات التوديع مع التقدير الواضح للمجهود المبذول من قبل أعضاء الفريق [Daft, R.L., 2000, pp.609-611].

٣/٣/٣/١/٣ دور قائد الفريق كمسهل [Facilitator] في حل الصراع:
الصراع باعتباره مفهوماً يعبر عن عدم الاتفاق أو المعارضة أو النزاع بين الأطراف (Kayser, A.T., pp.136) يستدعى من جانب القائد إدارة فعالة للصراع، وذلك للمحافظة على تماسك الفريق وفاعليته، وهذا يستدعى من جانب القائد البحث عن أسباب الصراع، والعمل على معالجتها، واستخدام الأسلوب المناسب للموقف المناسب، كما يستدعى من القائد تأدية هذا الدور باعتباره «مسهلاً» Facilitator وذلك بغرض التعامل الفعال مع الصراع، وفيما يلي نلقى

مزيداً من الضوء على أسباب الصراع، وأساليبه، ودور القائد كمسهل في حل الصراع :

أولاً: أسباب الصراع: قد يرجع الصراع وفقاً لـ (Daft, R.L., pp.615-616) إلى ندرة الموارد ، أو غموض نطاق السلطة أو تفاديها بين الأطراف، ونقص الاتصالات، أو تصادم بين الاتجاهات، أو الاختلاف حول الهدف أو اختلافات القدرة والمكانة بين الأعضاء . أما (Gorden, R.J., p.274)، فقد أرجعت أسباب الصراع إلى : إختلاف جوانب الشخصية (القيم، والأهداف، والالتزام بالوظيفة)، وخصائص الفرد (الضغوط، والغضب والرغبة في الإستقلالية)، والعوامل داخل الفرد (الإدراك : إدراك أن الآخرين لهم أهداف كبيرة، نوايا الآخرين التي تعارض العدالة، وسلوك الآخرين الذي يبدو ضاراً، وعدم الثقة في الآخرين وسوء الفهم)، وعوائق الاتصالات (التحريفات، والكراهية، وأهداف عالية البلوغ، والإهانات، والسلوك المشتت، والاعتمادية المتبادلة) والسلوك (تناقض نتائج الفريق، وإعاقة أهداف الفريق، والتفاعلات الضعيفة، والصراع على السلطة)، والهيكل (التقارب، وعدم توازن القوة (السلطة))، والعلاقات المشتتة، واختلاف المكانة بين الأعضاء، والمعاملة المفضلة لجانب ما، والرموز) والتفاعلات السابقة (فشل سابق في الوصول إلى إتفاق) وصراعات قديمة، والجنوح نحو السلوكيات المتصارعة، ونتائج أخرى للصراع، وغير ذلك.

ثانياً: أساليب معالجة الصراع: ركزت الأدبيات السلوكية على بعض الأساليب الشائعة في معالجة الصراع،

(For More Details, See: Daft, R.L., p.617; Kayser, A.T., pp. 138-139; Trent, R.J., p.98; Weinkauff, K., and Hoegl, M., pp.177- 178)

وفيما يلي توضيح لأهم هذه الأساليب :

١- الأسلوب التنافسي Competing: وهو يتناسب مع الحالات العاجلة، والمكلفة، وهو أسلوب حيوي بالنسبة للقضايا الهامة، والموضوعات التي لا تستدعي تصافر الجهود، وأيضاً في الحالات التي يتمتع فيها أحد الطرفين بسلطة أكبر.

وتتحدد عيوب هذا الأسلوب فى أنه :يحد من إستكشاف مداخل جديدة، كما أن تحقيق الأهداف يكون على حساب الآخرين، أى يحقق موقف الرابع / الخاسر، كما أن الحل الذى يتم التوصل إليه هو حل مؤقت والالتزام من جانب الأطراف الخاسرة يكون ضعيفاً.

٢- أسلوب التجنب Avoiding :وهذا الأسلوب لا يتسم بالحزم أو التعاون، وهو يتناسب مع الموضوعات العادية، ويستخدم عندما يكون هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات لفترة من الوقت (انتظار معلومات أكثر) وأيضاً عندما لا يؤدي التأخير فى حل الصراع إلى تحمل تكلفة إضافية، وعندما لا يسمح الموقف بإشباع مصالح كافة الأطراف، ويسمح أيضاً بتأجيل المواجهة. أما العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب :فإنه يقلل المدخلات، ويتم التوصل من خلاله لحل مؤقت، كما أنه لا يؤدي إلى تحقيق رضا كاملاً لكافة الأطراف المتصارعة.

٣- أسلوب الحل الوسط Compromising : وهو يقع فى موقع وسط بين الحزم والتعاون، وفقاً لهذا الأسلوب، هناك طرف فائز وآخر خاسر، حيث لا يكون القرار المتخذ وفقاً لهذا الأسلوب هو القرار الأمثل بالنسبة للطرفين، كما يتطلب هذا الأسلوب تدخل طرف ثالث يكون بمثابة الوسيط أو المحكم بين الأطراف المتصارعة. من الممكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما يكون فى الإمكان اقتسام الموارد مثلاً بين الأطراف المتصارعة، أو عند تنازل أحد الأطراف عن الموارد مثلاً للطرف الآخر، أو عندما يكون الخصوم على درجة متوازنة من القدرة حيث ترغب الأطراف المتنازعة فى التوصل إلى حلول مؤقتة تحت ضغوط الوقت، إلا أنه فى كثير من الأحيان يكون من الصعب التوصل إلى حل وسط، كما أن المشكلة محل النزاع يمكن أن تطفو على السطح مرة أخرى.

٤- أسلوب التكيف Accommodating : وهو يشير إلى درجة عالية من التعاون حيث تظهر الأطراف رغبة فى التعاون لإرضاء طرف آخر، وتعمل من غير إصرار على التعبير عن حاجاتها. ولا شك أن هذا الأسلوب يمنع المنافسة، ويحقق قدراً مناسباً من الانسجام، ويحقق التوافق بين الأعضاء، والمحافظة على العلاقات بالغة

الأهمية، أما العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب فتتمثل في الوصول إلى موقف الرابح / الخاسر، ويقلل الحلول الابتكارية ويؤدي إلى التضحية بالآراء .

٥- الأسلوب التعاوني Collaborating : تناول الصراع بهذا الأسلوب يدعم الثقة بين الأعضاء ، ويحقق لهم الاستقرار ، ويؤدي إلى درجة عالية من الالتزام، واكتشاف مشترك للمداخل المختلفة، فهو يحقق درجة عالية من الحزم والتعاون . ويتطلب هذا الأسلوب رؤية الصراع كأمر طبيعي بين الأعضاء ، وبالتالي إمكانية كسب الحزبين المتصارعين، وهو يحقق موقف الرابح / الرابح، أما العيوب الرئيسية المتعلقة بهذا الأسلوب فتتعلق بما يتطلبه هذا الأسلوب لوقت طويل لتنفيذه، وأيضاً تطلبه لدرجة عالية من المشاركة الفعالة من كافة الأعضاء ، ويلخص الجدول التالي أساليب حل الصراع وإدارته :

الأساليب	إدارة الصراع
الأسلوب التنافسي	إختبار المكاسب، والتركيز على الصراع كرابح/ خاسر، التركيز على أهداف والاحتياجات الفردية، مع إعطاء قليل من الاهتمام للعلاقات .
أسلوب التجنب	رؤية الصراع على أنه غير ذي جدوى، والمواجهة غير مريحة، فلن تؤدي إلى تحقيق الأهداف أو تحسين العلاقات .
أسلوب الحل الوسط	يعتقد كل فرد أنه ينبغي أن يساهم في حل الصراع، ويتوقع أن يحقق العديد من أهدافه بقدر الإمكان بدون إيذاء العلاقات .
أسلوب التكيف	طلب مبدئي هو الحفاظ على العلاقات، الاعتقاد بعدم إستطاعه إنجاز الأهداف الفردية مع المحافظة على العلاقات، والتوجه يكون بمحاولة كل طرف إرضاء الطرف الآخر .
الأسلوب التعاوني	الاعتقاد بأنه من الممكن بقدر الإمكان إرضاء الأطراف المتصارعة وتحقيق أهدافهم الفردية، وتحسين العلاقات، ويتطلب ذلك طرق لتحقيق التكامل بين المصالح الفردية من أجل حل الصراع .

جدول رقم (٣/١/٣)

أساليب حل الصراع وإدارته وفقاً لـ Trent, R.J., p.98

وجدير بالذكر، أن هناك دوراً للمنظمة في حل الصراعات خاصة بين

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

الفرق، وذلك بتطبيق سياسات معينة مثل : مكافأة القرارات التي تزيد من الفعالية التنظيمية وليس فعالية الفريق فقط، وتشجيع التواصل والتفاعل بين الفرق، وتكرار تنقل الأعضاء بين الفرق، وتجنب المواقف الخاصة بالمكسب أو الخسارة Weinkauff, K., and Hoegl, M., pp 177- 178, See Also Phillips S. L., and Elledge, R., L., p.110 .





شكل رقم (١/١/٣)

نموذج المراحل الخمسة لإدارة الصراع بتطبيق الأسلوب التعاوني
[Kayser, A.T., p. 144]

ثالثاً: قائد الفريق وتناوله للصراعات السلبية (المدمرة)

الواقع أن كل الصراعات ليست سلبية، فهناك صراعات إيجابية (بناءة) حيث يكون الالتزام بالمرجات كبيراً وملموساً، ويتسم سلوك الأعضاء بالتوجه نحو المهمة، بمعنى إستخدام الأعضاء للتفاهم والتلخيص بغرض تأكيد وجهات النظر وفهمها، وهناك تجاوب من جانب المشاركين لما يقوله الآخرون، حيث يظل النقاش للموضوع والمساهمات مستمرة لإحراز المخرجات المرغوبة، كما يرى الأعضاء أن الوقت والطاقة المبذولة لمناقشة وتعديل الأفكار المختلفة والبدائل جديرة بالاهتمام لأنه سينتج عنها نتائج أكثر إيجابية مقارنة بالتنكير الفردي للموضوع. أما الصراعات السلبية (المدمرة) فإنها تتميز منذ البداية بتوجهها نحو الصراع المخرب، حيث يركز الأعضاء على الهجوم الشخصي بدلاً من التركيز على الحقائق والموضوعات، وتتميز العلاقة بالهجوم والهجوم المعاكس والدفاع حيث تتوالى العلاقة على هذا المنوال، ويتميز النقاش بعدم إصغاء الأعضاء لبعضهم البعض، وتتوالى المواقف السلبية حيث يتمسك الأعضاء بأفكارهم والتركيز على مصالحهم، وبصفة عامة يتميز المناخ السائد بالانفعالات المشحونة وزيادة التوتر وعدم الثقة وغير ذلك (Kayser, A.T., pp.137-138).

وبناء على ما تقدم، فإن التركيز هو على دور قائد الفريق باعتباره «مسهلاً» على تناول الصراعات السلبية، وتجدر الإشارة إلى أن الأسلوب التعاوني هو من أفضل أساليب تناول الصراع، حيث يحقق موقف الرابع/ الرابع بالنسبة لأطراف الصراع، والتوصل إلى إلتزام كافة الأعضاء بالقرار الذي تم إتخاذه ووضعه موضع التطبيق. ويرى Kayser, A.T., pp.140-141 أنه ينبغي على القائد باعتباره «مسهلاً» تطبيق الأسلوب التعاوني، باتباع الخطوات الموضحة بالشكل رقم (١/١/٣)، وأهمية تطبيق هذا الأسلوب التعاوني تكمن في الأسباب التالية :

- الأسلوب التعاوني مطلوب لأن بتطبيقه يصل كافة الأعضاء للإجماع وبالتالي الإلتزام بالنسبة لعملية التطبيق.

- الأسلوب التعاوني هو أحد أساليب إدارة الصراع الفعالة، حيث أنه يحقق نتائج

إيجابية، حيث أثبتت بعض الدراسات وفقاً لـ (Kayser, A.T., p.141) أن القادة المحققون لأداء مرتفع يستخدمون أسلوباً تعاونياً لحل الصراع، بينما حقق أولئك المطبقين للأساليب الأخرى أداء متوسط أو منخفض، والواقع أن الأسلوب التعاوني يتطلب من القائد (المسهل) المرور بمراحل معينة على درجة عالية من الترتيب والنظام، ويتطلب منه مهارات معينة لأن تطبيقه على درجة عالية من التعقيد، وهذا يتطلب المرور بخطوات معينة تتعلق بوجوه الاختلاف، ووجوه التكامل، ولكن قبل تطبيق خطوات حل الصراع، من الضروري كتابة وتوضيح المخرجات المرغوبة، فعندما يكون هناك إختلاف ينبغي على القائد «المسهل» أن يكون على معرفة تامة بالموقف والمخرجات المرغوبة، وربطها بالقرار موضع النقاش، والمخرجات المرغوبة يتم تسجيلها على لوحة ورقية تكون بمثابة مرشد لتوجيه الأعضاء، مع إمكانية تعديلها في حالة الضرورة من جانب الأعضاء لكسب التزامهم.

— موقف قائد الفريق باعتباره «مسهلاً» فيما يتعلق بتطبيق نموذج وجوه الاختلاف ووجوه التكامل المتعلقة بإدارة الصراع وفقاً للأسلوب التعاوني (Kayser, A.T., pp.142-146):

أ- وضح الأوضاع القائمة والمصالح المرتبطة بها مع إعطاء فرصة لكل حزب لوضع الأفكار وكتابتها مع اشتراط حدود لوضع الأفكار والتذكير بالمصالح المرتبطة بكل وضع من الأوضاع، مع منع المناظرة والتحليل وكافة أوضاع النقاش، هذا مع احتمال وجود عضو أو اثنين على خلاف مع الأفكار المطروحة والمجمعة.

ب - أكتب المصالح الرئيسية المرتبطة بكل وضع على صفحة العرض، ولا تختبر الأوضاع ولكن وضح الإحتياجات والرغبات التي يبنى على أساسها هذه المواقف. والواقع أن كتابة المصالح المرتبطة بكل موقف على اللوحة الورقية تحفز الأطراف على كسر الحواجز السيكلوجية القائمة بين الأعضاء، مع ملاحظة عدم توجيه نقد للأوضاع المعروضة من جانب كل طرف من الأطراف.

ج - حدد مجالات الاتفاق، وذلك بأن تطلب من كل طرف قراءة كل المعلومات المتعلقة بالأوضاع والمصالح التي تم تسجيلها على اللوحة الورقية، مع

تحديد المجالات التى تبدو مشتركة فيما بينهم فيما يتعلق بمصالحهم ثم الخطوات الرئيسية للاتفاق، ضع دائرة على النقاط التى اتفقوا عليها أو النقاط المتشابهة فيما بينهم، وهذه الخطوة تعتبر دافعة للمرور إلى الخطوة التالية لتحديد مجالات الاختلاف فيما بينهم.

د - حدد وجوه الاختلاف، وخاصة جوهر الخلاف: وذلك بأن تطلب من الأعضاء مراجعة اللوحة الورقية، وتحديد النقاط المتنازع عليها، مع الإشارة إلى التالى: تجربتى تشير إلى أن العديد من درجات الصراع يكون من المستطاع فهمها مع توجيه النقاش فى صورة أهداف وأدوار وعلاقات، وحدود، وتوقيت، ومعلومات أو قيم. فباستخدام هذا التوجه يمكنك كمسهل تحديد نقاط النزاع التى من الممكن حلها، بالنظر إلى الأهداف، أو الأدوار مثلاً أو غير ذلك من النقاط السالفة الذكر، وإذا لم يندرج الصراع تحت البنود الثمانية السالفة الذكر، فإن الجماعة ستبحث عن بنود أخرى لتوضيح أسباب عدم الاتفاق، على الأقل سيكون هناك احتمالاً كبيراً لرفع مستوى الصراع إلى مستوى البناء للوصول لموقف الرابع / الرابع، كمخرجات تساعد الجماعة على بلورة طبيعة الاختلاف. وهذه الخطوة تحقق ما يلى: وضوح المسألة بأكملها بحيث يتبين جوهر الخلاف، ورؤية الاختلاف بطريقة أكثر موضوعية، وذلك بالتحرك خارج دائرة الأحاسيس والذاتية والعاطفة، وتحريك المشكلة من حقل صراع لا يمكن إدارته إلى حقل صراع يمكن إدارته، وإلقاء الضوء على كل ما يتعلق بالخلاف، وجعل التجربة أكثر إيجابية وبناء وتعاونية، مع توجيه الجماعة لرؤية مجالات الصراع كمشاركة فى المشاكل التى يقوموا بحلها سوياً، وبهذه الخطوات تكون الأحزاب المتعارضة قد وضعت حداً لوجوه الاختلاف.

- إحداث التكامل: يتطلب من القائد المسهل أن يستخدم أساليب الاقناع المختلفة، وذلك بتجميع الجهود نحو الحل النهائى مع تحقيق موقف الرابع / الرابع، وإتخاذ معايير لكل مجالات الصراع، وذلك بتوجيه الفريق نحو رؤية الصراع كمشاركة فى مشكلة ينبغى حلها سوياً، ومع استخدام أسلوب العصف الذهنى وإستخدام سلوكيات المهمة من جانب الأعضاء، يتم بناء العديد من المجالات

للكسب المتبادل، وتجنب الإزدواج، والتداخل بين الحلول المقترحة. دورك كمسهل هو التركيز على المرحلة الأخيرة من مراحل التعاون والوصول بالأطراف لموقف الرابع/ الرابع.

هـ - مرحلة التقييم للمجالات المقترحة وتتطلب: تقييم كل المجالات المقترحة في الفترة السابقة، وإختيار واحد أو أكثر من المجالات المقترحة المرتبطة بمصالح أطراف الصراع، ثم البحث عن الإجماع لحلول مقبولة من الجميع.

٣/١/٣/٤ دور قائد الفريق كمسهل في صنع واتخاذ القرارات:

يساعد قائد الفريق الأعضاء على تركيز طاقاتهم لحل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات، وهذا يتطلب من قائد الفريق كمسهل: المحافظة على توازن القوى؛ فينبغي أن يقبل قائد الفريق قرار الفريق، وتتطلب العدالة توازن القوى داخل الفريق، فينبغي أن يكون لدى كل عضو فرصة متساوية لإبداء رأيه في التصويت، كما أنه لا ينبغي إجبار الفريق على الإجماع؛ فعندما يكون هناك إختلاف في الرأي، ويصر الأعضاء على موقفهم، فإن قائد الفريق يلجأ أحياناً إلى صنع القرار مسترشداً بمدخلات من أعضاء آخرين بالفريق. في ضوء هذا التوجه العام، يمكن لقائد الفريق كمسهل وضع الخطوط الرئيسية المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات على مستوى فرق العمل، والملاحظ أن هناك أساليباً مختلفة لعملية صنع واتخاذ القرارات على مستوى الفريق. وفيما يلي الأساليب المختلفة لعملية صنع واتخاذ القرارات على مستوى فريق العمل، ثم يتم عرض الأساليب المختلفة التي من الممكن أن يطبقها القائد كمسهل، وذلك بغرض الحصول على إتفاق كلي من جانب الأعضاء بالنسبة لعملية صنع واتخاذ القرارات، مع ملاحظة أن التوصل إلى اتفاق كلي ضروري من جانب الأعضاء لقبول القرار يساهم في التنفيذ الجيد للقرار، كما أن فعالية القرار تتوقف على جودة القرار، ومدى قبول القرار.

أولاً: الأساليب المختلفة لعملية صنع واتخاذ القرارات على مستوى فريق العمل:

بالرجوع إلى الشكل رقم (٣/١/١) (Kayser, T. A., p. 91)، يتبين أن

عملية صنع القرارات على مستوى الجماعة تتم عن طريق أربعة أساليب: الأسلوب الأوتوقراطي الخالص، والأسلوب الأوتوقراطي الاستشاري، وهى أساليب أوتوقراطية يطبقها عادة مدير فرق العمل أو المسئول الذى بيده سلطة إتخاذ القرار النهائى عند تواجد فرق أفقية أخرى؛ وأسلوب صنع واتخاذ القرار على المستوى الجزئى للفريق أم على مستوى الفريق بالكامل، وعادة يطبق قائد الفريق هذه الأساليب باعتباره مسهلاً.

ونوضح فيما يلى هذه الأساليب المختلفة، مع التركيز بصفة خاصة على دور قائد الفريق، وما يمكن أن يقوم به كمسهل فى حالة تطبيقه لأسلوبى صنع واتخاذ القرار على المستوى الجزئى والكلى للفريق، وكيف يمارس مهارته كمسهل للوصول إلى إجماع من أعضاء الفريق، سواء أكان هذا الإجماع جزئياً أم كلياً:

أ - القرارات الأوتوقراطية والمنقسمة إلى قرارات أوتوقراطية خالصة، وقرارات أوتوقراطية إستشارية: والذى يتخذها عادة مدير فرق العمل أو المسئول الذى بيده سلطة إتخاذ القرار النهائى عند تواجد فرق أفقية أخرى، وقوى الموقف فى هذه الحالة تتحدد فى الآتى:

- عندما يشعر المدير أنه فى وضع غير آمن يجعل لديه الرغبة فى خلق البيئة الخاصة به والتي تشعره بالأمان.

- هناك دعم من أعضاء الفريق للمدير لاتخاذ القرار بذاته، حيث أن قوة القرار تتوقف على المدير ذاته، ولا يرغب فى التأثير بالمحيطين.

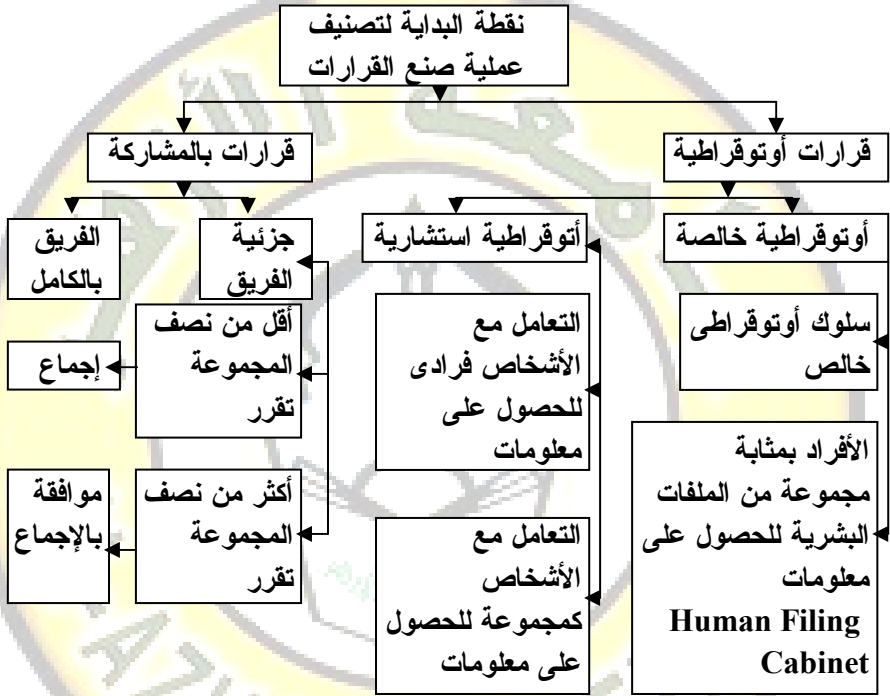
- عندما يكون أعضاء الفريق غير مؤهلين للمشاركة فى صنع واتخاذ القرار، وغير أكفاء لصنع القرار بأنفسهم، حيث ينقصهم المعرفة والخبرة.

- عندما يرى أعضاء الفريق أن تضمينهم فى عملية صنع واتخاذ القرار لا تحقق لهم أية إمتيازات، كما أن أهدافهم غير مدرجة من جانب التنظيم فيما يتعلق بالقرار المتخذ.

- تعرض المدير لضغوط الوقت .

- الرغبة في جودة عالية في القرار المتخذ ، حيث يمتلك المدير معلومات كاملة عن كل ما يتعلق بالقرار المتخذ .

- ميل المدير للأسلوب الأوتوقراطي سواء في عملية صنع القرار أم إتخاذة .



شكل رقم [٢/١/٣]
[Kayser, T.A., p.91]

ب - القرارات الموجهة نحو المشاركة: وتنقسم إلى قرارات تتخذ عن طريق بعض أعضاء الفريق، وقرارات تتخذ عن طريق الفريق بالكامل، ويتم تطبيق هذين الأسلوبين في الحالات التالية:

- الحاجة إلى جودة عالية للقرار، حيث يكون لدى أعضاء الفريق أو بعضاً منهم معلومات وخبرات تؤثر على جودة القرار.. لدى أعضاء الفريق وجهات نظر

مختلفة فيما يتعلق بالحل الأمثل، مما يجعل المشاركة الجزئية والمشاركة الكاملة للفريق صالحة لتعدد وجهات النظر.. عندما يتوقف التنفيذ الفعال للقرار على أعضاء الفريق.. عندما يرى أعضاء الفريق (كجزء أو ككل) أن المشكلة ذات معنى وهامة وتستوجب أن يبذلوا وقتهم وجهدهم في صنع واتخاذ القرار.. عندما يرى المدير أن تجربته الماضية أشارت إلى استخدام أسلوب المشاركة بنجاح.. قيم وشخصية المدير توجهه نحو أسلوب المشاركة في صنع القرار.. قد لا يرغب المدير في المضي قدماً نحو ديكتاتورية القرار، حيث يشعر أنه ينقصه البراعة. - ليس لدى المدير مفهوماً وتصوراً واضحاً عن المراحل المثلى التي من الممكن إتخاذها، ويعتقد أن أفضل إجابة سيحصل عليها من قوة التعاون. - عندما تتقابل أهداف أعضاء الفريق مع أهداف المنظمة.. يتوق أعضاء الفريق للتعاون الفعال في المشاركة في صنع واتخاذ القرار ولديهم خبرة في العمل الجماعي.

ج - دور قائد الفريق كمسهل في الحصول على إجماع كلي أو جزئي من أعضاء الفريق عند صنع واتخاذ القرارات بالمشاركة: إرشادات عامة: تم التوصل إلى أنه في حالة صنع واتخاذ القرار عن طريق قائد الفريق، فإن دوره كمسهل ينحصر في الحصول على إجماع كلي أو جزئي من أعضاء الفريق، ويتطلب ذلك تمتع قائد الفريق بمهارات المسهل، مع ملاحظة أنه في بعض المواقف يكون ذلك غير مناسب كما في حالة: ضغوط الوقت، أما في المواقف التي تسمح بالحصول على إجماع جزئي أو كلي من أعضاء الفريق، فإن عملية تنفيذ القرار عن طريق أعضاء الفريق تضمن إلى حد كبير فعالية تنفيذ القرار، أي التوصل إلى إجماع، - سواء جزئي أو كلي - في الموقف المناسب، وفيما يلي بعض الإرشادات العامة للقائد كمسهل. فيما يتعلق بعملية الحصول على إجماع (كلي أم جزئي):

(For More Details: Kayser, T.A., pp.90-112, Nelson, B., p.10)

- أن يتأتى الإجماع - ما أمكن - عن موقف الرابع / الرابع، وليس عن التسوية أو الحل الوسط (Alberti, R., et al., p.69). إعطاء كل عضو من أعضاء الفريق الفرصة لعرض مقترحاته في ضوء المعلومات المعروفة، والمعلومة من

الفريق بأكمله، فذلك يشعر كل عضو بأنه مؤثر في المخرجات (Nelson, B., p.19). عند عدم التوصل إلى إجماع كلي أم جزئي، على قائد الفريق أن يكشف النقاش للبحث عن بدائل يجمع الفريق عليها (سواء كلياً أم جزئياً). إشعار الأعضاء بأن وجهات نظرهم مسموعة ومفهومة (أي عدم وقوع قائد الفريق في مصيدة الصمت أم مصيدة الصخب)، وأنه يتم أخذ وجهات نظر أعضاء الفريق في الحسبان عند تكوين قرار نهائي. ينبغي على القائد كمسهل أن يحصل على دعم واضح للبدائل المقترح، ويكون هناك إجماع حقيقي (جزئي أم كلي)، وليس إجماعاً إسمياً لكي لا يؤدي الحصول على إجماع إسمي إلى صراع مدمر. ينبغي على القائد كمسهل أن يختبر إمكانية الحصول على إجماع من كافة أعضاء الفريق. لا ينبغي على القائد كمسهل أن يفترض حدود غير واقعية للوقت، فسرعان ما يكتشف أعضاء الفريق هذه المناورة، ويؤدي ذلك إلى فقد الثقة في القائد وأيضاً حدوث صراع بين أعضاء الفريق، فينبغي إذاً تحديد أطر واقعية للوقت، فهذا يؤدي إلى بذل أعضاء الفريق كل ما في وسعهم للمحافظة على وحدة الفريق، والوصول إلى موقف الراجح/الراجح، ويجعل الفريق يعمل كوحدة واحدة متماسكة لإنجاح تنفيذ القرار.

د - طرق أخرى لحصول قائد الفريق كمسهل على إجماع كلي أو جزئي من أعضاء الفريق:

— تشجيع المرونة: التشجيع البالغ للمرونة من الطرق الهامة لحصول قائد الفريق كمسهل على إجماع جزئي أو كلي من أعضاء الفريق، فمثلاً: تقديم العديد من المقترحات للتفاوض بشأنها هو بمثابة سلوك يتسم بالمرونة، حيث يمكن من خلال هذه المقترحات الحصول على معلومات من جهة، واختيار بعض المقترحات المقدمة وتعديلها وإعادة صياغتها ومتابعتها من أجل موافقة كل عضو. والواقع أن السلوك المرن من جانب المسهل يتطلب توافر قدرات خاصة لدى القائد كمسهل، فبدلاً من التطبيق المباشر لإجراءات القرار، وشعور بعض أعضاء الفريق بموقف الراجح، والبعض الآخر بموقف الخاسر، فإن التنبيه على الأعضاء برؤية بدائل أخرى وتشجيع الأعضاء على ذلك هو في الواقع سلوك مرن من جانب قائد الفريق

كمسهل، وهذا يساعد على تجميع الأفكار بصفة مستمرة من أعضاء الفريق، ويحسن من جودة القرار النهائي ويصل بالفريق إلى إجماع (جزئى أم كلى).

— البدء بالبديل الذى يواجهه أقل معارضة: ويمكن للقائد كمسهل للفريق تطبيق أسلوب العصف الذهنى للتوصل مع أعضاء الفريق إلى قائمة بالحلل الهامة المتعلقة بأى مرحلة من مراحل صنع واتخاذ القرار، ثم يكون مهمة المسهل تخفيض عدد البدائل، وذلك بوضع البدائل مع الفريق موضع إختبار، وتحريكها وتصفيها أو عمل توليفة منها وهكذا، إلى أن يتمكن المسهل من الوصول ما أمكن - إلى موقف الرابع/ الرابع. فمثلاً: لو أن هناك ثلاثة حلول تم التوصل إليهم مع الفريق، وإحدى هذه الحلول يمكن أن توصل لبديل جديد، وفى هذه الحالة يمكن الاحتفاظ بالبديل الأقل معارضة كأساس للتوصل إلى إجماع، عندئذ يسجل المسهل البديل الأقل معارضة على السبورة، ثم السؤال عن الأعضاء الغير مدعمين للبديل المطروح، وهكذا بالنسبة لبقية البدائل، ثم يتم إختيار البديل الذى حقق أقل إعتراض ليكون أساساً لإجماع جزئى. ويمكن سؤال الأعضاء المعارضين عن أسباب الإعتراض، ويتم تسجيل الأسباب على السبورة، ثم مناقشتها معهم للتوصل إلى تأييد من المعارضين - إن أمكن - وفى هذه الحالة يتم التوصل إلى إجماع كلى.

— تطبيق مدخل «الجنة السويسرى»، أو كسب قوة دافعة عندما تكون الاختلافات عديدة أو معقدة: عندما لا يصل أعضاء الفريق إلى إجماع كامل، فإنه يتم تكوين تحالفات بين كل مجموعة من الأعضاء، ويصبح الحديث عن الاختلافات أكثر من توقع التعاون، فالإجماع ولو جزئياً حول حل خاص غير وارد، وغالباً ما يكون الأعضاء المعارضين ذوى معتقدات وقيم وإتجاهات مختلفة، وهذا يؤدى إلى تحطيم الفريق، وعدم الثقة بين أعضائه. فى هذا الموقف، يكون تطبيق مدخل الجنة السويسرى. وهذه الطريقة تعتمد على إفتراض أن هناك قطعة كبيرة من الجبن يصعب قطعها، عندئذ يتم تناول قضمات من هذا الكم الهائل، وبذلك يسهل إختراق هذا الكم الهائل من الجبن. كذلك عندما يُرفض التعاون، فمن المفضل ثقب قضية واحدة، حيث يوجه إنتباه الأعضاء وطاقاتهم لهذه القضية (قضية أولى)، وعندئذ على المسهل أن يطلب من الأعضاء أن يكونوا متفائلين لحل هذه المشكلة

كما ينبغي ألا يعطى تعليق كاستنباط، وبمجرد الإنتهاء من هذه القضية، يكون الثانية والثالثة بنفس الطريقة. بمجرد الانتهاء من الثلاث قضيات يكون الفريق قد تولد لديه قوة دافعة ورغبة في التعاون لإيجاد حلول لبقية المشكلات بحيث لا تمثل هذه المشكلات كماً هائلاً يصعب تناوله.

— تكوين فرق صغيرة منبثقة عن الفرق كبيرة الحجم: وذلك

يستدعى بناء فريق صغير ويستخدم من جانب القائد المسهل كنقطة إنطلاق للإجماع داخل الفريق بالكامل: فعندما يتجاوز حجم الفريق العشرة أعضاء، فإن هذا الحجم الكبير يفسد التوصل إلى إجماع، وعلى المسهل في هذه الحالة تكوين فرق صغيرة الحجم والتي تكون أكثر حميمية، وأكثر تفهماً وأكثر تزوداً بالحقائق والبيانات، وأكثر تسامحاً مع بعضهم البعض بالنسبة لسلوكياتهم ووجهات نظرهم، مع إعلامهم بالوقت المسموح به لاتمام المهمة، عندما تعود هذه الفرق الصغيرة لتصبح مرة أخرى فريقاً كاملاً، فإنهم يقدمون أفكار جديدة وحلول إبتكارية تشجع اهتمام كل فرد، وفي هذه الحالة يكون هناك فرصة لوضع أولويات أو تعديليها، واختيار البدائل وذلك للتوصل إلى إجماع، وبذلك تكون هذه الطريقة نقطة الانطلاق للفريق بكاملة، مع ملاحظة أن دور المسهل لابد أن يتسم بالمرونة والصبر لمحاولة إعادة الكرة مرة أخرى للتوصل إلى إتفاق أو لقبول الحل المقترح، مع الاستعانة بالفريق عندما يرتطم الإجماع بعوائق، فيسأل المسهل المساعدة من أعضاء الفريق، فذلك يجعل من السهل تقديم وجهات نظرهم في أسباب العقبات وكيفية تجنبها، فمثلاً: قد تكون العقبات ممثلة في: تعب الأعضاء، وحاجتهم لمعلومات أكثر، أو عدم إصغائهم، أو خلطهم للأمور المعروضة وغير ذلك.

ويتضح مما سبق، أن هناك أدواراً عديدة يقوم بها قائد الفريق كمسهل وذلك في المراحل المختلفة لتكوين وتنمية فريق العمل، وفي حل الصراع وفي عملية صنع وإتخاذ القرارات. مع الإشارة إلى أن ما تم عرضه يعتبر بمثابة أمثلة لبعض المجالات التي من الممكن أن يتجلى دور قائد الفريق كمسهل، وهناك مجالات أخرى كثيرة يمكن أن يعمل من خلالها قائد الفريق كمسهل على غرار ما تم عرضه.

٢/٣ إستراتيجية تماسك فريق العمل

يشير تماسك الفريق إلى قدرة المنظمة على التأكد من أن الأفراد الذين يعملون معاً ويملكون مهارات وتفاعلات مكاملة لبعضها البعض، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المخططة وخلق روح الفريق. (Edmondson, pp. 350- 383, See Also; Nelson, B., p. 10) بالفريق، وهي الحالة التي تعبر عن مدى تماسك فريق العمل، وعن قوة الرغبة لدى العضو في البقاء في فريق العمل، بحيث يمثل جزءاً لا يتجزأ من كيانه، وبما يؤدي إلى الاستمرار النشط في أداء الأعمال. فيكون الأعضاء ذوي الدرجة العالية من التماسك أكثر ولاءً لأنشطة الفريق، وهذا يعني حرص الأعضاء على إنجاز المهام المنوطة للفريق بفاعلية، وبالتالي وصول الفريق لأهدافه، وتحقيقهم لدرجة عالية من الرضا، بالإضافة إلى أن تماسك الفريق يخلق نوعاً من الالتزام لدى الأعضاء، خاصة بالنسبة للمعايير المقننة من جانب الفريق والأهداف التي تم بناء الفريق من أجل تحقيقها. أي أن تماسك الفريق يؤدي إلى إرتفاع معنويات أعضاء الفريق، وزيادة الاتصال فيما بينهم، وتوافر مناخ ودي بين الأعضاء، وتمسك الأعضاء بعضوية الفريق، ومشاركة كل عضو في صنع واتخاذ القرارات وفي أنشطة الفريق. وبصفة عامة، نجد أن التماسك القوي للفريق له آثار جيدة على درجة الرضا المحققة لأعضاء الفريق، وهو من أكثر المتغيرات المؤثرة في تدعيم الفريق، كما أنه كلما زاد تماسك الفريق، كلما كان أكثر قدرة على حل المشكلات ضعيفة الهيكلية أو إنجاز المهام الصعبة والمعقدة.

(Daft, R., 2000, pp.611-612; Douglas, T., p.128; Dessler, G., p.466, Greenberg, J., et al., 2003, pp.283-284 and Others).

أما من حيث العلاقة بين تماسك الفريق وأداء الجماعة، فيوضح الشكل التالي رقم (١/٢/٣) هذه العلاقة :

درجة التماسك

عالية	منخفضة	معايير الأداء
مستوى عال من الإنتاجية ومستوى عال من الأداء	مستوى متوسط للأداء	
منخفضة	مستوى منخفض للأداء	

شكل رقم [١/٢/٣]

العلاقة بين أداء الجماعة وتماسكها من جهة، وبين أداء

الجماعة ومعايير أدائها من جهة أخرى [Daft, R.L., p.,613]

يلاحظ من هذا الشكل، أن الدرجة العالية من التماسك مع معايير أداء عالية ينتج عنها مستوى عال من الإنتاجية، ومستوى عال من الأداء .

أى أن مخرجات تماسك فريق العمل يمكن أن ينتج عنها : إرتفاع الروح المعنوية للفريق، وتحقيق مستوى عال من الإنتاجية .

من هذا المنطلق، نعرض للأساليب الأساسية المتعلقة باستراتيجية تماسك فريق العمل، والمؤثرة على تماسك أعضاء فريق العمل، وذلك استناداً إلى أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية فى هذا المجال .

١/٢/٣ إستراتيجية تماسك فريق العمل والأساليب المتعلقة بها من واقع أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية .

اختلفت الأدبيات المتعلقة بفرق العمل فيما يتعلق بالأساليب المحققة لتماسك فريق العمل : فيرى (Daft, R., 2000, pp.612-613) أن أهم هذه الأساليب ما يلي :

- ١- التفاعل بين أعضاء الفريق وهذا يعنى زيادة الاتصال المباشر بين أعضاء الفريق وقضاء وقت أطول سوياً، ومن خلال هذا التفاعل المكثف يزداد معرفة الأعضاء بعضهم ببعض ويصبحون أكثر إخلاصاً للفريق. ٢- مشاركة الأهداف :

فكلما زاد إتفاق الفريق على الهدف، كلما زادت درجة جاذبية الفريق لأعضائه، فلا بد من تواجد أهداف مشتركة لأعضاء الفريق. ٣- الجاذبية الشخصية للفريق، وهذا يعنى أن الأعضاء لديهم إتجاهات وقيم متشابهة، ويستمتعون بكونهم سوياً. ٤- درجة المنافسة، فعندما يتعرض الفريق لدرجة منافسة معتدلة مع الفرق الأخرى، فإن التماسك يزداد كمناضلة من أجل الفوز. ٥- نجاح الفرق والتقييم المرجح للفريق عن طريق الآخرين فى المنظمة يقوى التماسك، فعندما يقدر الآخرون نجاح الفريق، سيزداد الشعور الطيب لدى الأعضاء ويزداد الولاء للفريق وبالتالي التماسك.

أما (Greenberg, J., and Baron, R.A., p.283) فهما يؤكدان على أهمية الإنضمام للفريق حيث دلت الأبحاث على أن أكبر صعوبة تواجه الأفراد هى تخطى مشكلة الانضمام للفريق، ثم تواجد درجة عالية من الصداقة بين أعضاء الفريق، بالإضافة إلى درجة التهديد المرتبطة بالمنافسة الخارجية التى يتعرض لها الفريق، فكلما شعر الأعضاء أنهم فى مواجهة «عدو مشترك Common Enemy» فإنهم يميلون إلى أن يكونوا سوياً.

أضف إلى ذلك، درجة التفاعل التى تتحقق بالاتصالات المكثقة أى وجهاً لوجه، وأيضاً حجم الفريق، فكلما كان حجم الفريق أقل، كلما أدى ذلك إلى درجة عالية من التماسك، وأخيراً، كلما حقق الفريق مزيداً من النجاحات كلما زادت درجة تماسكه، ولذا فإن العاملين يميلون إلى أن يكونوا أكثر ولاء للشركات الناجحة، ويرى (Johns, G., pp.83-87) أن أهم العوامل المؤثرة فى تماسك فريق العمل تتحدد فى: درجة التهديد والمنافسة من الفرق الأخرى، شريطة أن تكون هذه المنافسة معتدلة، لأن المنافسة الشديدة قد تؤثر أحياناً سلبياً على تماسك الفريق، ثم درجة النجاح التى يحققها الفريق، فكلما إزدادت هذه الدرجة، كلما أصبح الفريق أكثر جاذبية لفريق العمل، ثم درجة التجانس بين الأعضاء من حيث العمر، والإتجاهات، والميول وغير ذلك، فكلما إزدادت درجة التجانس، كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الفريق مع ملاحظة أنه عندما يحقق الفريق نجاحات ملحوظة، فإن ذلك

يؤدي إلى إهمال عنصر التجانس من جانب الأعضاء ، وأيضاً حجم الفريق ، فإنه كلما إزداد حجم الفريق ، كلما أدى ذلك إلى ضعف التماسك ، وأخيراً مدى الصعوبة في الدخول في فريق العمل ، فكلما إزدادت درجة الصعوبة في الدخول كعضو بالفريق (كأن يضع الفريق معايير قبول صعبة التحقيق) ، كلما إزدادت جاذبية الفريق للأفراد ، وكلما أثر ذلك إيجابياً على تماسك فريق العمل . وإدارة الانبثاء إلى (Harrington - Mackin, D., p.53) نجد أنه يقترح عدة أساليب يمكن بتطبيقها العمل على زيادة تماسك فريق العمل وهي : ١- العمل على أن يكون الفريق صغير الحجم . ٢- تشجيع اتفاق الفريق على أهداف محددة . ٣- زيادة الوقت الذي يقضيه الأعضاء سوياً . ٤- العمل على زيادة مكانة الفريق . ٥- تشجيع المنافسة بين الفريق والفرق الأخرى . ٦- منح المكافآت على أساس جماعي وليس فردياً . ٧- العمل على عزل الفريق جسدياً . وأخيراً ، هناك مجموعة من الدراسات والأبحاث التي ربطت بين الأسلوب القيادي والتماسك ، فأكد كل من :

(Stashevsky, S., et al., pp.63-74; Montes, J.L., et al., pp.1159-1172; Jaskyte, K., pp.153-168; Atwater, L.E., et al., pp.177-193, Waldman, D. A., et al., pp.266-285, and Others).

على العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلي ، والتأثيري ، بصفة خاصة وتماسك فريق العمل ، وأيضاً الإرتفاع بأداء الفريق ، وحل الصراع ، وغير ذلك ، فالخلاصة ، أن القيادة التحويلية والتأثيرية لهما أثر فعال على تحقيق درجة عالية من التماسك لفريق العمل .

نستخلص مما سبق ، أن هناك العديد من الأساليب التي يتحقق بموجبها درجة عالية من التماسك لفريق العمل ، وأهم هذه الأساليب ما يلي :

١- إتفاق وإجماع الفريق على أهداف محددة ، وزيادة النجاحات التي يحققها الفريق عند إنجاز الأهداف المحددة ، وبالتالي يصبح الفريق أكثر جاذبية لأعضائه ، مما يزيد التماسك . ٢- درجة التفاعل بين أعضاء الفريق والاعتمادية والتعبير عن ذلك في تكثيف الاتصالات المباشرة (وجهاً لوجه بين أعضاء الفريق) .

٣-مدى التجانس بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بالقيم المشتركة والاتجاهات. ٤- حجم الفريق وأهمية العمل على تقليل عدد أعضاء الفريق. ٥- منح المكافآت على أساس جماعى مع تقدير للقدرات الفردية. ٦- القيادة التحويلية والتأثيرية وأثرها على زيادة تماسك فريق العمل. تتناول فيما يلى هذه الأساليب التى تعتبر أهم الأساليب التى أجمعت عليها الأدبيات فى مجال تماسك فريق العمل. مع ملاحظة أن أسلوب القيادة التأثيرية وأسلوب القيادة التحويلية وأثرهما على التماسك قد تم تناولها فى غرضون عرض الجزئية رقم (١/٢/٣، ٢/٢/٣).

٢/٢/٣ الأساليب المختلفة المتعلقة بإستراتيجية تماسك فريق العمل:

١/٢/٢/٣ إتفاق وإجماع الفريق على أهداف محددة، وزيادة النجاحات التى يحققها الفريق عند إنجاز الأهداف المحددة، وبالتالي يصبح الفريق أكثر جاذبية لأعضائه، مما يزيد من التماسك: فكلما كان هناك إتفاقاً وإجماعاً من أعضاء الفريق على الهدف الذى تم بناء الفريق من أجل تحقيقه، كلما أدى ذلك إلى زيادة التماسك بين أعضاء الفريق (Pollock, T., p.10) فتزود الفريق بالأهداف هى بمثابة محك للفريق (وللإدارة) حيث تستخدم هذه الأهداف لقياس إنجازاتهم، كما أن وضع أهداف للفريق وإنجازها يبنى فرق قوية، ويزيد من خلق روح الفريق، مما يزيد من تماسكه: حيث أن تحديد هدف للفريق يتطلب التحدث بين أعضاء الفريق للاتفاق على رغبة كل عضو فى الفريق على الإنجاز، ووضع الهدف والمراجعة المستمرة للنتائج، وتفادى مضيعات الوقت والأنشطة غير الهامة، وغير ذلك مما يساعد على تحقيق مهمة الفريق. وفيما يلى عرض مبسط لأهم المبادئ التى ينبغى مراعاتها عند تحديد أهداف لفريق العمل:

١/١/٢/٢/٣ ينبغى التركيز على أهداف محددة ومتسلسلة وفقاً للأولويات:

أولوية أهداف الأعمال بالنسبة للمنظمة تتمثل فى تدعيم الفريق فى إتجاه تحقيق النجاح التنظيمى. ففى ضوء الأهداف التى تسعى المنظمة لإنجازها، ينبغى على المديرين والمنفذين توصيل المعلومات عن أهداف المنظمة بما فى ذلك الأولويات

التنظيمية ممثلة في الأهداف المحددة. فمثلاً: في الفترة من عام ١٩٨٠ إلى عام ١٩٩٠ كانت أهداف الكثير من المنظمات تحقيق أرباح من أجل البقاء، وطورت الفرق الإدارة ذاتياً هذا الهدف بالقدرة على تحقيق أكبر عائد في الوقت المحدد (Romig, D.A., p. 150). جانب آخر من جوانب وضع أهداف متسلسلة يتمثل في تحديد عدد محدود من الأهداف لفريق العمل، فالأهداف غير المركزة هي مضيعات للوقت وتعمل على تشييط همة الفريق، وفقد كثير من الأموال وتعرض المنظمة ككل لمخاطر متعددة. فأكبر الشركات أرباحاً لديها من (٦) إلى (١٢) هدفاً موضوعة بأولويات محددة، أما أقل الشركات أرباحاً فإن لديها من (٢٦) إلى (٤٣) هدفاً (Hardaker, M., and Ward, B.K., pp.112-119).

٢/١/٢/٢/٣ ينبغي أن تكون الأهداف إبداعية، وضع الأهداف بدون مراعاة مدى الإبداع الذي تحققه هو عمل أجوف، وبيروقراطي ولا يزيد عن كونه مجرد أعمال كتابية. ويمكن مشاركة الفرق الإبداعية في وضع أهداف متضمنة للإبداع، فاستخدام فرق الإبداع يخلق طاقة وحماًساً واختراقاً للأفكار من أجل أهداف ممكنة، مثل: مشاركة الأفراد التقنيين والمهندسين من أجل تحقيق مزيد من الإبداع للأهداف الموضوعة. والواقع، أن مشاركة وضع الأهداف في حد ذاتها لا يقود إلى تحسين الأداء، ولكن المشاركة باستخدام أسلوب العصف الذهني يساهم في تحسين النتائج، فبواسطة العصف الذهني المنظم يمكن تحسين أداء الفريق بتوليد المزيد من الأفكار الإبداعية، حيث يتم وضع الأهداف في قائمة، وانتقاء الأهداف المتوافقة مع أهداف المنظمة من جهة، ويُمكن الأعضاء من وضع خطوات تنفيذية متوافقة مع واحد أو أكثر من الأهداف. من جهة أخرى، يقوم الفريق بتطبيق مهارات صنع القرارات على عملية إختيار الأهداف المتولدة عن عملية العصف الذهني، وينبغي أن يصوت الفريق للاختيارات، وأيضاً تحديد معيار خاص لاختيار الأهداف التي سيتم إتفائها، وأيضاً تحديد أولوياتها بالنسبة للفريق.

(Locke, G.P., & Schweiger, D.M., pp.265-339)

٣/١/٢/٢/٣ ينبغي أن تشتمل الأهداف على عنصر التحدى وفى ذات الوقت يكون بالإمكان تحقيقها: التحدى يمكن أن يحفز الفريق ويزيد من تماسكه، فوضع أهداف متحدية تساهم فى تحقيق تماسك الفريق، فيكون الفريق فى حالة تحدى لتحقيق هذه الأهداف، إلا أنه لا ينبغي أن تكون هذه الأهداف من المستحيل تحقيقها، أى أن تتسم بصعوبة قصوى، فهذا سيؤدى بالفريق إلى الفشل، وسيصبح الفريق أقل حماساً فى تحقيق هذه الأهداف؛ ولذا ينبغي أن تكون هذه الأهداف متحدية، وفى ذات الوقت يكون فى الإمكان تحقيقها، وهذا يتطلب أن تتناسب الأهداف المتحدية وقدرات ومهارات أعضاء الفريق، والموارد المتاحة للفريق، سواء أكانت موارد مادية أم وقتية، وغير ذلك.

٤/١/٢/٢/٣ ينبغي أن تكون الأهداف المحددة دقيقة وواضحة:

وهذا العنصر هام، وذلك لأن الأهداف المحددة بدقة ووضوح لا تجعل هناك لبساً فى ذهن الأعضاء فيما يتعلق بالمقصود من الهدف، والواقع أن تقسيم الهدف إلى مجموعة من الأهداف المرحلية، ومخرجات قابلة للقياس تعمل على المساهمة فى رفع أداء الفريق. وقد قام (Locke E., et al., p.265-339) بمراجعة أكثر من خمسين دراسة تتعلق بالأهداف الموضوعية، حيث خلص إلى أن الأهداف المحددة بدقة ووضوح تعمل على تحقيق تحسينات مبهرة للأداء. ومن أمثلة الأهداف المحددة بدقة ووضوح: زيادة الإنتاجية بمعدل ٥٠٪ خلال ثلاثة شهور، هذه الأهداف تكون أيسر فى القياس والتخطيط، أكثر من تحديد الهدف بزيادة الإنتاجية بأن تفعل أفضل ما فى وسعك.

٥/١/٢/٢/٣ ينبغي أن تستند الأهداف إلى وقت محدد للإنجاز:

أثبتت كافة التجارب الخاصة بالأهداف المتحدية والدقيقة أنها تستند إلى عنصر الوقت، أى أن هناك وقتاً محدداً ونهائياً لإنجاز الأهداف، وهذا يتطلب وضع أهداف مرحلية على خريطة الانجاز، بحيث يتم تنفيذ الأهداف وتحقيقها وفقاً للوقت المحدد لكل مرحلة.

٦/١/٢/٢/٣ ينبغي أن يتوافر لدى الفرق مقاييس للإنجاز بالنسبة لكل هدف: فتحديد أهداف متحدية وبطريقة دقيقة يؤثر على أداء الفريق، إلا أنه من الضروري تطوير مقاييس للأهداف، وذلك لتحديد ما تحقق من هذه الأهداف في ضوء النتائج المحققة والمعلنة، وهذا يزيد من الارتفاع بمستوى الأداء، وللتوصل إلى هذه المقاييس، ينبغي استخدام طرق إبداعية لهذا الغرض، وينبغي أن تكون هذه المقاييس مشتملة على مقاييس كمية وكيفية وقياس أداء الفريق يعطى لأعضائه تغذية مرتدة عن مدى النجاح المحرز لتحقيق مرحلة معينة من الأهداف مقارنة بالوقت المحدد لذلك.

٧/١/٢/٢/٣ وضع خطة لتنفيذ الأهداف متضمنة للأنشطة المختلفة ومرتبطة مرحلياً وفقاً لمواعيد التنفيذ لكل نشاط: فقد أوضحت تجارب الشركات الرائدة أن الإنجازات الكبرى تحققت من وضع خطوات لتنفيذ كل هدف، حيث يقوم فريق العمل، بناء على خبراته السابقة، والوقت المحدد، بوضع خطوات التنفيذ تسلسلياً، حيث يعمل أعضاء الفريق على الانتهاء من الأنشطة المحددة قبل الموعد، وهذا يجعل الهدف المحدد قابل للإنجاز، ويسهل على الأعضاء إتخاذ خطوات فعلية لوضع الهدف المحدد موضع التنفيذ.

يتضح مما سبق أن العمليات المتعلقة بالعمل الجماعي المنظم لوضع هدف للفريق يمكن تنفيذه. وهذا يتطلب شروطاً معينة لتحديد هذا الهدف، وينبغي أن تكون الأهداف متسلسلة، ومبدعة، ومتحدية، ودقيقة، وواضحة، ومستندة إلى مواعيد محددة، ومقاييس، وخطوات للتنفيذ، فإذا ما تم ذلك، فإن تماسك فريق العمل يزداد، ويتحقق الولاء لفريق العمل من جانب أعضائه ويحقق نجاحات للفريق.

٢/٢/٢/٣ فعالية الاتصالات بين أعضاء الفريق والاعتمادية وزيادة التفاعل بين أعضائه بما يساهم في تحقيق التماسك: تعرف الاتصالات بأنها بمثابة الإجراء الذي بموجبه يتحقق الفهم وتبادل المعلومات بين فردين أو أكثر، وذلك

بغرض تحفيز السلوك أو التأثير عليه (Daft., R.L., p.567). بالإضافة إلى أن الاتصالات في مجال فرق العمل هي إتصالات مباشرة، وهي تحقق التفاعل بين أعضاء الفريق، وتحقق الفهم وتبادل المعلومات بين الأعضاء بما يمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم بفاعلية، وهذا يحقق درجة عالية من الرضا لأعضاء الفريق. وقد أوضحت الدراسات والبحوث أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على فاعلية الإتصالات بين أعضاء فريق العمل، وهي: شبكة الإتصالات، وتواجد إتصالات مفتوحة بين أعضاء الفريق، وأخيراً الحوار والنقاش المنطقي بين أعضاء الفريق، وفيما يلي نبذه عن هذه العوامل:

١/٢/٢/٢/٣ شبكة الاتصالات: تركز الاتصالات داخل الفريق على خاصيتين أساسيتين هما: مدى مركزية الاتصالات، وطبيعة المهمة المسندة إلى فريق العمل، ففي حالة مركزية الاتصالات، تتناسب شبكة حرف (y) وشبكة العجلة (x) مع بساطة المهمة المسندة للفريق، حيث تتواجد قيادة مركزية تتولى حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومن أمثلة هذه الفرق التي تستدعي شبكة إتصالات مركزية، فريق قوى المهمة، حيث يتكون من عاملين من إدارات مختلفة، من نفس المستوى الإداري، ويتم بناء الفريق لمعالجة مهمة محددة، إستناداً إلى أنشطة متخصصة، ويطلق عليها أحياناً الفريق الوظائفى المتداخل، حيث يسند إليه مثلاً وضع سيرة تاريخية جديدة لشخصية معينة بالجامعة (Daft, R.L., pp.338-339; pp.600-602).

أما في حالة لا مركزية الاتصالات، فإن الشبكة المرتبطة كلياً (النجمة)، وشبكة الدائرة يتناسبان ودرجة تعقيد المهمة، وسرعة تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، والاتصالات المباشرة وجهاً لوجه، حيث يستدعي هذا الموقف تضافر مجهودات أعضاء الفريق ككل لحل المشكلات وصنع واتخاذ القرارات (Hunt, G., pp.137-141). ومن أمثلة الفرق التي تستدعي شبكة للاتصالات مرتبطة كلياً أو شبكة الدائرة: فرق قوى المهمة، حيث تكون المهمة الأساسية لهذه الفرق هي تحديد المشاكل، وبدائل الحلول، والفرص المتاحة، والتوصية بخطوات التنفيذ، وكل ذلك

يستدعى حلول إبداعية تتطلب تكثيف التفاعلات وتبادل المعلومات بما يتناسب ودرجة تعقيد المهمة، وأيضاً فرق المغامرة *Venture teams*، حيث تتحدد المهمة المسندة إلى هذه الفرق يخلق وتنمية أفكار جديدة، وغير ذلك (Dessler, G., pp.467-468).

٣/٢/٢/٢/٢ تواجد اتصالات مفتوحة: يركز الاتجاه الحديث في الإدارة على أهمية تمكين العاملين وتحسين إنتاجية الفريق، ويكون ذلك من خلال الاتصالات المفتوحة والتي تعنى تقاسم كل أنواع المعلومات عبر المنظمة ومن خلال الوظائف والمستويات التنظيمية، فيشير مدخل الفريق إلى عمل الأفراد معاً من مختلف الإدارات، وهذا يتطلب مشاركة الكثير من المعلومات (Daft, R., L., p. 585). والواقع أن الاتصالات المفتوحة بين أعضاء الفريق تزيد من التفاعل الجماعي، كما أنها تؤدي إلى زيادة كثافة التفاعلات بين أعضاء الفريق، كما أنها توجد روح الفريق والأمان بين أعضاء الفريق (Fournier, R., p.10).

٣/٢/٢/٢/٢ الحوار والنقاش المنطقي بين أعضاء الفريق: لا شك أن الحوار والنقاش إذا تم إدارته بفاعلية فإنه يخلق روح الفريق، فهو بمثابة تدفق للمعاني، فهو يتيح الفرصة لفهم وتبادل المعلومات المعروضة. فقد يبدو الأفراد غير متفهمين في آرائهم، ولكن عندما يتبادلون الحوار والنقاش المفتوح، فإنهم يتفهمون على كثير من النقاط ويكتشفون أن لديهم أساساً مشتركاً، وحلولاً مشتركة، وأهدافاً مشتركة. والواقع، أن الحوار يرتبط بالنقاش، وكلاهما يعتمد على منهج منطقي في الحوار، والعرض، والتحليل، لوجهات النظر من أجل إظهار المشاعر، وبناء أساس مشترك بين الأعضاء. وهذا يساعد على تحقيق تماسك الفريق، ويؤسس معاني مشتركة بين أعضائه، والاتفاق على مجموعة من الآراء المشتركة، وينتج عن ذلك حلولاً أعمق وأكثر ابتكارية للمشاكل المعروضة، وزيادة علاقات الثقة بين أعضاء الفريق.

يتضح مما سبق أن كثافة الاتصالات المباشرة. (وجهاً لوجه)، يزيد من التفاعلات بين أعضاء الفريق، وكلما زادت التفاعلات كلما إرتفعت معنويات العاملين وزاد تماسكهم، وهذا يتطلب قرب أعضاء الفريق في المكان لاتمام إتصالاتهم

المباشرة بفاعلية، حيث يكون لدى الأعضاء فرصه للتجاذب والحوار والنقاش، وبالتالي إكتشاف الأعضاء بأن لديهم أساسيات مشتركة لتكوين فريق عمل متماسك.

نستخلص مما سبق، أنه لزيادة التفاعل بين أعضاء الفريق، ينبغى العمل على تكثيف الاتصالات المباشرة بين أعضاء فريق العمل، وهذا يتطلب العمل على إكساب أعضاء الفريق مهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية من جهة، وزيادة إعتمادية أعضاء الفريق، والتي تتمثل فى العلاقات المتبادلة بين أعضاء الفريق، فكلما قويت العلاقات المتبادلة بين الأعضاء، كلما زاد تماسك الفريق. وهذه العلاقات المتبادلة هى بمثابة قوى أساسية تؤثر فى سلوك أعضاء الفريق، وهى تتوقف على فعالية الاتصالات المباشرة بين أعضاء الفريق وعلى الأدوار التى يقوم بها كل عضو بالفريق، ومدى تكاملها، أى أن تكوين فريق العمل بصورة تكاملية يحقق مستوى معين من الإعتمادية، وهذا بدوره يؤدي إلى تكثيف الاتصالات - خاصة المباشرة - بين أعضاء الفريق، وكل ذلك يساعد على تحقيق التماسك بين أعضاء فريق العمل.

٣/٢/٢/٣ مدى التجانس بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بقيمهم المشتركة: من الملاحظ أن هناك العديد من الدراسات والبحوث التى تؤكد على أهمية تواجد إختلاف بين أعضاء فريق العمل فيما يتعلق بخبراتهم وخلفياتهم المهنية، حيث يمثل الفريق فى هذه لحالة الكل النشاط القائم على العلاقات المترابطة المستندة إلى مبدأ التنوع.

(For ex., See; Nonaka, I., 1994, pp. 23-25, Amabile, T. M., 1998, pp. 77- 87; Robbins, J. P., p. 336, and Others)

فهناك ضرورة للمزج الملائم بين أعضاء الفريق من حيث تكوينهم العلمى، وقدراتهم، ومهاراتهم، وخلفياتهم المهنية. والواقع أنه بالنظر إلى المهام المطلوبة من الفريق، نجد أنه كلما كانت هذه المهام تكرارية، كما فى حالة اللجان، فإن عدم الإختلاف بين أعضاء الفريق لا يتسبب فى الإخلال بأداء هذه المهام، أما إذا كانت المهام المطلوبة صعبة ومعقدة، فإن أعضاء فريق العمل ينبغى أن يكونوا متباينين، أى

أن أعضاء الفريق المختلفين من حيث تكوينهم العلمى وقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم وخلفياتهم المهنية يكونوا أكثر قدرة على حل المشكلات ضعيفة الهيكلية أو المهام الصعبة والمعقدة. وعموماً، فإن المزج الصحيح بين أعضاء فريق العمل تحت ظروف معينة يؤدي في الغالب إلى تحسين أداء الفريق (Earley, C., pp.319-348).

أما فى مجال تماسك فريق العمل، فإن الأدبيات تؤكد على ضرورة تجانس الفريق فيما يتعلق بالقيم المشتركة التى يعتنقها أعضاء الفريق، وذلك من منطلق أن: (أ) القيم تؤثر على سلوكيات أعضاء الفريق خاصة فيما يتعلق بالقواعد والمعايير المطبقة من قبل الفريق. (ب) القيم تؤثر على رؤية الفريق Vision، ورسالته (أو مهمته) Mission. (ج) الفريق الذى لديه تنوعاً فى القيم يجد صعوبة أكبر ويستغرق وقتاً أكبر فى تحقيق إتصال فعال، وهذا يؤثر سلباً على التماسك. يتضح من ذلك، أنه من الضرورى تواجد إختلاف وتنوع بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بخبراتهم وخلفياتهم المهنية، ولكن من الأهمية أيضاً تبنى أعضاء الفريق لقيم مشتركة. وفيما يلى تعريف لمعنى القيم وأثرها على السلوك، ثم تبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبنى الفريق لقيم مشتركة، وأخيراً توضيح العلاقة بين القيم المشتركة والرؤية، ورسالة (المهمة) الفريق.

١/٣/٢/٢/٣ تعريف القيم: هناك العديد من التعريفات لمعنى القيم، فهناك من يتناولها باعتبارها معتقدات، فيعرف (Hofstade, G., p. 288) القيم بأنها إعتقاد ضمنى أو صريح يعبر عما يعتقده فرد أو جماعة معينة بأنه السلوك المفضل، ويؤثر فى إختيارهم لفرق وأساليب وغايات للتصرف. وهناك من يعرفها على أنها معايير، فمثلاً: (Schwartz, p.8) يعرفها على أنها معايير أو مبادئ لإختيار ما هو جيد أو الأفضل من بين الأشياء أو الأفعال أو أساليب الحياة والهيكل والمؤسسات الاجتماعية والسياسية، وهى تعمل على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات جميعاً. وهناك من يعرف القيم بأنها مجموعة من الأحكام التى يصدرها الأفراد متضمنة إختياراتها وتفضيلاتها، ولها ما يبررها سواء أكانت هذه

الأحكام تطلق على أشياء أو أخلاق أو سلوك أو أعمال (Jandy & Charles, p.110) وهكذا نجد أن هناك العديد من التعريفات، إختلفت باختلاف المدخل الذى تستند إليه، إلا أن جميعها تؤكد على تأثير القيم المعتنقة على إتجاهات وسلوك الفرد.

٢/٣/٢/٢/٣ العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتبنى الفريق لقيم مشتركة:
يفترض أن المنظمات مثلها مثل الأفراد وتتمتع بسمات معينة تميزها عن غيرها من المنظمات، مثل: الصرامة، والصدقة، والدفع، والابتكار، وغير ذلك من السمات، وهذه السمات يمكن إستخدامها للتنبؤ بإتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمات، خاصة إذا كانت الثقافة التنظيمية قوية بمعنى أنها تؤثر على سلوكيات الأفراد، فعندئذ يمكن الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء، والتي تميز منظمة معينة عن منظمات أخرى، وهذا النظام للمعاني المشتركة يتضمن قيماً تنظيمية تمثل فى الواقع أهدافاً إستراتيجية خاصة بكل منظمة، وهى أهداف يسهل تغييرها أو تعديلها فى ظل الظروف المتغيرة، وذلك من خلال الدراسة والتخطيط للمستقبل، وعندئذ نجد أن القيم الشخصية للعاملين فى المنظمات ذات الثقافات التنظيمية القوية هى بمثابة جزء من القيم التى تشكل ثقافة المنظمة، وتكون مرتبطة أكثر بتقليل معدل دوران العمل، حيث تكون القيم الجوهرية للمنظمة متقاسمة بين الأعضاء بصورة واسعة وقوية، ولعل من أبرز مثال لذلك: الشركات اليابانية التى لديها ثقافات تنظيمية قوية جداً، وأيضاً الكثير من الشركات الأمريكية، وهذا يحقق العديد من المزايا التنافسية على مستوى الموارد البشرية مثل: انخفاض معدل دوران العمل، والاتفاق بين الأعضاء على تأييد المنظمة، والولاء، والالتزام التنظيمى لدى الأعضاء، ويقلل النزعة لدى العاملين لترك المنظمة، كما أنها تحقق تزايد الاتساق السلوكى، وتحل الثقافة التنظيمية محل الرسمية والقوانين الرسمية والتعليمات وكل ذلك يتحقق بقبول العاملين لثقافة المنظمة القوية وما تحويه من قيم تنظيمية.

(Robbins, S.T., 1994, pp.245-246; Greenberg, J., and Baron, R.A., 2000, pp.486-489; Daft, R.L., 2000, p.92, and Others).

أما على مستوى فرق العمل، فإن تبني العاملين لقيم المنظمة هو بمثابة التزام ضمنى لانتمائهم وولائهم للمنظمة، وهذا يدل على تواجد إتفاق بين أعضاء فريق العمل، ويساعد على تكثيف الاتصالات الشخصية فيما بينهم، ويزيد من التفاعل والاعتمادية بين الأعضاء، وكل ذلك يعمل على زيادة التماسك بين أعضاء فريق العمل.

٣/٣/٢/٢/٣ العلاقة بين القيم المشتركة لأعضاء فريق العمل، ورؤيته ورسالته (مهمته): من الملاحظ أن ثقافة المنظمة ليست مؤسسة على مهمة وقتية، ولكنها تعبر عن رؤية واضحة ودائمة للمنظمة، والتي بواسطتها تتضح الصورة التي ترغب المنظمة في تحقيقها في المستقبل. ورؤى المنظمة تكون أكثر فاعلية عندما تصل بوضوح للقادة التنظيميين بمستوى الإدارة العليا، حيث يكون لديهم قيماً قوية مستمدة من ثقافة المنظمة وتتسم شخصياتهم بالديناميكية والكارisma. كما أن الثقافة التنظيمية مدعمة بالقيم التنظيمية والمتضمنة لهدف المنظمة والمتفقة مع القيم الشخصية للأعضاء التنظيميين، كما أن رؤية المنظمة وقيمها تتغلغل بكافة المستويات التنظيمية، ويتم تجسيدها بصفة دائمة من قبل الإدارة العليا، ويشير (Romig, D.A., p.134) إلى أن الرؤية هي وصف مثالي وإيجابي للمستقبل الذي يتم تحقيقه بواسطة وضع أولويات للقيم التنظيمية وقيم الفريق. ونظراً لأن هذه الرؤية تتضمن تحقيق القيم الأساسية المتعلقة بالمستهلكين وأصحاب المصالح والعاملين (باعتبار أن القيم التنظيمية هي بمثابة أهداف إستراتيجية للمنظمة). ويتم التعبير عن رؤية الفريق بتوصيفها في عمل الفريق ونتائج الأداء، وعلاقات الأعضاء بعضهم ببعض، ومجال العمل وغير ذلك. وعندما يتفق كافة أعضاء الفريق على الرؤية يزيد التماسك بين الأعضاء لتحقيق الرؤية المشتركة لهم، وبدون هذه الرؤية والتوحد عليها من جانب أعضاء الفريق ككل، فإن الفريق ينقصه المثالية والإيجابية بالنسبة للمستقبل. والملاحظ أن كافة أعضاء الفريق يتجمعون حول هذه الرؤية، ويعملون سوياً كالجسد الواحد من أجل تحقيق الرؤية المثالية والإيجابية التي يرتئونها للمستقبل.

أما المهمة أو رسالة الفريق، فتتلخص فى تحقيق الفائدة المثالية لأنشطة الفريق، وتأسيس هدف تحفيزى لما يرغبه الفريق فى تحقيقه، وكل الأعمال الهامة تحققت نظراً لارتباطها بتحديد مهمة مستقبلية، وأيضاً بالنسبة لفرق العمل، فإن مهمة الفريق هامة لأنها توصيف لكيفية مساعدة الفريق فى تناول مهامه، وتلخيص ماذا يمكن أن يفعل الفريق لتحقيق ذلك. كما أن توصيف هدف مثالى لأنشطة الفريق، والقيم والعوائد المثالية التى يرغب الفريق فى تحقيقها يتوقف على رسالة الفريق، أضف إلى ذلك، أن وضع صيغ محددة للتوجه نحو تحقيق رسالة الفريق يربط أعضاء الفريق ببعضهم البعض للتحرك سوياً نحو تحقيقها. وعادة ما يتم وضع رسالة الفريق فى صورة «شعار» يذكر أعضاء الفريق دائماً بالرسالة التى ينبغى العمل على تحقيقها. فمثلاً: وضعت شركة سونى الشعار التالى كتعبير عن رسالة المنظمة: «إستخدام أعلى تقنية بتفوق من أجل الجمهور بوجه عام To utilize The most Advanced Technology For The General Public» وتمكنت فعلاً من تحقيق هذا الشعار باختراع المنتجات الأكثر تقدماً تكنولوجياً (Romig, D.A., pp.135-137). يتضح مما تقدم أن القيم التنظيمية المتعلقة بالثقافة التنظيمية القوية يتم تقاسمها عن طريق أعضاء فريق العمل، وهذه القيم تؤثر على رؤية الفريق وأيضاً على رسالة الفريق، وكل ذلك يؤثر إيجاباً على تماسك أعضاء الفريق.

٤/٢/٢/٣ حجم الفريق وأهمية العمل على تقليل عدد أعضائه للمساهمة فى تحقيق تماسك الفريق:

١/٤/٢/٢/٣ الحجم المناسب لفريق العمل: إتفقت غالبية الدراسات والبحوث على أهمية مراعاة أن يكون عدد أعضاء الفريق قليلاً، فيرى (Robbins, (S.P. p.266 أن الفرق الناجحة ليست صغيرة جداً (لا تقل عن أربعة أو خمسة أعضاء)، وأيضاً ليست كبيرة جداً (بحيث تتجاوز إثني عشر عضواً)، لأن الفرق الصغيرة جداً قد تفتقد تنوع وجهات النظر، والكبيرة جداً تجعل من الصعب التوفيق بين وجهات النظر، فيجدوا صعوبة فى الاتفاق بخصوص وجهات النظر، والالتزام، وتحمل المسؤولية بصفة تبادلية، وأيضاً صعوبة فى تحقيق التماسك. فالجماعات الكبيرة

تعانى من مشاكل فى الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها . ويقترح (Robbins, S.P.) أنه فى حالة الفرق الكبيرة الحجم، ينبغي العمل على تقسيمها إلى فرق فرعية، أما (Dessler, G., p.467) فيؤكد على أثر حجم الفريق على المساعدة فى تحقيق تماسك الفريق، فالفرق التى يزداد عدد أعضائها على عشرين عضواً، يضعف تماسكها، حيث يصعب التفاعل بين أعضائها، ويميل أعضاء الفريق إلى عدم الاتفاق، وتباين الآراء، كما أن الديناميات الإيجابية للفريق تبدأ فى الإنهيار.

٣/٢/٢/٤ حجم الفريق يختلف وفقاً للغرض الذى يشكل من أجله الفريق : فبناءً على الغرض الذى يشكل من أجله الفريق، يمكن استخلاص ما يلى : الحجم الصغير للفريق (٢ - ٤ عضواً) يتناسب لفريق حل المشكلات واتخاذ القرارات (Daft, R.L., 2000, pp.600-606)، أما عند الرغبة فى الحصول على أفكار أكثر بالنسبة لمشكلة معينة، فإن الحجم الأكبر يكون أكثر تناسباً (٥ - ٨ أعضاء)، مثل : فرق المهام الخاصة التى يتم الانضمام إليها بناءً على الخبرة، وتحتاج لعدة اجتماعات مطولة فى فترات زمنية محددة، أما إذا كانت أهداف الفريق ومهامه معقدة، وتتطلب مهارات عالية، مثل الفرق الساخنة التى يكلف أعضاؤها بمهام كثيرة التحدى مثل تطوير مصل جديد لمرضى الإيدز، فإن حجم الفريق المناسب ينبغي أن يكون صغيراً (٥ - ٦ أعضاء)، أما إذا كان الفريق مكلفاً بمراقبة الجودة مثلاً، حيث يتم اختيار الأعضاء من مستويات إدارية متعددة (فرق رأسية) ويطلق عليها فرق قوى المهمة فإن حجم الفريق يكون من (٦ - ١٢ عضواً)، وبالنسبة للفرق الوظيفية المكونة من مستوى إدارى واحد (فرق أفقية)، حيث ينتمى الأعضاء إلى إدارات مختلفة مثل فرق قوى المهمة واللجان، فإن حجم الفريق فى حالة اللجان يتعدى الاثنى عشر عضواً، حيث تسند إلى اللجنة مهام ذات طبيعة متكررة ويجمعون عادةً بصفة منتظمة لبحث موضوعات معينة مثل : تقديم مقترحات لتغيير تصميم الوظيفة، أما الفرق الموجهة ذاتياً، فإن حجم الفريق يتراوح بين (١٠ - ١٥ عضواً)، حيث يسند إليها أداء عملية متكاملة، ويتشكل أعضاؤها

من وحدة وظيفية، ويتم تدريبهم على المهارات المطلوبة للعمل قبل البدء فيه، ويتولى الفريق فيما بعد تحديد الإحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائها، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتتخذ القرارات بمشاركة كافة الأعضاء، ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف، ومراجعة الأعمال، وقياس مستوى الأداء، والتنسيق مع الإدارات الأخرى، ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٣/٢/٢/٣ خطورة الزيادة الكبيرة فى حجم الفريق :الحجم الكبير للفريق يؤدي إلى ظهور الديناميات السلبية للفريق، كعدم القدرة على جمع الفريق سوياً، وانعدام التفاهم المتبادل، وصعوبة الوصول إلى إتفاق متبادل سواء أكان يتعلق باختيار أو قرار، ويسود الفريق حالة من الغموض خاصة فيما يتعلق بتوزيع العمل (Bergstrom, R.Y., p.68). وفى هذه الحالة تتكون تلقائياً جماعات جزئية، وبالتالي يكون هناك فرصة أكبر للصراعات، كما أن متطلبات القيادة تكون كبيرة، وعملية صنع واتخاذ القرارات تكون مركزية، حيث إن مشاركة الأعضاء تكون أقل. أضف إلى ذلك، أن غياب الأعضاء يكون ملحوظاً فى الفرق الكبيرة الحجم، خاصة إذا كان هناك تفاوت بين الأعضاء من حيث المكانة الوظيفية كأن يضم الفريق أعضاء من ذوى الياقات الزرقاء، كما فى حالة اللجان، وعموماً فإن الشعور بانتماء الأعضاء لمثل هذه الفرق يكون ضئيلاً، والرضا يكون أقل لدى الأعضاء، وكما ينعدم التماسك بين أعضاء الفريق.

ويوضح (Bergstrom, R.Y., p.68) بعض المؤشرات التحذيرية التى تدل على أن حجم الفريق أصبح كبيراً، وهذه المؤشرات هى :

إذا لم تستطع كقائد أن تجمع أعضاء الفريق سوياً؛ أو إذا كان إجتماع الفريق محكم بأجندة صلبة ومقسمة إلى العديد من الموضوعات، بينما يتم مناقشة عدد صغير جداً من الموضوعات، أو عندما يكون هناك مساحة أقل من الوقت للنقاش، أو عندما لا يوجد طموح حقيقى أو طاقة كبيرة فى اجتماعات الفريق، إذا شعر العضو أنه لا يعمل عملاً حقيقياً ولا يستمتع بعمله بالفريق.

يتضح مما سبق، أن حجم الفريق يختلف وفقاً للمهمة المسندة إليه، ولكن تصغير حجم الفريق يظل أسلوباً من أساليب تحقيق تماسك فريق العمل، فالفرق الصغيرة الحجم أكثر تماسكاً مقارنة بالفرق الكبيرة الحجم، وتكون أكثر إتفاقاً، والمناقشات أكثر إثارة، وهناك فرصة لتبادل الآراء وهناك شعور بالرضا لدى أعضاء الفريق.

٥/٢/٢/٣ منح المكافآت على أساس جماعي مع تقدير للقدرات الفردية: كقاعدة عامة، فإنه كلما تميز الفريق في أدائه لمهامه، كلما زاد تقدير الإدارة للفريق، كلما إرتفعت مكانة الفريق، كلما زاد تماسك أعضائه لإيمانهم بأهمية ما يحققونه من أهداف. وكلما كان تقويم الفريق إيجابياً، وتم منح المكافآت على أساس أداء الفريق أكثر من إعتمادها على الأساس الفردي، كلما زاد تماسك الفريق، وذلك لأن هذه الطريقة تجعل أعضاء الفريق يعملون سوياً من أجل تحقيق أكبر مستوى ممكن من الأداء، بل قد يتجاوزوا أحياناً الأداء المحدد لهم، فسلوكيات الأداء على أساس جماعي تساهم في نجاح الفريق وتشجيعه على زيادة مساهماته لتحقيق نجاح أكبر. وهذا ما يسمى بالمكافآت المستندة إلى الفرق (Greenberg, J., and Baron, R.A., p.65) Team-Based Rewards إلا أن المشكلة الأساسية في هذا النظام هو حجب الجهد الفردي عند القيام بعمل جماعي Social Loafing. ولذا فإن القاعدة العامة هي ربط المكافآت بالأداء الجماعي بدلاً من ربطها بالأداء الفردي، مع تقييم للأداء الفردي أيضاً الذي تم إنجازه من خلال العمل الجماعي، بمعنى، تقييم القدرات الفردية وتقديرها (Phillips, S.L., and Elledge, R.L., p.25).

١/٥/٢/٢/٣ الإثابة الجماعية للأداء:

هناك الكثير من النظم التي يمكن إتباعها لإثابة فرق العمل، ولكل منها مزاياه وعيوبه، ويوضح الجدول التالي النظم المختلفة للإثابة، والمزايا والعيوب لكل منها:

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

نظام الإثابة	أساس تطبيق النظام	المزايا	العيوب
النظام التقليدى فى الإثابة	إثابة الأفراد على أساس المركز الوظيفى أم الجدارة الفردية، ويتم تقييم الأعضاء فردياً بواسطة قائد الفريق	سهولة التطبيق	متميز بالروتينية حيث يتم التقييم وفقاً لمواعيد محددة، ويركز على الإنجاز الفردى دون الجماعى، ويشجع السلوكيات الفردية ولا يحفز على الارتقاء بالإنجاز والتعلم.
الإثابة وفقاً للمعرفة والمهارة	إثابة الأفراد الذين يكتسبون معلومات أو مهارات جديدة، عن طريق قائد الفريق	تشجيع التزود بالمعرفة وإكتساب المزيد من المهارات	يعتبر غير فعال فى حالة عدم إمكانية ربط الأداء المحقق بالمعرفة والمهارات المكتسبة.
المشاركة فى الثواب	توزيع نسبة محددة من العائد المحقق على كافة المساهمين فى تحقيق هذا العائد، عن طريق قائد الفريق.	يعتبر أسلوباً مناسباً فى إدارة المشروعات ويزيد من تحفيز العاملين أداءاً وتحسين إنتاجيتهم.	غير عادل لأنه لا يستند إلى المساهمات المختلفة للأفراد، ولا يفرق بين نسبة المساهمات بالنسبة لكل فرد.
الإثابة الجماعية للأداء، تتم بأساليب كثيرة مثل: - تقييم الأعضاء فردياً بواسطة	تقييم النظراء : يتعلق هذا النظام بتدعيم السلوك الجيد للعضو أو التخلص من بعض السلوكيات التى	- المبادرة بتقديم الأفكار وتشجيعها. - التوجه نحو أهداف الفريق. - التعامل مع الصراع.	قد يتسبب فى مشكلة حجب الجهود الفردى عند المشاركة فى العمل الجماعى، كما أن هناك بعض

نظام الإثابة	أساس تطبيق النظام	المزايا	العيوب
نظرائهم في الفريق. - أسلوب ٣٦٠° تغذية مرتدة (سيأتي توضيحه في الفقرة التالية).	يراهها بقية الأعضاء أنها سلبية. وتجري تقييمات النظراء بمعدل ربع سنوي، حيث يقوم كل عضو بمثل نماذج تقييم لجميع الأعضاء الآخرين، ثم يجتمع الأعضاء في جلسات ثنائية أو كمجموعة لمناقشة التقييمات وتوجيه الأسئلة للمقيم عن سبب إختياره لتقدير محدد، عن إمكانية مناقشته الأعضاء لبعض الإرشادات التي تدعم السلوك الإيجابي وتعمل على تعديل السلوك السلبى لكل عضو.	- تقديم الدعم للآخرين. - التعبير عن المشاعر بصراحة ووضوح. - التعبير عن موقف العضو في الآراء المعروضة والموضوعات المتناولة. - مواجهة المواقف التي تعرقل تقدم الفريق في تحقيق أهدافه. - الدعم الإيجابى للقائد. - إبداء السلوك المناسب في عملية صنع القرار.	الأفراد الذين ينضمون للفريق دون تقديم مساهمات فعلية في أداء الفريق ولكن من أجل المكافأة، كما أن الأعضاء لا يشعروا بالإرتياح عند تقييم زملائهم لأدائهم.

جدول رقم (١/٢/٣)

النظم المختلفة لإثابة فريق العمل تم استخلاص هذا الجدول إستناداً إلى
[Greenberg, J., et al., pp.64-67 – and pp. 285-287]

٢/٥/٢/٢/٣ المشكلة الرئيسية فى الإثابة تتمثل فى حجب المجهود الفردى
عند المشاركة فى عمل جماعى Social Loafing: Free Riding : فى الأصل،

يجب أن يتلقى أعضاء الفريق التقييمات على أساس مساهماتهم فى نجاح الفريق، وكذلك على أدائهم الشخصى خارج الفريق، ما لم تكن عضويتهم دائمة بفريق العمل.

ف عندما يعمل الأفراد فى فريق عمل، غالباً ما يشعرون بأنه من الأفضل العمل بصورة فردية، ولكنه لا يحدث نتيجة وجودهم فى فريق عمل، فالمشكلة تتحدد فى عنصرين: أولاً: تخفيض بعض الأفراد لجهودهم على حساب زملائهم الآخرين فى جماعة العمل، ثانياً: تخفيض الأفراد لجهودهم لشعورهم بأن الآخرين يشاركون فريق العمل فى النتائج المحققة دون عناء، أو دون بذلهم للجهد المطلوب لتحقيق هدف الفريق، أو أنهم لا يساهمون المساهمة المطلوبة منهم لتحقيق هدف الفريق، وفى كلتا الحالتين، فإن الأداء الجماعى لا يعبر عن الجهد المبذول من جانب كل عضو بصفة فردية.

[For More Details, See: Duncan, W.J., pp.79-80, Comer, D.R., pp.647-667, Greenberg, J., et al., p287, and Others].

٣/٥/٢/٢/٣ أسلوب ٣٦٠ تغذية مرتدة كإحدى الأساليب المعالجة لمشكلة حجب الجهد الفردى عند القيام بعمل جماعى: فرق العمل الناجحة هى التى تتحمل المسئولية عن مستويات الأداء الفردى، أيضاً مستويات الأداء بالنسبة للفريق، حيث يعمل أعضاء الفرق الناجحة على جعل الأفراد مسئولين بصورة فردية ومشتركة أيضاً عن أهداف الفريق. (Greenberg, J., et al., p. 287). وفيما يلى عرضاً لإحدى الأساليب المعاونة فى حل مشكلة حجب الجهد الفردى عند القيام بعمل جماعى Social Loafing، وهو أسلوب ٣٦٠ تغذية مرتدة:

أولاً: تعريف مراحل أسلوب ٣٦٠ تغذية مرتدة للأداء: يعرف هذا الأسلوب بأنه مجموعة من مراحل تقييم أداء الموظف عن طريق طلب معلومات عن الأداء لوظيفة معينة من خلال زملاء الموظف، والمديرين، والتقارير المباشرة، والعملاء من داخل المنظمة وخارجها (إن أمكن). ونظراً لأن التغذية المرتدة يتم تجميعها من مصادر متعددة، فإن الموظفين يجدون نتائج التقييم أكثر إقناعاً مقارنة

بالتقييمات التقليدية التي تم تطويرها اعتماداً على وجهه نظر واحدة من مشرف أو مدير. كما أن الفرد المقيم يمكن أن يضع معدلات لأدائه. وتكون هذه الطريقة أكثر كفاءة عندما تعتمد بيئة العمل على الفريق، ومتميزة بالتطوير والثقة، ولا تتأثر ببعض التغييرات التنظيمية الجوهرية (مثل: تصغير حجم المنظمة). ويتطلب نجاح هذه الطريقة إلى تدريب على وضع البيانات وتكاملها، ووضع سلم للمعدلات، وأيضاً التدريب على كيفية تقدير أداء الآخرين بموضوعية. أما القادة، فهم في حاجة أيضاً إلى تدريب على وضع البيانات وتكاملها، وإعطاء تغذية مرتدة بناءة. وأطراف تقييم الأداء بواسطة هذه الطريقة تتحدد في تقييم زملاء، حيث يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق، ورضاء العملاء (يتم قياس مستوى رضاء العملاء الداخليين والخارجيين)، والتقييم الذاتي (يقوم أيضاً العضو بتقييم أدائه وتقييم أداء الفريق ككل)، وقيام قائد الفريق بالتقييم (يقوم القائد بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق)، وتقييم الإدارة (يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج).

ثانياً: مزايا وعيوب أسلوب ٥٣٦٠ تغذية مرتدة:

تحدد مزايا هذا الأسلوب في الآتي :

- يسمح هذا الأسلوب للفرد بأن يقف على نقاط القوة والضعف الخاصة به بصورة أكثر وضوحاً، وذلك بواسطة الحصول على رؤى الأخير، وهذا يساعد على تنمية الفرد بصورة مركزة وأكثر فاعلية، ويجعل أعضاء الفريق على علم بأدائهم بصورة دورية.. هذه المعلومات المجمعة من مصادر متعددة تكون أكثر دقة، حيث لا ينفرد رأى واحد بالتقييم.. معرفة الفرد بمعلومات أوسع عن أدائه يجعل لديه فرصة أكبر للوقوف على أدائه عن قرب، ويزيد من تحفيز الفرد - أحياناً - لتأثير الزملاء وضغوطهم عليه.. يتم توضيح توقعات النجاح بالنسبة للفرد بناء على المعلومات التي تم تجميعها. تحديد إحتياجات التدريب، بما يساعد على تقوية الفريق. تنمية مهارة التقييم لدى الأعضاء مع الممارسة.. تحقيق الرقابة الذاتية لدى

الأعضاء وزيادة الالتزام والاتاجية.. زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقييم الأداء والسلوك المطلوب منهم، وذلك لكونهم مسئولون عن المحافظة عليه.
عيوب طريقة ٣٦٠ ° تغذية مرتدة:

- قد لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييم أطراف متعددة لأدائهم، وخاصة الزملاء - فقد يكون من الصعب التفرقة بين مساهمات الفريق ومساهمات الأفراد.

- تحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم بموضوعية. كما أن مراحل التقييم متعددة ومعقدة إلى حد ما وتحتاج إلى وقت كبير لوضعها موضع التنفيذ، وتعتمد على إجراء المقابلة خاصة بعد إستكمال عملية التقييم، وما تتطلبه المقابلة من تفهم متعمق لسيكولوجية إجراءاتها حتى تتم بصورة أكثر فاعلية.

ثالثاً: مجالات التقييم: تشتمل مجالات التقييم على:

تقييم المدخلات: ويتضمن تشجيع المنظمة لعمل الفرق، والمساهمة والمشاركة التي يقوم بها الأعضاء، ومصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، والقدرة على العمل الجماعي، والتعامل مع الصراعات، والتخطيط، ووضع الأهداف، واتخاذ القرارات بالمشاركة، وحل المشكلات، ومهارات تحليل المشكلات، والثقة بين أعضاء الفريق، والالتزام بالقواعد والمعايير الموضوعية، والاعتماد المتبادل، والمهارات الإدارية، والعلاقات الشخصية بين الأعضاء، وحجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، وتبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، والقدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

تقييم المخرجات: ويتضمن هذا العنصر مدى تحقيق الأهداف ورضاء العملاء، وكمية العمل، وجودة العمل، والإلمام بالعمل، والصيانة الفنية، وإتباع تعاليم الأمن (Center For Employee Development, 1999).

٣/٣ إستراتيجية توظيف فرق العمل للمساهمة فى إحداث التعلم التنظيمى (فرق التعلم التعاونى)

١/٣/٣ أهمية التعلم التعاونى عن طريق فرق العمل:

قبل التعرض لأهمية كل من التعلم التنظيمى والتعاونى ، ينبغى الإشارة إلى تعريف كل منهما والعلاقة بينهما : يعرف التعلم التنظيمى بأنه قدرة المنظمة على تغيير ذاتها كرد فعل للتجربة (Mahler, J., pp.453-472). أما التعلم التعاونى Collaborative Learning فهو التعلم الذى يتم عن طريق الجماعات المهنية والفرق الفعلية بالمنظمات ، والفرق التخيلية (أى بواسطة شبكة المعلومات الإلكترونية) (Sandars, J., 2004, p.8) والواقع أن التعلم التعاونى هو إحدى أسس التعلم التنظيمى الذى يعتبر من أهم المقومات الأساسية الداعمة للمنظمة ، فإذا ما تمكنت المنظمة من إحداث التعلم التنظيمى بصورة أسرع من المنافسين ، تظل تنافسية ، حيث يتوافر لديها الكيفية لتحقيق الإستمرارية بقوة دافعة ذاتية ، من منطلق أنها منظمة متقدمة Living Organization ولديها قدرة على التعلم السريع ، وبذلك تصل إلى عداد المنظمات دائمة التعلم Learning Organization ويتحقق لها ميزة تنافسية تتمكن من خلالها من الوصول للبقاء والاستمرار والريادة ، وفيما يلى توضيح لأهمية التعلم التعاونى عن طريق فرق العمل :

١/١/٣/٣ يساهم التعلم التعاونى عن طريق فرق العمل المتماسكة فى مشاركة المعرفة والعمل على تحقيق التعلم التنظيمى : تعتبر إدارة المعرفة بمثابة مجموعة من القدرات الاستراتيجية والعملية التى تساعد على الإبداع والتوصل إلى تنمية المعرفة التنظيمية ، وتعتبر عمليات تكوين المعرفة ، وتطبيقها من أهم عوامل حل المشكلات والقضايا واتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الإنسانية ، Selley, C., (pp.24-29). والواقع أن الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب مشاركة المعرفة ، خاصة المعرفة الضمنية التى تعتمد أساساً على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصى ، وبالتالي فإنه يصعب وضعها فى رموز أو كلمات ، فهى

مرتبطة بالكيفية (Know-How) وبالتالي فمن الصعب التعبير عنها، فهي تتطلب مهارات تقنية نظراً لأنها تتكون لدى شخص معين من معرفته العلمية أو من خبرته العملية أو من الإثنان معاً، فهي تحتوى على نماذج فكرية ومعتقدات ومفاهيم متأصلة من الصعوبة التعبير عنها، وقد أشار (Nonaka, I., 1991, p.96)، إلى أن مشاركة المعرفة الضمنية عن طريق فرق العمل وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، هو النموذج السائد فى المنظمات اليابانية، وهو يرتبط بنموذج الإدارة اليابانى الذى يعتبر متفرداً لارتباطه بالمتغيرات الثقافية للمجتمع اليابانى، والذى يعتمد أساساً على فرق أو جماعات العمل كاساس لمشاركة المعرفة مما يؤدى إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وامتداد مشاركة المعرفة من المستوى الجماعى إلى المستوى التنظيمى، وهذا ساهم إلى حد كبير فى أن اليابان لديها منظمات دائمة التعلم (Nonaka, I., 1999, pp.80-82). فى هذا السياق، يشير كل من (Ceridwen, J., and Hamson, N., pp.22-29) إلى أن التحدى الأكبر بالنسبة للمشرف هو بناء فريق عمل يدعم العمل الجماعى والتعلم المستمر، وذلك يتطلب الأخذ فى الاعتبار ستة عناصر جوهرية، وهى: حجرة مرققة لصنع القرار، وأهداف تعليمية، ووضع الأهداف، وتواجد تغذية مرتدة فى الوقت المناسب، وتنويع العمل، ودعم متبادل بين العاملين، واستخدام نافع إجتماعياً وذو معنى، ومعرفة كاملة بالمنتج أو الخدمة، ومستقبل مرغوب، مع الاستعانة بالرسوم البيانية، وخرائط تدفق الأنشطة والعمليات بغرض تضمين كافة الأفراد فى المسؤولية، وتحسين أداء الأنشطة والعمليات، ووضع أسماء الأفراد أو الإدارات المسؤولة عن أداء عملية معينة، وغير ذلك. أما (Marquardt, p.81) فهو يشير إلى ضرورة تماسك فريق العمل لتطوير التعلم التنظيمى، حيث يربط بين التعلم التنظيمى والفردى، ويدعم تدفق المعرفة بين الفرق والأفراد فى الفرق.

٢/١/٣/٣ يساهم التعلم التعاونى فى إحداث التطوير التنظيمى: لتوضيح كيفية مساهمة التعلم التعاونى عن طريق فرق العمل فى إحداث التطوير التنظيمى، نعرف التطوير التنظيمى بأنه: جهد مخطط ونشاط طويل المدى، ويستهدف تحسين

قدرة التنظيم على حل مشكلاته، وتحديد ذاته تلقائياً من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل (Frenih, W.L., et al., p.15). والتطوير التنظيمي هو إحدى مداخل التغيير التنظيمي، ويعتمد على القيم الديمقراطية والإنسانية بغرض تحسين الفعالية التنظيمية، ورفاهية العاملين (Robbins, S.P. 2001, p.553) يتضح من هذا التعريف أن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة ومنظمة يتم بموجبها استخدام مداخل العلوم السلوكية، من أجل تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق رضا العاملين، خاصة في البيئات المتغيرة. ويشير (Daft, R.L., 1995, p.283) إلى أن ذلك يتم من خلال الثقة والمواجهة المفتوحة للمشاكل، وتمكين العاملين، ومشاركتهم، وتصحيح مغزى العمل، والتعاون بين المجموعات، والاستغلال الأمثل للقوى البشرية. ويضيف (Daft, R.L.) إلى أن الإدارة العليا ينبغي أن تقدر الحاجة للتطوير التنظيمي، وبالتالي تزويد العاملين بالدعم المحفز من أجل التغيير، وتطبيق أساليب متعددة لتحسين مهارات الأفراد في هذا الميدان، وذلك عن طريق: أولاً: إستطلاع التغذية المرتدة عن الرضا الوظيفي، والإتجاهات، والأداء، وسلوك القائد، والمناخ، وجودة علاقات العمل، وهذه التغذية وما تحوية من بيانات تحفز على مناقشة المشاكل التنظيمية، ووضع خطط التغيير التنظيمي. ثانياً: تعزيز أنشطة بناء الفرق: فطالما أن الأفراد يمكن أن يعملوا سوياً، فيمكن تحقيق ذلك من خلال الفرق، فهذا يمكن من: مناقشة الصراعات والأهداف، وصنع وإتخاذ القرارات، والاتصال، والإبداع، والقيادة، وبذلك يتمكن الفريق من تخطي المشكلات، وتحسين النتائج. فأنشطة بناء الفريق تستخدم أيضاً في كثير من المنظمات للتدريب على قوى المهمة، واللجان، والأنشطة المختلفة، كما تعمل الفرق المكونة من ممثلي الجماعات المختلفة على وضع خطة لحل الصراع، وتحسين الاتصال، والتنسيق، سواء أكان ذلك على مستوى الإدارات، أم المركز الرئيسي للقيادة، أم في حالة الاندماجات Daft, R.L., 1995, pp.283-284.

يتضح مما سبق، أن عملية التطوير التنظيمي تستند إلى عناصر عديدة لعل

أبرزها : العمل الجماعى ، من منطلق : أولاً : أن فريق العمل له تأثير كبير على سلوكيات الأفراد ، ومن ثم تحقيق تقدم واضح فى مجال تطوير السلوك الفردى من خلال العمل الجماعى . ثانياً : أن نجاح فريق العمل وفاعليته لا يعتمد فقط على جهود قائد فريق العمل ، بل أيضاً يعتمد على تعاون أعضاء الفريق ومشاركتهم فى تحقيق أهداف الفريق . ثالثاً : أن العمل الجماعى هو السبيل الأمثل لتحقيق الفعالية التنظيمية . رابعاً : أن التطوير التنظيمى يتحقق من خلال الأفراد الذين يؤمنون بقيمة العمل الجماعى التعاونى (Robbins, S.P., 2001, pp.555-556) . من جهة أخرى ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن المنظمة المتعلمة هى التى تطور قدرتها بصفة مستمرة للتكيف والتغيير ، فإن إحدى قضايا التغيير المعاصرة هى خلق منظمة دائمة التعلم ، حيث نلاحظ أن خصائص المنظمة دائمة التعلم كما حددها Senge, P.M., (1990, pp.69-70) تعتمد على تحقيق التعلم التعاونى والتعلم التنظيمى (تتحد خصائص المنظمة المتعلمة فى الخصائص المشتركة للمنظمة التى يوافق عليها كل عضو بالمنظمة ، وطرح الأفراد لطرقهم القديمة فى التفكير ، والمعايير الروتينية التى يستخدموها لحل مشاكلهم أو أداء وظائفهم ، يفكر الأعضاء فى كل الإجراءات التنظيمية ، والأنشطة ، والوظائف ، والتداخلات مع البيئة كجزء من نظام العلاقات المتداخلة ، كما أن الاتصال مفتوح بين الأفراد بدون أدنى خوف من النقد أو والعقاب ، وأخيراً يحول الأفراد مصالحهم الذاتية وأيضاً تحول الإدارات المصالح الجزئية إلى هدف أسمى وهو العمل سوياً لإنجاز الرؤية المشتركة) ، والملاحظ أن خصائص المنظمة دائمة التعلم كإحدى قضايا التغيير المشتمل على التطوير التنظيمى يرتبط ببناء فرق التعلم التعاونى المؤدى إلى التعلم التنظيمى وخلق المنظمة دائمة التعلم .

٣/١/٣/٣ التعلم التعاونى يعمل على إطلاق الأفكار الإبداعية : بناء الفرق الإبداعية من أعضاء ذوى تخصصات مختلفة وخبرات متنوعة وإنمائها مختلفة من التفكير الإبداعى هو فى الواقع شكل من أشكال تكوين فرق التعلم التعاونى وذلك من منطلق أن هذه الفرق هى عادة فرق موجهة ذاتياً ، كما يشير إلى ذلك Nonaka

(I., 1994, pp.23-25) وتمثل ميداناً للتفاعل بين الأعضاء الآتين من مجموعة من الأقسام الوظيفية، حيث يمثل الفريق الكل النشاط القائم على العلاقات المترابطة، وذلك بالاستناد إلى مبدأ التنوع الضروري، وهذا يتطلب: أولاً: أن يكون هناك عدداً من الأعضاء الأساسيين (٤ - ٥ عضواً) ولديهم خلفية مهنية ترتبط بالعديد من المهام الوظيفية، ويكون بين أعضاء الفريق ثقة متبادلة لإتاحة الفرصة لمشاركة الخبرة بين الأعضاء. ثانياً: أن يكون بين أعضاء الفريق حوار مستمر بما يؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى مفهوم واضح وذلك في ضوء الحوار والجدل المتكرر. ثالثاً: أن تتوافر الثقة المتبادلة بين الأعضاء، والتي تعتبر الدعامة الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها لتيسير هذا النوع من التعاون البناء، فهذه الثقة المتبادلة هي الوسيلة الرئيسية لمشاركة الخبرات الأصلية للفرد كمصدر رئيسي للمعرفة الضمنية (Robbins, S.P., p.336, Doney, P.M., p.98 and Others). وبالنظر إلى العناصر السابقة، يمكن ملاحظة أن فاعليات الفرق الإبداعية تعمل على إطلاق الأفكار الإبداعية، مما يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الإبداعي للمنظمة، وبالتالي زيادة الابتكارات، وذلك باعتبار أن الإبداع هو توليد لأفكار جديدة، ثم يكون الابتكار بمثابة تطبيق لهذه الأفكار الإبداعية (Amabile, T.M., 1998, pp.77-87)، وكل ذلك يعمل في المقام الأول على خلق المنظمة الذكية التي هي عبارة عن هيكل من التفكير مكون من ذكاء وإبداع العاملين (Glynn, M.A., pp.1081-1110) مما يساهم في تحقيق التعلم التنظيمي.

٢/٣/٣ فرق التعلم التعاوني كأحد مستويات التعلم التنظيمي:

هناك ثلاث مستويات أساسية مترابطة تساهم في إحداث التعلم التنظيمي، أولى هذه المستويات يتم على المستوى الفردي، يليه إحداث التعلم على المستوى الجماعي، وأخيراً إحداث التعلم على المستوى التنظيمي، وفيما يلي توضيحاً لهذه المستويات الثلاث المتعلقة بعملية التعلم بالمنظمة:

١/٢/٣/٣ التعلم على المستوى الفردي: ينبغي أن يعمل المدراء على تسهيل تعلم الأفراد لمهارات جديدة ومعايير مما يزيد من مهاراتهم الشخصية وقدراتهم،

وبذلك تتم المساهمة فى بناء قدرات المنظمة الرئيسة، وقد أكد Senge, P. 1990, (pp.7-23)، على أنه لكى يحدث التعلم التنظيمى لكل فرد، فإن المنظمة تحتاج لتطوير الإحساس بالإجادة الشخصية، وذلك يعنى أن المنظمات ينبغى أن تمكن الأفراد وتسمح لهم بتجربة وخلق وإستكشاف ما يريدونه. إن الهدف من إعطاء الفرصة للأفراد للتطوير، يعنى التقدير الجاد لعملهم الذى يتم ترجمته إلى قدرة متميزة للمنظمة، وكجزء من تحقيق البراعة الشخصية Personal Mastery، وإعطاء العاملين فهماً متعمقاً فيما يتعلق بنشاط معين، فإن المنظمات فى حاجة إلى تشجيع العاملين لتطوير واستخدام النماذج الفكرية التى تتحدى قدراتهم وتشجعهم للوصول إلى أفضل الطرق الجديدة لأداء المهنة Mental Models. والملاحظ أن المنظمة المتعلمة يمكن أن تشجع الموظفين لتكوين النماذج العقلية والمعقدة وتطوير إحساس البراعة الشخصية، وذلك لتزويد العاملين بالفرصة لتحمل مسئولية أكبر من أجل قراراتهم، وهذا يمكن أن يتحقق بطرق مختلفة ومتنوعة مثل: التدريب على تأدية مهام مختلفة، وإكتساب المعرفة لتحسين طرق وأساليب العمل، والتعرف على كيفية إعادة تصميم المهمة أو إعادة هندستها، وغير ذلك، والنتيجة تتمثل فى زيادة مستوى التعلم التنظيمى.

٣/٣/٢/٢ إحداث التعلم على المستوى الجماعى: حيث يحتاج المديرون لتعزيز التعلم على هذا المستوى، استخدام أنواع مختلفة من الفرق: مثل: الفرق المدارة ذاتياً، والفرق شبه الموجهة ذاتياً، وغيرها من الفرق المختلفة والتى لديها مستويات مختلفة من السلطة، وبدون قائد مرئى أو تكون القيادة دورية، وتضطلع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والمشملة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتتعلم وتشارك فى الوظائف التى غالباً ما يؤديها المديرون، وتكون إجتماعاتها أسبوعية، وهذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهى تبين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء، وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه، وتكون مسئولة أثناء التنفيذ (Dessler, G., pp.467-468).

وقد أكد العديد من علماء السلوك على أهمية هذا النوع من الفرق فى

عملية التعلم التعاوني (For Ex.; Nonaka, I. 1994, pp.23-25) حيث تتيح الفرصة لتعلم كل عضو من بقية أعضاء الفريق، فهناك أكثر من فرصة للتفاعل والتعلم من خلال العمل الجماعي، وقد أشار (Senge, P. 1990, pp.7-23) إلى هذا النوع من التعلم، وأطلق عليه تعلم الفريق Team Learning وهو أكثر أهمية مقارنة بالتعلم على المستوى الفردي، وذلك للارتقاء بالتعلم التنظيمي، فالقرارات الهامة يتم صنعها وإتخاذها على مستوى الوحدات الفرعية، مثل الفرق، والوظائف، والأقسام، كما أن هناك قدرة للفريق لإحداث التعلم التنظيمي، خاصة إذا تم تمكين أعضاء الفريق لتحمل المزيد من المسؤولية فيما يتعلق بقياس وإرشاد ورقابة سلوكياتهم وإيجاد طرق للارتقاء بالأداء بصفة مستمرة، وذلك لمشاركة أعضاء الفريق لمعرفتهم ومهاراتهم لزيادة الفاعلية.

٣/٢/٣/٣ إحداث التعلم على المستوى التنظيمي: يمكن للمديرين تعزيز التعلم التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي والثقافة، فمن خلال الهيكل التنظيمي، يمكن للمديرين تسهيل الاتصالات بين المجموعات وحل المشكلات، وهذا يؤثر على مدخل التعلم لأعضاء الفريق، فالمنظمات في حاجة إلى إحداث توازن بين الهيكل العضوي والميكانيكي لإمكان الاستفادة من نوعي التعلم التنظيمي. أما الثقافة، فقد تم توضيح دورها في المساهمة في التعلم التنظيمي، فعن طريق الاسترشاد السلوكي لأعضاء المنظمة بمجموعة من القيم والمعايير المستمدة من الثقافة التنظيمية يتم التأثير على التفاعل السلوكي للأفراد والجماعات، وهذا جانب هام للثقافة التنظيمية المتمثلة في القدرة على تعزيز التعلم التنظيمي وإحداث التغيير، والجدير بالذكر أن هناك مستوى من التعلم غير التنظيمي، وهو هام لأن المنظمات يمكن أن تتعلم عن طريق تقليد المنظمات المتميزة أن تُحدث نوعاً من التعلم التنظيمي، ولعل التجربة اليابانية في صناعة السيارات أوضحت أن مصنعى السيارات اليابانيين لجأوا للولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية لتعلم طرق التصنيع الأمريكية، وقد أعادوا إلى اليابان هذه المعرفة حيث حسنوها وأضافوا إليها، وهذا مثال واضح للتعلم عبر التنظيمي القادر على خلق المنظمات المتعلمة (Jones, G.R., 2001, pp.367-

370). إلا أن هذا المستوى من التعلم غير متاح للكثير من المنظمات نظراً لأنه قد يكون من الصعوبة إختراق هذه المنظمات العملاقة والتوصل إلى دراسة تجاربها، حيث أن التجربة اليابانية في هذا المجال تحكمها الكثير من المتغيرات الخاصة التي مكنت اليابانيين من تحقيق هذه الإنجازات الخارقة، والإستفادة من التعلم عبر التنظيمي.

٣/٣/٣ العناصر المطلوب توافرها لتحقيق التعلم التعاوني على مستوى فرق العمل:

إحدى المزايا الرئيسية التي تحققها فرق العمل تتمثل في بسط المعرفة الوظيفية واكساب المهارات لأعضاء الفريق، فالعمل بالفريق يتطلب إستخدام مهارات متعددة لدى أعضاء الفريق، والاستفادة من القدرات الذهنية للأعضاء المختلفين، حيث يقدموا مقترحات بطرق مختصرة وبدائل مختلفة عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالفريق، ولكي يتحقق ذلك ينبغي أن يتوافر للفريق الكثير من العناصر المهيئة لمناخ مناسب للارتقاء بالتعلم التعاوني على مستوى فرق العمل، نوضح منها ما يلي :

١/٣/٣/٣ تمكين فرق العمل : يستند التمكين أساساً على فكرة الالتزام الداخلي ويوضح Kirkman, B.L. الالتزام الداخلي بمدى حرص الموظف على إستغلال وقت العمل، والالتزام بقواعده ولوائحه والحضور المستمر للعمل والحرص على تحقيق أهداف التنظيم، ويتأثر الالتزام التنظيمي بالالتزام الفرقي، وهذا الأخير يتأثر بالاعتمادية والثقة والعدالة والاستقلال، كما تؤثر القيم الثقافية على بقاء العضو بالفريق واستمراره، فإذا ما توافر الالتزام للفريق أصبح إحدى مخرجات الفريق الفعال. وهذا الالتزام الداخلي يعبر عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب العاملين نظراً لتقليل الرقابة، وإعطاء العاملين الحرية الكافية لتحديد المهام والسلوك المرغوب فيه لأداء هذه المهام، وبذلك نجد أن الالتزام الداخلي يعتبر عكس الالتزام الخارجى الناتج عن الرقابة المشددة والتبعية والحوافز وغير ذلك، ومعنى ذلك أن هناك علاقة طردية بين الارتقاء بالتعلم التعاوني على مستوى فرق العمل والتمكين،

فإذا ما تم منح أعضاء فريق العمل القوة أو النفوذ The Gaining of Power مع منحهم الصلاحيات وتحديد ما يقابلها من مسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية (مالية ومادية) وبيئة عمل مناسبة، والتأكد من تأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل، وشعورهم بثقة الإدارة فيهم، فإن الفريق يصبح متمكناً Empower Team، ولديه إدارة ذاتية، فهو يتمكن من وضع الخطط وجداول العمل، وصنع واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وغير ذلك. وهذا يحقق مستوى عال من الرضاء لأعضاء الفريق، والارتفاع بمستوى أدائه.

(See, Kirkman, B.L., et al., p.58; Bennis, W., et al., pp.70-89; and Others).

وهناك بعدان للتمكين: تمكين مهاري، وتمكين إداري، الأول يتعلق بإكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب، وخاصة على مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الفرق ودينامية الجماعة في إطار من الثقة والاعتماد المتبادل، أما الثاني فهو يركز على تحرير الفعل ونشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أنحاء المنظمة، وهناك بعض العناصر التي ينبغي توافرها لنجاح التمكين.

— المعلومات: ينبغي أن يكون لدى العاملين حرية كاملة للدخول إلى كافة المعلومات، بما في ذلك المعلومات المالية، فعندما يكون لدى العاملين صورة كاملة عن الشركة، وعن أدائها فإن ذلك يساعد العاملين على صنع واتخاذ القرارات المتسمة بالفاعلية. المعرفة والقدرات، فإن توافرها يساعد العاملين على تحقيق أهداف الشركة، كما أن البرامج التدريبية المستخدمة من قبل الشركات تكسب العاملين المعرفة والمهارة، وهذا يساعدهم على تحسين أدائهم، وبالتالي الأداء التنظيمي. تمتع العاملين بالسلطة لصنع واتخاذ القرارات الحيوية، فينبغي أن يكون لدى العاملين السلطة الكافية ويكون ذلك بتفويض السلطة المطلوبة للتأثير المباشر في إجراءات العمل والأداء التنظيمي، ويتضح ذلك في السلطة الممنوحة للفرق المدارة ذاتياً (Dessler, G., p.484). تأسيس نظام للمكافآت على اساس أداء

الشركة : فالمنظمات التى تمكن العاملين غالباً ما تضع نظام لإثابتهم بناء على النتائج المحققة للشركة ، ونظام لتقييم الأداء مرتبط بمدى المشاركة الفردية بفريق العمل .
(For More Details,: Dessler, G., p.484;Daft, R.L., pp.556-557)
نخلص مما سبق ، إلى أن التمكين يرتبط بتوافر تفويض السلطات والتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين فى فريق العمل من اطلاق أفكارهم الإبداعية ، وتوفير الموارد اللازمة للعاملين وأهمها المعلومات والمعرفة ، والتركيز على العلاقات الأفقية ، وتوفير مناخ يسوده الثقة سواء بين الرؤساء والمرؤوسين ، أم بين العاملين بعضهم البعض ، وكما أن توافر الثقة ضرورى لتحقيق الالتزام الداخلى من جانب العاملين . والواقع أن البناء التنظيمى الذى يميل إلى الأفقية يحقق مزيداً من المشاركة فى المعلومات ، والربط بين العاملين كأعضاء فريق والمديرين كمسهلين .
- تمكين فرق العمل ببعض الشركات العملاقة بالولايات المتحدة الأمريكية (Caudron, S., pp.41-46) وايرلندا (دابلن).

- مكنت شركة Gossen Corp Milwaukee فرق العمل لتحديد إحتياجات المستهلك ، وانجاز العمليات التى تشيع هذه الإحتياجات ، وبدلاً من توجيه جهود العاملين لإرضاء رؤسائهم أو مديري إداراتهم ، أصبحت الجهود موجهة لإرضاء العملاء ، وقد أصبح لدى العاملين الذين تم تمكينهم القدرة على حل مشكلاتهم ، وصنع واتخاذ قراراتهم ، والعمل سوياً لخلق منتجات أفضل وعمليات تسويقية أوسع وتحقيق ربحية أكبر . أما شركة Shelby Die Casting In Shelby Mississipi ، فقد كانت على حافة الإفلاس ، ولكنها غيرت تنظيمها إلى نظام العمل بالفريق ، وتمكين هؤلاء العاملين بفرق العمل (البالغ عددهم ٢٨٥ موظفاً) وقد كان لذلك أكبر الأثر على إنخفاض الفاقد من ٤٠٪ إلى ١٢٪ من قطع غيار السيارات التى تنتجها الشركة ، وذلك خلال عامين ، وتمكنت الإدارة من توفير ٢٥٠.٠٠٠ دولار قيمة رواتب المشرفين ، حيث أصبحت الفرق تدار ذاتياً ، وقد تطلب ذلك تدريب أعضاء الفريق على كيفية التمكين وتقبل تبعاته ، كما بذلت الشركة مجهوداً كبيراً لجعل العاملين يرأسون أنفسهم ويقبلون صنع واتخاذ القرارات بأنفسهم ، أما شركة Zenger Miller In San Jose, California فقد مكنت فرق العمل ، إلا أن هذا

التمكين قد إعترضه بعض المشاكل، حيث إستغرقت عملية التوجيه الذاتي لفريق العمل وقتاً لا يقل عن ثلاث سنوات: فمثلاً عندما أراد العاملون أخذ مزيد من الرقابة في أعمالهم، أراد القادة منحهم رقابة أقل: كما أنه عندما أوصى أعضاء الفريق بمقترحات عن كيفية إدارة وظائفهم بطريقة أفضل، تم تجاهل هذه المقترحات من قبل المديرين لأنه كان لها تأثير بطريقة ما عليهم، وغير ذلك من المشكلات، وقد تطلب حل هذه المشكلات مزيداً من الوقت إلى أن تعلم المديرين كيفية توصيل الأهداف لأعضاء الفريق ومساعدتهم على إنجازها، وأصبح الفريق لديه القدرة على تحديد المشكلات الخاصة بهم والعمل على حلها، أما شركة Desmond Northern Ireland & Sons Leisure wear Division فقد مكنت فرق العمل عن طريق برنامج تدريبي وكانت نتائج التمكين ما يلي:

الأهداف	المخرجات
لتحسين الدخل (دخل العاملين)	تقليدياً، صناعة الملابس تمنح أجور منخفضة، ومن الجليّ أنه كان هناك مستويات عالية من دورات العمل. إدركت الشركة أنه بتكوين فرق العمل، حققت الشركة الكفاءة والربحية. وتمكنت الشركة من أن تحسن الدخل وذلك بالأخذ في الاعتبار نظام إثابة فريق العمل على أساس النتائج المحققة.
رفع الروح المطلوبة والرضا الوظيفي	مع أن الشركة لم يكن لديها خطة للتقييم الرسمي لمستوى الروح المعنوية، فالشعور العام هو أن الرضا الوظيفي كان مرتفعاً بفرق العمل، حيث أكد غالبية العاملين المعاصرين لكل من النظامين: التقليدي وفرق العمل أنهم سعداء بعملهم من خلال فرق العمل. ورغم غياب دراسة رسمية استطلاعية للاتجاهات إلا أنه من الواضح أن هناك إنخفاضاً ملحوظاً في معدل دوران العمل والغياب.
زيادة الكفاءة والربحية	مستويات الربحية باستخدام فرق العمل زادت بمعدل يتراوح ما بين ١٥% إلى ٢٠%.
إنخفاض معدل دوران العمل	إنخفض معدل دوران العمل من ٢٦% إلى ٥% بالأقسام المطبقة لمدخل الفريق.
إنخفاض معدل الغياب	إنخفض معدل الغياب من ٩.٢% إلى ٦% بالأقسام المطبقة لمدخل الفريق.

الأهداف	المخرجات
إنخفاض عدد ساعات العمل بالفرق إلى ٤ ساعات	إنخفضت عدد ساعات العمل بالفرق إلى ٤ ساعات
رد فعل العميل	الوقت المستغرق مع الفرق يكاد يصل للنصف، تغير كبير فى الوقت المستغرق مقارنة بالطريقة التقليدية المستخدمة مسبقاً.

[Wright, K. 1997: Self Empowered Work Teams, Case Study, Dublin: Desmond & Sons Leisure wear Division]

٢/٣/٣/٣ توفير مناخ مفعم بالثقة : توافر الثقة بين أعضاء الفريق من أهم العناصر المطلوبة لتحقيق التعلم التعاوني ، وذلك من منطلق أن التعلم التعاوني يعتمد على مشاركة المعرفة - خاصة الضمنية - بين أعضاء الفريق ، والواقع أن غياب الثقة يرجع للكثير من العوامل ، لعل أبرزها : فشل الفريق فى الوفاء بعهوده ، وشيوع أغراض خفية بين الأعضاء ، وكثرة حديث الأعضاء عن بعضهم خارج الاجتماعات ، ومنح الفريق مكافآت غير ذات قيمة ، ونقص الاتصالات بين أعضاء الفريق ، وانتشار المنافسة بين أعضاء الفريق ، وعدم التفويض المناسب للسلطة وغير ذلك (Daft, R.L., 2000, pp.466-489) . استناداً إلى ذلك ، نجد أنه من الضروري توافر مناخ مفعم بالثقة حتى تتم مشاركة المعرفة - خاصة الضمنية - بين أعضاء الفريق والتي بموجبها يتم التعلم التعاوني ، وتعرف الثقة بأنها التوقع الإيجابي من خلال الكلمات أو الأفعال أو القرارات التي لا تجعل الآخر يتصرف بصورة إنتهازية . كما يعرف مصطلح التوقع الإيجابي بأنه المعرفة الإيجابية بالشخص الآخر ، حيث تعتبر الثقة عملية قائمة على التاريخ القائم على الخبرة ، فيستغرق الفرد مزيداً من الوقت لتشكيل وبناء الثقة . أما فى حالة الجهل التام بشخص ما لا نعرفه ، فإنه يمكن المغامرة بالتعامل معه ، وفى هذه الحالة قد تتوافر الثقة مع نزوج هذه العلاقة ، ونثق فى قدراتنا لصنع التوقع الإيجابي ، وهناك خمسة أبعاد للثقة : المصداقية ، والكفاءة ، والثبات ، والولاء ، والإفتاح . أما أنواع الثقة ، فهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع : الثقة على أساس الردع : وتعتمد على الخوف من التقريع إذا ما تم خرق هذه الثقة ، ويقوم الأفراد بالقيام بما يقولونه خوفاً من نتائج عدم تنفيذ التعليمات بالدقة المطلوبة ، أى الحفاظ على التزاماتهم ، وتعمل الثقة على أساس الردع فى صورة جيدة عندما يكون

درجة العقاب ممكنة، والنتائج واضحة (سلطة الرئيس على المرؤوسين). الثقة على أساس المعرفة: وهذا النوع من الثقة يقوم على أساس التوقع السلوكي الناجم عن التفاعل بين الأفراد، وتتواجد هذه الثقة عندما تتوافر معلومات كافية عن شخص ما بحيث نستطيع فهم هذا الشخص، وبالتالي توقع تصرفاته، ويعتمد هذا النوع من الثقة على المعلومات عند الطرف الآخر لتوقع كيفية تصرفه، وتتطور هذه المعرفة مع مرور الوقت لتشكل وظيفة من وظائف الخبرة التي تعمل على زيادة الثقة والقدرة على توقع السلوك، أى أنه كلما زاد تفاعلك وتواصلك مع شخص ما كلما زادت إمكانية توفير هذه الثقة والاعتماد عليها. الثقة القائمة على أساس الارتباط العاطفي: وتعتبر أعلى مستويات الثقة، فيتوافر قدر من الارتباط العاطفي بين الأفراد، وتتواجد الثقة هنا لأن الأطراف يتفهمون رغبات كل منهم، ويقدر كل طرف رغبات وطلبات الآخر فيحل فيها طرف محل الطرف الآخر، ويوجد قدر من الولاء غير المشكوك فيه بين الأطراف (Robbins, S.P., 2001, p.336).

والملاحظ أن أكثر أنواع الثقة تناسباً لمشاركة المعرفة والتعلم التعاوني هو النوع الثالث من الثقة المتعلق بالارتباط العاطفي بين أعضاء الفريق، والمتولد - عادة - عن زيادة إنتماء أعضاء الفريق لبعضهم البعض، وهذا الانتماء يرتبط بدوره بزيادة مستوى التماسك بين أعضاء الفريق، حيث توجد علاقة تبادلية بين إنتماء أعضاء فريق العمل وبين زيادة مستوى التماسك، فكل منهما يؤثر على الآخر، وبالتالي فإن الارتباط العاطفي يتولد عادة عن الانتماء، وهذا الأخير يرتبط عادة بزيادة التماسك، وهذه العناصر المترابطة تزيد من مشاركة المعرفة خاصة الضمنية بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق التعلم التعاوني.

٣/٣/٣/٣ توافر ثقافة تنظيمية محفزة على التعلم التعاوني والتنظيمي: بالنظر إلى تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم والمعايير التي يتقاسمها أعضاء المنظمة وتؤثر على سلوكياتهم (في حالة الثقافة القوية)، يتبين أن هناك بعض الثقافات التنظيمية المحفزة على التعلم التعاوني

والتنظيمي . من جهة أخرى فإنه بالنظر إلى التقسيمات المختلفة لأنواع الثقافة التنظيمية، نجد أنه وفقاً لـ (Daft, R.L., 2000, p.92) فإنه يقسمها إلى أربعة أنواع : (أ) ثقافة فريق الباسبول . (ب) ثقافة النادي . (ج) الثقافة الأكاديمية . (د) ثقافة القلعة، والملاحظ أن ثقافة النادي هي الأقرب لتطبيق مشاركة المعرفة، وبالتالي إحداث التعلم التعاوني عن طريق فرق العمل، نظراً لتمييزها بالولاء والانتماء والتوافق مع الجماعة. أما بالنسبة لـ (Schein, E.N., p.17, p.58) فقد قسم الثقافة التنظيمية إلى : الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، وثقافة المهمة، وثقافة الدور، وثقافة المساندة. ووفقاً لهذا التقسيم، فإن الثقافات المدعمة هي أقرب ما تكون ملاءمة لمشاركة المعرفة، حيث تتسم بيئة العمل في ظل هذه الثقافات بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم بعضاً، والتوافق، والمواظرة، وتعمل هذه الثقافات على خلق مناخ من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية وغير ذلك من القيم التنظيمية الضرورية لعملية مشاركة المعرفة.

أما بالنسبة لـ (Greenberg, J., and Barron, R.A., 2000, pp.488-491) فقد قسما الثقافة التنظيمية وفقاً لبعدين : إجتماعي، وتضامني، فتنتج عن ذلك أربعة أنواع من الثقافات التنظيمية هي : ثقافة الشبكية، وثقافة المرتزة، والثقافة المجزأة، وثقافة المشاركة، وهذه الأخيرة تكون أكثر قدرة على تحقيق مشاركة المعرفة بنجاح، وتحقيق التعلم التعاوني، ونظراً لأن القيم السائدة تتميز بالمشاركة والاجتماعيات والتضامن، حيث يكون هناك إنتماء قوى للمنظمة، وأيضاً إعتزاز بالعمل بها وغير ذلك من القيم التنظيمية التي تتوافق، وثقافة المشاركة، فإنه يتحقق التعلم التعاوني عن طريق فرق العمل. بالإضافة لهذه الأنواع المختلفة للثقافات التنظيمية، والتي تم إستخلاص بعضها منها، فقد تبين أن هناك بعض أنواع الثقافات التنظيمية المحفزة على مشاركة المعرفة والمساهمة في إحداث التعلم التعاوني على مستوى فرق العمل، وبالتالي على المستوى التنظيمي والمساهمة في إحداث التعلم التنظيمي، فإنه لا بد من الأخذ في الاعتبار أن هناك أبعاداً لكل ثقافة تنظيمية، ولكي تنجح عملية مشاركة المعرفة وإحداث التعلم التعاوني على مستوى فرق العمل،

فلا بد أن تكون الثقافة التنظيمية قوية من جهة (أى لها تأثير على سلوكيات أعضاء المنظمة) ومن جهة أخرى لا بد أن يكون أحد أبعاد الثقافة التنظيمية هى قيمة مشاركة المعرفة، وفى حالة عدم توافر عنصر مشاركة المعرفة كقيمة من إحدى قيم الثقافة التنظيمية القوية، فإن الوقوف على مصادر الثقافة التنظيمية والعمل على تطوير قيمها للتوافق ومشاركة المعرفة والتعلم التعاونى تكون خطوة هامة لتضمين هذه القيمة بقيم الثقافة التنظيمية القوية السائدة بالمنظمة، خاصة إذا لم تكن الثقافة القومية تجعل من عملية العمل الجماعى والمشاركة قيمة تلقائية تنعكس على الثقافة التنظيمية للمنظمة، وتجعل من عملية مشاركة المعرفة والتعلم التعاونى إحدى جوانب سلوكيات العاملين بالمنظمة، كما فى حالة النموذج اليابانى فى عملية المشاركة التلقائية للمعرفة من خلال العمل الجماعى الذى يمثل إحدى القيم الجوهرية للثقافة القومية للمجتمع اليابانى [Whitehill, A.M., pp.39-56]، أضف إلى ذلك، أن التعلم التنظيمى يتطلب ثقافة تدعم الحصول على المعلومات، وتوزيع ومشاركة التعلم، وتقديم المكافآت، والاعتراف بالتعلم وتطبيقاته، وكل ذلك فى غاية الأهمية للمنظمات دائمة التعلم الناجحة (Marquardt, M., and Others). من هذا المنطلق، أصبحت الأدبيات تتحدث عن ثقافة التعلم التنظيمى Organizational Learning Culture وهى إحدى الثقافات التى نجد فيها كل أعضاء المنظمة يقدرّون التعلم ويناضلون من أجل الحصول على أداء عال من خلال تطبيق التعلم من أجل عمل متطور ومبتكر (Tracey, J.B., et al., pp.239-252). إن ثقافة التعلم التنظيمى تؤكد على التبادل المفتوح للمعلومات والأفكار بطرق تسهل التعلم وتطبيقاته المبتكرة. يتضح مما سبق أنه من الضروري توافر ثقافة تنظيمية محفزة على التعلم التعاونى والتنظيمى خاصة إذا لم تكن الثقافة القومية تجعل من عملية العمل الجماعى والمشاركة قيمة تلقائية تنعكس على الثقافة التنظيمية للمنظمة، كما فى حالة النموذج اليابانى فى عملية المشاركة التلقائية للمعرفة من خلال العمل الجماعى، أضف إلى ذلك أنه لا بد من توافر ثقافة التعلم التنظيمى لكى تصبح المنظمة دائمة التعلم.

٤/ المعالجة الإحصائية للبيانات

تم تفرغ البيانات في جداول تكرارية واحتساب النسب المئوية، ثم تم معالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج التالي :

The Statistical Package for Social Science (SPSS PC+)

وذلك بغرض إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة ، كما يتضح مما يلي :

١/٤ الاختبار الإحصائي لصدق وثبات الأداة:

أولاً: الصدق المنطقي: تم عرض استمارات الإستبيان على مجموعة من المتخصصين في مجال العلوم السلوكية والإدارية (٢٠ متخصصاً)، حيث أبدوا رأيهم في استمارات الاستبيان، فتم تعديل بعض العبارات التي بدت غامضة، وبناء على ذلك تم تصميم إستمارات الاستبيان بصورة أكثر وضوحاً. وبذلك تم التأكد من الصدق المنطقي لاستمارات الاستبيان، وذلك باعتبارها مقياساً علمياً مناسباً لدراسة إتجاهات المستقصى منهم.

ثانياً: الصدق الإحصائي (الاتساق الداخلي بين كل عبارة ومجموعة العبارات): تم حساب معاملات ارتباط كل عبارة بالعبارات الكلية لكل استمارة إستبيان [كما هو موضح بالملاحق رقم (٣/أ/١)، (٣/ب/٢)، (٣/ج/٣)]، حيث اتضح أن هناك معامل ارتباط قوى بين كل عبارة والعبارات الكلية وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وذلك لكل إستمارة إستبيان على حدة (انظر الملحق رقم (٣). ويتضح من الجدول رقم (٣/أ/١)، والجدول رقم (٣/ب/٢)، والجدول (٣/ج/٣) أنه توجد معاملات ارتباط قوية (❖❖) بين كل عبارة والعبارات الكلية بالنسبة للأكاديميين وأيضاً بالنسبة للعلميين وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١).

ثالثاً: ثبات الأداة: تم حساب معامل الثبات باستخدام اختبار Alpha Gronbach، وذلك لكل إستمارة إستبيان على حدة، فبالنسبة لقائمة الاستبيان رقم (٢/أ)، تبين أن معامل الثبات [٠.٩٩٧٠]، وبالنسبة لقائمة الاستبيان رقم (٢/ب)، تبين أن معامل الثبات [٠.٩٧٥٩]، وبالنسبة لقائمة الاستبيان رقم

(٢/ج)، تبين أن معامل الثبات [٠.٩٧٤١]، وهذه المعدلات تعتبر مرتفعة ودالة على ثبات الاستبيان بالنسبة للقوائم الثلاثة.

٢/٤ تحليل نسب تكرارات الإجابات المتعلقة بالإستراتيجية القيادية التفاعلية لفرق العمل، وإستراتيجية تماسك فريق العمل، وإستراتيجية توظيف فرق العمل فى مجال التعلم التعاونى والتنظيمى:

١/٢/٤ تحليل نسب تكرارات الإجابات المتعلقة بالإستراتيجية القيادية التفاعلية لفرق العمل:

١/١/٢/٤ تحليل عام لنسب تكرارات الإجابات:

فيما يلى تحليل لنسب تكرارات الإجابات المتعلقة بالاستراتيجية القيادية التفاعلية لفرق العمل، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين نحو الأساليب المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

السؤال رقم (١): يستفسر هذا السؤال عن الرؤية الفلسفية لعضو هيئة التدريس بالنسبة للقيادة. فالبديل (أ) يستند إلى نظرية السمات أو الرجل العظيم Great Man، أما البديل (ب) فهو يستند إلى رؤية فلسفية لأهمية الأسلوب القيادى الفعال للفريق، وأخيراً يستند البديل (ج) إلى ضرورة توافر سمات تأثيرية للقائد بالإضافة للأسلوب القيادى الفعال لفرق العمل، وعلى هذا الأساس، نجد أن البديل (أ) قد حظى على نسبة تكرارات إجابات بالنسبة للأكاديميين بلغت (٨١٪) بينما حظى نفس البديل على نسبة (٧٧٪) من تكرارات إجابات العلميين، أما بالنسبة للبديل (ب) فقد بلغت النسب (١٤٪)، (٢٢.٧٪) للأكاديميين والعلميين على التوالى، وأيضاً بلغت النسبة للبديل (ج) (٤٠.٨٪) للأكاديميين، بينما بلغت النسبة للعلميين (٧٠.٢٪) لذات البديل، وهذه النسب توضح أن هناك تفاوتاً فى الرؤية الفلسفية بالنسبة للأكاديميين والعلميين، فبينما تستند الرؤية الفلسفية بالنسبة للأكاديميين على اعتبار أن مهمة قيادة

الفريق تتطلب أن يتوافر لدى القائد سمات معينة، نجد أن الرؤية الفلسفية للعلميين تتمركز بالنسبة لغالبيتهم على ضرورة توافر سمات تأثيرية لدى قائد الفريق، بالإضافة للأسلوب القيادي الفعال لفريق العمل، وهذه النتائج توضح أن الرؤية الفلسفية للعلميين بالنسبة لمهمة قيادة الفريق هي الأقرب إلى ما خلصت إليه أدبيات العلوم السلوكية والإدارية في هذا المجال.

السؤال رقم (٢): يتناول هذا السؤال مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بعملية بناء فريق العمل، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، فقد أشارت الأدبيات أن بناء الفريق يمثل إحدى خصائص الشركات الرائدة والعملاقة على مستوى العالم، فالفرق الفعالة هي بمثابة ميزة تنافسية تتمتع بها الشركات القادرة على البناء الجيد للفريق.

(Roberts, A.E., See Also: Harris, R.C., and Lambert, J.T., pp.28-35, Weinkauff, K., and Hoegl, M., pp.171-181, and Others)

والملاحظ أن البناء الفعال لفريق العمل هو اللبنة الأولى لفعاليات فريق العمل، فإذا ما تم بناءه على أسس علمية سليمة من حيث إختيار الأعضاء المناسبين والمختلفين من حيث القدرات والمهارات والخبرات من جهة، والمشاركين في القيم والعادات والمعتقدات وغير ذلك، فإن ذلك يساهم في زيادة إطلاق الفريق للأفكار الإبداعية، وأيضاً يساهم في تحقيق تماسك الفريق. بناء على ذلك تم وضع ثلاثة إختيارات للإجابة، حيث يتعلق الإختيار (أ) باتجاه عضو هيئة التدريس نحو ترك مهمة بناء الفريق للمختصين أيا كان موقعهم على الهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة قد يكون إختيار المزيج من الأعضاء ملائماً أو غير ملائم وفقاً لمدى إلمام المختص بالأسس العلمية التي ينبغي أن يستند إليها بناء فريق العمل، أما البديل (ب) فيركز على إتجاه عضو هيئة التدريس نحو المساهمة مع المختصين في عملية بناء الفريق، ومعنى ذلك قد يكون من المتاح مساهمته أو عدم مساهمته، وأخيراً البديل (ج) يختص باتجاه عضو هيئة التدريس نحو إختياره الأعضاء المطلوبين من حيث القدرات والمهارات والخبرات. والواقع أن هذا البديل الأخير (ج) هو أفضل البدائل من حيث

استناده إلى الأسس العلمية المتعلقة ببناء فريق العمل. وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين على أن الأغلبية (٦٠.٧٪) لديهم اتجاه نحو ترك هذه المهمة للمختصين، ونسبة ضئيلة إلى حد ما (٢٤.٥٪) إتجهت نحو محاولة المساهمة في هذه المهمة، وأخيراً، هناك نسبة ضئيلة بلغت (١٤.٨٪) إتجهت نحو البديل الثالث. أما بالنسبة للعلميين فإن الغالبية العظمى منهم يروا أن مهمة قائد الفريق هي أن يقوم باختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات والخبرات، حيث حظى هذا البديل على نسبة (٨٢.٩٪)، يليه نسبة ضئيلة من تكرارات الإجابات (١٥.٥٪) للبديل (ب)، وأخيراً نسبة ضئيلة جداً للبديل (أ)، لم تتعد (١.٦٪) وهذه النسب تشير إلى أن غالبية إتجاهات الأكاديميين تتمركز حول البديل (أ)، بينما غالبية إتجاهات العلميين تتأكد حول البديل (ج).

السؤال رقم (٣): ويستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتدبير الموارد المطلوبة لإنجاز الفريق لأنشطته: وكذلك كل ما يتعلق بتدبير مدخلات الفريق وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة. والواقع أن إحدى أسباب الصراع التنظيمي يتمثل في ندرة موارد المنظمة، حيث تكون الموارد محدودة ويتنازع عليها الكثير من الأطراف، بالإضافة إلى أن ندرة الموارد لا تمكن فريق العمل من إنجاز أنشطته بفعالية (Daft, R.L., 2000, pp.615-616; See Also: King, R.T., May, 1998). ولذا فإن من أهم مهام قائد الفريق تأمين الموارد ومدخلات الفريق بصفة عامة، وذلك ليجنب الفريق الصراع مع الفرق الأخرى، ويعين الفريق على إنجاز أنشطته بفعالية، وهناك ثلاث بدائل تتعلق بإجابات هذا السؤال، فالبديل (أ) يعبر عن اتجاه سلبي نحو مهمة قائد الفريق بالنسبة لتدبير الموارد، وهو ترك هذه العملية للمختصين، وما ينجم عن ذلك من تخصيص موارد محدودة، وما يتبع ذلك من احتمال نشوب صراع بين الفريق وبقية الفرق، وعجز في إنجاز الفريق لأنشطته، أما البديل (ب)، فهو يعبر عن اتجاه أقرب ما يكون إلى السلبي حيث تكون هناك محاولة من جانب الفريق لمعرفة الموارد المتاحة والمدخلات المطلوبة، وأخيراً البديل (ج) يعبر عن اتجاه إيجابي نحو تأمين

الموارد المطلوبة للفريق، وتأمين كافة مدخلات الفريق، وهذا يوضح ضرورة إدارة تفاوض Bargain من جانب قائد الفريق لتأمين هذه الموارد والمدخلات. وقد أوضحت نسبة تكرارات الإجابات أن غالبية الأكاديميين (٧٩١٪) يتجهون نحو ترك هذه المهمة للمختصين، ونسبة ضئيلة (١٧٨٪) يرون محاولة الوقوف على معرفة الموارد المتاحة والمدخلات المطلوبة للفريق، وأخيراً نسبة ضئيلة جداً (٣١٪) إتجهوا نحو تأمين الموارد والمدخلات المطلوبة لفريق العمل. أما نسب تكرارات الإجابات للعلميين، فإن الغالبية العظمى منهم (٧٧٪) إتجهوا نحو البديل (ج) وهو تأمين الموارد والمدخلات المطلوبة للفريق، ونسبة ضئيلة إلى حد ما (٢٢٣٪) إتجهت نحو البديل (ب)، وأخيراً نسبة ضئيلة إلى حد كبير (٧٪) إتجهوا نحو البديل (أ).

السؤال رقم (٤): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتحديد أهداف الفريق، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة والواقع أن تحديد أهداف متسلسلة وفقاً للأولويات، وإبداعية، وواقعية، ودقيقة وواضحة، ومعايير إنجاز الأهداف وتضمينها للأنشطة المختلفة، باعتبار أن هذه الأهداف هي بمثابة الأساس الأول ليس فقط في المساهمة في تماسك الفريق، ولكن أيضاً في تفعيل دور فريق العمل.

(Pollock, T., p.10; Romig, D.A., p.150; Hardaxer, M. and Ward, B.K., pp.112-119, and Others).

ووفقاً لتقنية هذه المجموعة من الأسئلة، فإن هناك ثلاث بدائل، حيث يختص البديل (أ) بإتجاه عضو هيئة التدريس نحو محاولته التقليل من إختلاط المفاهيم وتعددتها وتعارضها فيما يتعلق بتحديد الأهداف، حيث حظى هذا البديل على نسبة كبيرة من تكرارات إجابات الأكاديميين، (٨٥٧٪) بينما حظى على نسبة ضئيلة جداً من تكرارات إجابات العلميين (٦٥٪)، أما البديل (ب)، فقد حظى على نسبة (٧٧٪) للأكاديميين، (٢٢٨٪) للعلميين، أما بالنسبة للبديل (ج) فقد بلغت نسبة تكرارات إجابات العلميين (٧٠٧٪) بينما بلغت هذه النسبة (٦٦٪) للأكاديميين.

السؤال رقم (٥): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق

بمداخل تحقيق أهداف الفريق، ومدى مساهمته في وضعها، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة. والواقع أن مساهمة قائد الفريق في هذا النشاط يعكس أسلوباً قيادياً تحويلياً يتبعه قائد الفريق، حيث إن إحدى خصائص القائد التحويلي هي وضع رؤية للتوجه المستقبلي، وذلك عن طريق مشاركة تابعيه في وضع المداخل الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية، فهذه المشاركة تترك للعاملين حيزاً للتفكير خارج حدود أنفسهم، وإستخدامهم للقدرات الفردية لديهم في التفكير الخلاق، وتحويل رؤية المنظمة إلى حقيقة.

(Jaskyte, K., pp.155-156, Wing, L.S., p.10, Harris, R.C., et al., p.32, and Others)

من هذا المنطلق، يستفسر هذا السؤال عن إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو إنجاز هذه المهمة، فالبديل (أ) يركز على وضع القائد لهذه المداخل وفرضها على تابعية، بينما البديل (ب) يركز على محاولة القائد إمداد الفريق بوجهة نظره بخصوص هذه المداخل دون مشاركة فعلية من جانبه، وأخيراً البديل (ج) يركز على المشاركة الحقيقية من جانب قائد الفريق في وضع المداخل الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية. فقد دلت نسبة تكرارات الإجابات للأكاديميين على حصول البديل (أ) على نسبة عالية من تكرارات إجاباتهم بلغت (٨٣٢٪)، أما البديل (ب) فقد حظى على نسبة ضئيلة (١٢٢٪)، وأخيراً بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم (٤.٦٪) للبديل (ج)، أما بالنسبة للعلميين، فقد حظى البديل (ج) على (٧٥٢٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم، يليه البديل (ب) الذي حظى على نسبة (١٨٣٪)، وأخيراً البديل (ج) الذي حظى على نسبة (٦٥٪) من تكرارات إجاباتهم.

السؤال رقم (٦): إمتداداً للسؤال السابق، يلاحظ أن هذا السؤال يستفسر عن مهمة قائد الفريق بالنسبة لوضع جدول لأنشطة الفريق وفقاً للأولويات وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، ومعنى ذلك، أنه إذا تم وضع مداخل لتحقيق أهداف الفريق، فإن الخطوة التالية تستلزم وضع جداول لأنشطة الفريق وفقاً لأولويات الأنشطة، فإذا ما تم مشاركة القائد لفريق عمله في وضع جدول لأنشطة الفريق، فإنه يتبع أسلوب قيادة تحويلي كما أوضحت ذلك

الأدبيات، فأحدى مواصفات القيادة التحويلية هي إعطاء نموذج للعاملين يتعلق بطريقة الإنجاز، وتشجيعهم من خلال التقدير، فإذا ما تم تطبيق ذلك عملياً من قبل القادة، فإنه سيتم تنمية سلوكيات مماثلة لدى التابعين (Bass, B. M., p.26). وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين حصول البديل (أ) على أعلى نسبة من تكرارات الإجابات بلغت (٨٤ر٢٪)، حيث يوضح ذلك أن إتجاهات أعضاء هيئة التدريس من الأكاديميين تميل نحو وضع قائد الفريق لجدول أنشطة الفريق وفقاً للأولويات، وإبلاغ ذلك لفريق العمل، أما البديل (ب) فقد حظى على نسبة (٩٧ر٧٪) من تكرارات الإجابات، وأخيراً، حظى البديل (ج) على نسبة ضئيلة من تكرارات الإجابات بلغت (٤٦ر٤٪). أما نسبة تكرارات إجابات العلميين بالنسبة للبديل (ج) فقد بلغت (٧٥ر٥٪) يليها نسبة (٢٠ر٧٪) للبديل (ب)، وأخيراً حظى البديل (أ) على (٣٨ر٣٪) من تكرارات إجابات العلميين.

السؤال رقم (٧): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتوزيع المهام المطلوبة على أعضاء الفريق، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة. وقد تم اقتراح ثلاث بدائل: يتعلق البديل (أ) بقيام قائد الفريق بتوزيع المهام وإبلاغها للأعضاء، دون إشراكهم في ذلك، أما البديل (ب)، فيركز على قيام قائد الفريق بإمداد الأعضاء بوجهة نظرة بخصوص توزيع المهام على الأعضاء، وأخيراً يتعلق البديل (ج) بمشاركة القائد لأعضاء الفريق لعملية توزيع المهام على الأعضاء، وفقاً لتخصصاتهم، بحيث يتأكد من أن كل عضو مدركاً لمسئوليته الكاملة تجاه مهامه وعلاقتها بمهام بقية الأعضاء. والواقع أن الأدبيات قد أشارت إلى دور القائد التحويلي في توضيح المسؤوليات، والمحافظة على مستويات الأداء، والتنسيق بين مهام الفريق والفرق الأخرى، وغير ذلك من المهام (Harris, P.C., et al., pp.32-33). بناء على ذلك، تم إقتراح الثلاث بدائل الموضحة عالية، فلما أن يكون القائد إجرائي (البديل (أ))، ولما أن يكون قائداً إجرائياً أكثر منه تحويلي (البديل (ب))، ولما أن يكون القائد تحويلي، وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين، أن إتجاهاتهم تميل نحو البديل (أ)، حيث بلغت نسبة تكرارات

إجاباتهم (٩٠.٨٪) أما البديلين (ب)، (ج) فقد حظياً على نسبة ضئيلة من تكرارات إجاباتهم بلغت (٧٧٪)، (١٥٪) على التوالي، أما نسبة تكرارات إجابات العلميين، فقد حظيت البدائل الثلاثة على (٧٦.٣٪)، (٢٢.١٪)، (١.٦٪) للبدائل (ج)، (ب)، (أ) على التوالي، وهذا يوضح أن اتجاهات العلميين تميل نحو أسلوب القيادة التحويلية بالنسبة لغالبيتهم، بينما تميل اتجاهات الأكاديميين نحو أسلوب القيادة الإجرائي بالنسبة لغالبيتهم.

السؤال رقم (٨): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمهمته الخاصة بتوجيه أعضاء الفريق عند تأديتهم لمهامهم، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، حيث تم اقتراح ثلاث بدائل يتعلق البديل (أ) باقتصار مهمة قائد الفريق على مراقبة كل عضو من أعضاء الفريق أثناء تأديته لمهامه، يليه البديل (ب) حيث يؤدي هذه المهمة عن طريق محاولته توجيه كلما أتاحت له الفرصة لذلك، وأخيراً البديل (ج) الذي يؤكد على مهمة قائد الفريق بالنسبة لتوجيه أعضاء الفريق، وذلك بالتأكيد على مبدأ الاعتمادية باعتبارها عنصراً هاماً من عناصر تحقيق تماسك الفريق، ثم القيام بمسؤولية كمدرّب ومعلم، وذلك بتدريب كل عضو على الطريقة الأفضل لأداء المهمة المعهدة إليه، حيث يختلف دور قائد الفريق عن الدور التقليدي الذي يقوم به مراقبو الخط الأول، ففريق العمل له طبيعة خاصة تتطلب توافر مهارات معينة لدى القائد، وذلك باعتباره مسهل ومعلم ومدرّب (Chang, R.Y., and Curt, N.M.J., p.8). وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين أن اتجاهاتهم تميل نحو البديل (أ) بالنسبة للغالبية (٩١.٣٪)، أما البديلين (ب)، (ج) فقد حظيا على نسبة ضئيلة جداً من تكرارات إجاباتهم، أما بالنسبة للعلميين، فإن نسبة تكرارات إجاباتهم أوضحت أن اتجاهاتهم تميل نحو البديل (ج)، بينما نسبة ضئيلة إلى حد ما من تكرارات إجاباتهم بلغت (١٨.٩٪)، (٦.٣٪) لكل من البديلين (ب)، (أ) على التوالي، أي أن اتجاهات الغالبية العظمى للعلميين تميل نحو البديل (ج) أي العمل على تأكيد الاعتمادية في تأدية الأنشطة مع القيام بدوره كمدرّب ومعلم لكل عضو من أعضاء الفريق.

السؤال رقم (٩) : يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمعاونة أعضاء الفريق على إطلاق أفكار إبداعية، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم إقتراح ثلاث بدائل مستندين فى ذلك إلى أدبيات العلوم السلوكية والإدارية المتعلقة بإحدى المهام الأساسية لفرق العمل، والجدير بالذكر أن الكثير من الدراسات والبحوث أشارت إلى أهمية بناء فرق العمل لتحقيق الإبداع والابتكار التنظيمى، حيث يتضح دور القائد فى تفعيل الفرق الإبداعية عن طريق تكوين هذه الفرق من أعضاء ذوى قدرات وخبرات ومهارات متنوعة، فالتنوع هو نقطة البداية لتفعيل هذه الفرق (Amabile, T.M., 1998, pp.77-87, See Also, Nonaka, I., 1994, pp.23-25, and Others) بناء على ذلك، تم اقتراح ثلاث بدائل للإجابات، يتعلق البديل (أ) بإتجاهات سلبية نحو هذه المهمة وذلك إستناداً إلى أن أنشطة الفريق تتميز بصفة عامة بالنمطية، فلا جدوى إذاً من إطلاق الفريق لأفكار إبداعية، أما البديل (ب) فيركز على إتجاهات تميل إلى الإيجابية نحو إطلاق أفكار إبداعية وذلك بمحاولة القائد تحفيز أعضاء الفريق نحو إطلاق أفكار إبداعية، أما البديل الأخير (ج) فهو يركز على معاونة القائد للفريق لإطلاق أفكار إبداعية، وذلك بتطبيق طرق جديدة لتنمية المهارة الإبداعية لديهم، أى إن إتجاهات القائد إيجابية نحو هذه المهمة، وذلك باعتبار أن قائد الفريق الفعال هو فى المقام الأول مسهل ومدرّب ومعلم، وقد حظيت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين بالنسبة للثلاث بدائل (أ، ب، ج) على (٨٦٢٪)، (٩٧٪)، (٤١٪)، أما بالنسبة للعلميين، فقد حظيت البدائل (ج، ب، أ) على التوالى على نسب (٨٤٢٪)، (١٣١٪)، (٢٧٪) أى أن العلميين يتبنوا رؤية إيجابية نحو مهمة القائد كمسهل ومعلم ومدرّب فى معاونة الفريق على إطلاق الأفكار الإبداعية.

السؤال رقم (١٠) : يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتنسيق أنشطة الفريق مع أنشطة الفرق الأخرى، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم إقتراح ثلاث بدائل للإجابات بالنسبة لهذه المهمة، إحداها يتعلق بعدم الإيثار بمهمة إجراء تنسيق لأنشطة الفريق مع أنشطة

الفرق الأخرى، فهذا البديل يستند إلى أسلوب قيادي إجرائي، حيث يتدخل قائد الفريق في أداء أنشطة الفريق في حالة إذا لم يتم تحقيق مقاييس الأداء، Bass, B.M., p.22، أما البديل (ب) فهو يتعلق بأسلوب قيادي أقرب ما يكون إلى الأسلوب القيادي التحويلي، حيث يحاول قائد الفريق التنسيق بين أنشطة الفريق وأنشطة الفرق الأخرى كلما طلب منه ذلك (أي ظهر أي نوع من الازدواجية مثلاً في أداء أنشطة الفريق والفرق الأخرى)، وأخيراً التأكيد على تنسيق أنشطة فريق العمل مع أنشطة الفرق الأخرى، حيث يستند هذا البديل إلى ممارسة أسلوب قيادة تحويلي يركز على التنسيق الداخلي بين أنشطة فريق العمل، وأيضاً التنسيق الخارجي مع أنشطة الفرق الأخرى إنطلاقاً من تمكين العاملين للتصرف بتوافق مع رؤية المنظمة، ثم إنه في حالة تواجد دور المدير العام The Senior Manager's Role فيكون من الضروري التنسيق بين الفرق المتعددة من واقع مكائته التنظيمية وبالتالي فإن قائد الفريق يؤدي مهمة التنسيق بين أنشطة فريقه وأنشطة الفرق الأخرى (Harris, R.C., and Lambert, J.T., pp.28-35) وفقاً لهذا المنظور، تم اقتراح البدائل الثلاثة، حيث حظى البديل (أ) (ب)، (ج) بالنسبة للأكاديميين على النسب التالية (٨٨٪)، (٧١٪) (٤٨٪) على التوالي، أما بالنسبة للعلميين فإن البديل (ج) حظى على أعلى نسبة من تكرارات إجاباتهم بلغت (٧٥٪)، يليها البديل (ب) الذي حظى على (٢٠٪)، وأخيراً البديل (أ) حظى على نسبة ضئيلة جداً من تكرارات إجاباتهم بلغت (٣٨٪). وهذه النسب توضح أن اتجاهات العلميين تميل للأغلبية نحو تنسيق أنشطة الفريق مع أنشطة الفرق الأخرى، بينما تميل اتجاهات الأكاديميين بالنسبة لغالبيتهم نحو ترك هذه المهمة جانباً إستناداً إلى رؤية إجرائية للعملية القيادية.

السؤال رقم (١١): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمد الفريق بالمعلومات المطلوبة لتمكين فريق عمله من إنجاز أنشطته وأيضاً معاونته على جمع المعلومات الضرورية لإنجاز هذه الأنشطة، والوقوف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم اقتراح ثلاثة بدائل لهذا السؤال،

يتعلق البديل (أ) بسلوك سلبى تجاه مد الفريق بالمعلومات أو معاونته على تجميع المعلومات الضرورية لإنجاز أنشطته، حيث يرى القائد ضرورة احتفاظه بالمعلومات لأنها من إختصاصه، بينما يركز البديل (ب) على مد الفريق بالمعلومات فى حالة تطلب الأمر ذلك، وأخيراً، يسلك القائد وفقاً للبديل (ج) سلوكاً إيجابياً نحو مد الفريق بالمعلومات ومعاونته على جمعها لتمكينه من إنجاز أنشطته بفعالية. والواقع أن مد الفريق بالمعلومات من جانب القائد، ومعاونته على جمعها هى إحدى المهام الأساسية التى يضطلع بها قائد الفريق فى حالة إتباعه لأسلوب قيادى تحويلى، حيث يعمل القائد كمسهل، وهذا يستدعى تزويد الفريق بالمعلومات الضرورية لصنع واتخاذ القرارات، ونجاح الفريق فى تحقيق الأهداف التى كوّن من أجلها (البحث والتطوير، ومراقبة الجودة، وتنمية منتجات جديدة، وتحديث إجراءات العمل، وغير ذلك).

(Caudron, S., pp.45, Robbins, S.P., pp.333-336)

والملاحظ أن البديل (أ) قد حظى على أعلى نسبة من تكرارات إجابات الأكاديميين (٩٣٪)، أما البديلين (ب، ج) فقد حظى على نسبة ضئيلة جداً من تكرارات الإجابات (٢١٪)، (٤٪). أما العلميين، فقد حظى البديل (ج) على أعلى نسبة من تكرارات إجاباتهم بلغت (٨٦٪)، أما البديلين (ب، ج) فقد حظيا على (١٢٪)، (١٦٪) على التوالى من نسبة تكرارات إجاباتهم. وهذا يوضح أن إتجاهات الأكاديميين تميل نحو الاحتفاظ بالمعلومات لكونها من إختصاص القائد، بينما يتبنى العلميين رؤية فلسفية قوامها تزويد الفريق بالمعلومات ومساعدته على جمع المعلومات المطلوبة لإنجاز الفريق لأنشطته بفعالية.

السؤال رقم (١٢): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمعايير أداء أنشطة الفريق، وإمكانية تعديلها، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم إقتراح ثلاثة بدائل يتعلق البديل (أ) بأداء هذه المهمة وذلك بفرض معايير مقننه (أى غير مرنة) على الفريق والزام الفريق بها، أما البديل (ب) فيركز على إبداء قائد الفريق للرأى فى المعايير التى يضعها الفريق،

وأخيراً يتعلق البديل (ج) بالمشاركة الفعلية من جانب القائد لفريق العمل في وضع المعايير المتعلقة بأداء الأنشطة مع وجود مرونة لتعديل المعايير في حالة الضرورة، والواقع أن مشاركة القائد للفريق في وضع المعايير ينبثق عن دور القائد كمسهل، حيث يعاون الفريق على بلوغ أهدافه المرتبطة بالمعايير، فأحدى شروط فعالية الأهداف تتحدد في وضع مقاييس للإنجاز بالنسبة لكل هدف (Locke, G.P., & Schweiger, D.M., p.265; See also: Hardaker, M., and Ward, B.K., pp.112-113) والملاحظ أن البديل (أ) قد حظى على أعلى نسبة من تكرارات إجابات الأكاديميين (٩٦٤٪)، أما البديلين (ب، ج)، فقد بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم (٢١٪، ١٥٪) على التوالي. أما بالنسبة للعلميين، فإن البديل (ج) حظى على أعلى نسبة من تكرارات إجاباتهم (٨٢٩٪)، يليه البديل (ب) الذي حظى على (١٤٨٪)، وأخيراً حظى البديل (ج) على نسبة (٢٣٪). وهذه النسب توضح إتجاهات غالبية الأكاديميين نحو إلزام الفريق بمعايير مقننه بينما اتجهات العلميين في أغلبها تميل نحو البديل (ج).

السؤال رقم (١٣): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بإدارة الصراع، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم اقتراح ثلاثة بدائل: البديل (أ) يقصر إدارة الصراع على تجنبه، ويركز البديل (ب) على محاولة التوصل إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف، وأخيراً، نلاحظ أن مضمون البديل (ج) يعتمد على الأسلوب التعاوني في حل الصراع، وذلك بإيجاد طرق لتحقيق التكامل بين المصالح الفردية ومصلحة الفريق، والملاحظ أن الأسلوب التعاوني ينبثق عن دور قائد الفريق كمسهل، فهو يتطلب مشقة من جانب القائد في تطبيقه، إلا أنه يحقق العديد من المزايا مثل: الوصول إلى إجماع، وبالتالي الالتزام في التطبيق وتحقيق أداء مرتفع، وغير ذلك، أما أسلوب التجنب فإنه لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف أو تحسين العلاقات، وكذلك أسلوب الحل الوسط فإنه لا يكون فعالاً في الكثير من المواقف.

(Daft, R.L., 2000, p.617, Trent, R.J., p.98, Weinkauff, K., et al., pp.177-178, and Others).

وبالنظر إلى نسبة تكرارات إجابات كل من الأكاديميين والعلميين نجد أن البديل (ج) حظى على نسبة (٩٥٫٩٪) من تكرارات إجابات الأكاديميين وحصل كل من البديلين (ب، ج) على نسبة (٢٦٫٠٪)، (١٥٫٠٪) على التوالي . أما بالنسبة للعلميين، فقد حظى البديل (ج) على أعلى نسبة من تكرارات إجاباتهم (٧٧٫٠٪) يليه البديل (ب) الذي حظى على نسبة (٢٢٫٣٪)، وأخيراً حظى البديل (أ) على نسبة ضئيلة جداً من تكرارات الإجابات لم تتجاوز (٧٫٠٪) . وهذه النسب توضح أن إتجاهات الغالبية العظمى من الأكاديميين تميل نحو أسلوب إدارة الصراع عن طريق التجنب، أما إتجاهات الغالبية من العلميين فتميل نحو إدارة الصراع بأسلوب تعاوني، وإن كانت هناك فئة لا بأس بها تتجه نحو إدارة الصراع بأسلوب الحل الوسط .

السؤال رقم (١٤) : يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بعملية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم اقتراح ثلاثة بدائل : البديل (أ) يتضمن السماح بمشاركة الأعضاء على قدر رغبتهم، أما البديل الثاني (ب) فيركز على تحفيز الأعضاء بقدر الإمكان للمشاركة، وأخيراً البديل (ج) يؤكد على حرص قائد الفريق على إشترك كافة الأعضاء بتطبيق كافة الأساليب المعاونة على ذلك، والملاحظ أن البديل (ج) يستند إلى كون قائد الفريق مسهل ومعلم ومدرّب، ويقود الفريق وفقاً للأسلوب التحويلي للقيادة، فقد أوضحت الأدبيات أن دور القائد كمسهل يتطلب المحافظة على التوازن داخل الفريق، فينبغي أن يكون لدى كل عضو فرصة متساوية لإبداء رأيه في التصويت، وعدم إصراره على الإجماع، فعندما يكون هناك إختلاف في الرأي ويصر الأعضاء على موقفهم، فينبغي أن يلجأ إلى صنع القرار مسترشداً بمدخلات من أعضاء آخرين بالفريق، وفي ضوء هذا التوجه العام تتم عملية صنع واتخاذ القرارات .

(Kayser, T.A., p.91, Nelson, B., p.10, and Others)

وقد حظى البديل (أ) على (٩٢٫٩٪) من نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين، بينما حظى كل من البديل (ب، ج) على نسبة ضئيلة من تكرارات إجاباتهم بلغت

(٥٦٪)، (١٥٪) على التوالي، وهذه النسب تشير إلى أن اتجاهاتهم نحو الحرص أو التحفيز على مشاركة الأعضاء تتم في أضيق نطاق. أما بالنسبة للعلميين، فإن نسبة تكرارات إجاباتهم بالنسبة لغالبيتهم تشير إلى اتجاهات إيجابية نحو عملية الحرص على المشاركة، حيث بلغت هذه النسبة (٨٢٩٪) للبديل (ج)، أما البديل (ب، أ) فقد بلغت هذه النسبة (١٢٦٪)، (٤٥٪) على التوالي، أي أن هناك نسبة ضئيلة من العلميين تميل اتجاهاتهم نحو التحفيز على المشاركة أو السماح بالمشاركة.

السؤال رقم (١٥): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمهمة قائد الفريق في عملية التوصل إلى اتفاق فيما يتعلق بصنع واتخاذ القرارات، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة. والملاحظ أن البديل (أ) يتعلق بصنع واتخاذ القرار من قبل المشاركين من الأعضاء بصرف النظر عن التوصل إلى اتفاق كلي من قبل جميع الأعضاء، وقد حظى هذا البديل على غالبية نسب تكرارات إجابات الأكاديميين (٩٦٤٪)، وهذا يؤكد أن اتجاهاتهم تميل نحو صنع واتخاذ القرار بصرف النظر عن التوصل إلى إجماع أو اتفاق كلي من جانب جميع الأعضاء، أما البديل (ب) المتضمن لمحاولة التوصل إلى اتفاق كلي من قبل جميع الأعضاء إن أمكن، فقد حظى هذا البديل على نسبة ضئيلة جداً من تكرارات إجابات الأكاديميين بلغت (٢١٪)، وبالمثل البديل (ج) بلغت نسبة تكرارات الإجابات للأكاديميين (١٥٪) وهو يتعلق بتوصل قائد الفريق إلى إجماع من قبل جميع الأعضاء مع قبول الاختلاف وتوجيهه لتحسين القرار، وقد دلت نسبة تكرارات إجابات العلميين على حصول هذا البديل على أعلى نسبة بلغت (٧٥٢٪)، وهذه النسبة توضح أن اتجاهات العلميين إيجابية نحو التوصل إلى اتفاق كلي من قبل الأعضاء وقبول الاختلاف وتوجيهه لتحسين القرار، مع الإشارة إلى أن البديل (ب) حظى على نسبة (١٩٨٪) والبديل (أ) على نسبة (٥٪) أي أن هناك اتجاهات من قبل العلميين نحو محاولة التوصل إلى اتفاق كلي من قبل جميع الأعضاء إن أمكن، أو صنع واتخاذ القرار من قبل المشاركين فقط بصرف النظر عن التوصل إلى اتفاق. وقد أشارت الأدبيات إلى أنه لا ينبغي إجبار الفريق على الإجماع فإن

قائد الفريق يلجأ أحياناً إلى صنع القرار مسترشداً بمدخلات من أعضاء آخرين بالفريق، فدور قائد الفريق كمسهل فى عملية التوصل إلى إتفاق كلى يتطلب تطبيق القائد لعدة أساليب مثل: تشجيع المرونة، والبدء بالبديل الذى يواجه أقل معارضة أو مدخل اللجنة السويسرية، أو تكوين فرق صغيرة منبثقة عن الفريق كبير الحجم وغير ذلك (Kayser, T.A, p.87-112).

السؤال رقم (١٦): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فى تشخيص مشاكل الفريق، واتجاهات قائد الفريق نحو هذه المهمة، حيث تم إقتراح ثلاثة بدائل، فيتعلق البديل رقم (أ) بالقفز رأساً من جانب قائد الفريق إلى الإجراءات التصحيحية، ثم البديل (ب) يتضمن إقتراح قائد الفريق للإجراءات التصحيحية وعرضها على الأعضاء قبل تنفيذها، أما البديل (ج) فيتضمن تشخيص المشكلة بعناية وعرضها على الفريق بغرض تجميع مقترحاتهم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. والواقع أن مشاكل الفريق كثيرة، فمنها ما يتعلق بإنجاز الأنشطة أو باساليب إنجاز الأنشطة، أو بالإعتمادية فى إنجاز الأنشطة، أو بمشاكل الاتصالات وتناول المعلومات، وغير ذلك. والملاحظ أن الفريق فى حاجة إلى قائد يدعمه فى المواقف المختلفة، فالفرق فى حاجة إلى قيادة حتى فى حالة الفرق الموجهة ذاتياً (Chang, R.Y., and Curtin, M.J., p.8) كما أن المشاكل التى يتعرض لها الفريق تعوقه عن التوصل إلى الأهداف التى تم بناء الفريق من أجل تحقيقها، حيث تؤثر على رضا الأعضاء من جهة، وعلى إنتاجيتهم من جهة أخرى، ومع مرور الوقت تتحول إلى صراعات مدمرة تؤثر سلباً على الفريق. لذا فإن القائد التحويلي ودوره كمسهل يتطلب الاجتماع بالفريق فى جلسات مفتوحة حيث يطرح أسئلة تسمح باختراق المشكلة، ويسمح لأعضاء الفريق بالتحدث عن المشكلة وتشخيصها واقتراح الأعضاء للحلول الممكنة وصياغتها ووضعها فى صورة إجراءات تصحيحية يتم إتخاذها لحل المشكلة المطروحة (Robbins, S.P., pp.333-334; Caudron, S., p.45, and Others)

وقد أوضحت نسب تكرارات الإجابات للأكاديميين أن غالبيتهم يتجه

نحو البديل (أ) حيث حظى على (٨٥٧٪)، أما البديلين (ب، ج)، فلم تتجاوز نسبة تكرارات إجاباتهم (٧٧٪)، (٦٦٪) على التوالي. أما بالنسبة للعلميين، فإن غالبيتهم يتجه نحو البديل (ج) الذى حظى على (٨٤٢٪)، يليه البديل (ب) بنسبة (١٣١٪)، وأخيراً حصل البديل (أ) على نسبة (٢٧٪)، وهذه النسب توضح أن إتجاهات العلميين تميل نحو تشخيص المشكلة بعناية وعرضها على الفريق، وتجميع مقترحاتهم لإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لحلها.

السؤال رقم (١٧): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتوفير مناخ مفعم بالثقة بين الأعضاء، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم إقتراح ثلاثة بدائل: يتعلق البديل (أ) بصعوبة توفير هذا المناخ المفعم بالثقة من جانب القائد، وذلك إستناداً إلى أن ذلك يرجع إلى التكوين النفسى والشخصى للأعضاء، أما البديل (ب) فيتضمن محاولة من جانب القائد لتهيئة هذا المناخ المفعم بالثقة، وذلك فى حالة إمكانية تحقيق ذلك، أما البديل (ج) فيركز على محاولة القائد التأكيد لكافة أعضاء الفريق على أهمية توفير مناخ مفعم بالثقة وتطبيقه لأساليب مختلفة لتحقيق هذا الغرض. والملاحظ أن الأدبيات قد أوضحت أهمية الثقة وتوافرها، ودور القائد فى توفير مناخ مفعم بالثقة، فبناء الثقة وإلهام فريق العمل، هى إحدى المسئوليات الرئيسية لقائد الفريق (Caudron, S., p.45) بل ذهبت معظم الدراسات والبحوث إلى أن إحدى العناصر الأساسية لتفعيل فرق العمل هو توافر الثقة بين الأعضاء، ولعل النموذج اليابانى يعتمد على توافر الثقة بين الأفراد كإحدى عناصر الثقافة اليابانية القومية [Whitehill, A.M., pp.39-56]، مما ساعد على مشاركة المعرفة الضمنية بالمنظمات اليابانية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، وهذا أثر بالتالى على تحقيق التعلم التعاونى والتنظيمى (Nonaka, I., 1994, pp.23-25; Robbins, S.P., p.336; Doney, P.M., p.98, and Others). كما أن توافر الثقة هام وضرورى لتواجد إتصالات مفتوحة وفعالة بين الأفراد، وتقوية التفاعلات بين الأفراد، وإيجاد تماسك قوى، واتصالات مفتوحة وغير ذلك من المقومات المدعمة لفريق العمل، وقد حظى البديل (أ) على أعلى نسبة من

تكرارات إجابات الأكاديميين بلغت (٨٣٢٪) ليلية البديل (ج) الذى حظى على (٩٧٪)، وأخيراً حظى البديل (ب) على نسبة (٧١٪) من تكرارات إجاباتهم، وهذا يوضح أن إتجاهات الأكاديميين تميل نحو عدم الاعتقاد فى إمكانية القائد توفير مناخ مفعم بالثقة. أما العلميين، فقد حظى البديل (ج) على أعلى نسبة من تكرارات إجاباتهم بلغت (٨٢٩٪) يليه البديل (ب) الذى حظى على (١٢٥٪) وأخيراً بلغت النسبة للبديل (أ) (٤٥٪) من تكرارات إجابات العلميين، وهذا يوضح أن إتجاهات العلميين تميل نحو التأكيد على أهمية توفير مناخ مفعم بالثقة، وتطبيق القائد باعتباره مسهل لأسلوب قيادى تحويلى.

السؤال رقم (١٨): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بطريقة تقييم الأداء، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذا التقييم. وقد تم اقتراح ثلاثة بدائل: يتعلق البديل (أ) بتقييم أداء كل عضو على حده، بينما يركز البديل (ب) على تقييم أداء الفريق ككل، وأخيراً يختص البديل (ج) بالجمع بين تقييم أداء الفريق ككل والتقييم الفردى للأداء. وقد أوضحت الأدبيات إنه لزيادة تماسك الفريق ينبغى أن يتم تقييم أداء الفريق ككل مع عدم إهمال الإنجازات الفردية المتميزة (Greenberg, J., et al., pp.33-67, and pp.285, 287, See (Also: Phillips, S., and Elledge, R.L., p.25, and Others) وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين، حصول البديل (أ) على نسبة (٨٩١٪)، يليه البديل (ج) الذى حظى على نسبة (٨٢٪)، وأخيراً بلغت نسبة التكرارات للبديل (ب) (٢٦٪)، وهذه النسب تشير إلى أن إتجاهات غالبية الأكاديميين تميل نحو تقييم أداء كل عضو على حدة، أما بالنسبة للعلميين، فقد حظى البديل (ج) على نسبة (٧٦٤٪) من تكرارات إجاباتهم، يليه البديل (ب) الذى حظى على (٢٠٤٪)، وأخيراً، بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم للبديل (أ)، (٣٢٪)، وهذه النسب توضح أن غالبية العلميين تميل إتجاهاتهم نحو البديل (ج) أى الجمع بين تقييم أداء الفريق ككل مع التقييم الفردى للأداء المتميز.

السؤال رقم (١٩): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق بالنسبة

لمعالجة جوانب ضعف أعضاء الفريق، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة، وقد تم إقتراح ثلاثة بدائل للإجابات: يتعلق البديل (أ) بتحديد قائد الفريق لجوانب الضعف الخاصة بكل عضو وذلك بغرض تقييم أداء العضو، أما البديل (ب) فيركز على تحديد جوانب الضعف المتعلقة بكل عضو ومحاولة معالجتها إن أمكن، وأخيراً يختص البديل (ج) بتحديد جوانب الضعف المتعلقة بأداء كل عضو مع بذل أقصى جهد لمعالجتها من قبل قائد الفريق. وبالرجوع إلى نسبة تكرارات الإجابات، يلاحظ أن غالبية الأكاديميين قد إتجهوا نحو البديل (أ)، أي تحديد جوانب الضعف الخاصة بكل عضو، وذلك بغرض تقييم أداء العضو. أما البديل (ب) فيركز على تحديد جوانب الضعف المتعلقة بكل عضو ومحاولة معالجتها إن أمكن، وأخيراً يختص البديل (ج) بتحديد جوانب الضعف المتعلقة بأداء كل عضو مع بذل أقصى جهد لمعالجتها من قبل قائد الفريق. وبالرجوع إلى نسبة تكرارات الإجابات، يلاحظ أن غالبية الأكاديميين قد إتجهوا نحو البديل (أ)، أي تحديد جوانب الضعف المتعلقة بأداء كل عضو بغرض التقييم العادل للأداء، أما البديلين (ب، ج) فقد حظياً على نسب متقاربة من تكرارات الإجابات بلغت (٤٦٪)، (٤١٪) على التوالي. أما فيما يتعلق بالعلميين، فإن غالبيتهم قد إتجهوا نحو البديل (ج)، حيث بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم (٧٦٪)، يليه البديل (ب) الذي حظى على (٢١٪)، وأخيراً حظى البديل (أ) على نسبة (٢٠٪)، وهذا يوضح أن تحديد جوانب الضعف هو بغرض معالجتها، وبذل القائد لأقصى جهد في هذا المقام لمعالجتها، وذلك استناداً لدوره كقائد مسهل ومعلم ومدرّب وأيضاً كقائد يتبع الأسلوب التحويلي في عملية القيادة.

(Wellins, R.S., et al., p.318, Dessler, G., p.476, Zenger, J.H., pp.41-46, and Others).

السؤال رقم (٢٠): يستفسر هذا السؤال عن مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمنح المكافآت لفريق العمل، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه المهمة. وقد تم اقتراح ثلاثة بدائل. يركز البديل (أ) على منح المكافآت وفقاً لما يسفر عنه

تقييم الأداء الفردي، أما البديل (ب) فيستند إلى المكافآت الجماعية للأداء، وأخيراً يؤكد البديل (ج) على منح المكافأة لأعضاء الفريق ككل وأيضاً الالتفات إلى الإنجازات الفردية المتميزة. والواقع أن الأدبيات قد أكدت على ضرورة المكافأة الجماعية لأعضاء الفريق، وذلك بغرض تحقيق تماسك الفريق، مع عدم إهمال الجهود الفردية المتميزة وضرورة تقديرها ومكافأتها.

(Greenberg, J., and Baron, R.A., p.65, See Also: Phillips, S.L., and Elledge, R.L., p.25, and Others)

وقد أسفرت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين عن ميلهم نحو البديل (أ) الذي حظى على (٨٩٢٪)، يليه البديل (ج) الذي بلغت نسبته (٨٢٪) وأخيراً حظى البديل (ب) على نسبة ضئيلة من تكرارات إجاباتهم بلغت (٢٦٪). وهذه النتائج توضح أن غالبية الأكاديميين يتجهوا نحو منح المكافآت وفقاً لما تسفر عنه نتيجة التقييم الفردي، أما بالنسبة للعلميين، فإن البديل (ج) قد حظى على أعلى نسبة من تكرارات إجاباتهم حيث بلغت (٧٦٤٪)، يليه البديل (ب) الذي حظى على (٢٠٤٪)، وأخيراً بلغت نسبة التكرارات للبديل (أ) (٣٢٪). وهذه النتائج توضح أن غالبية العلميين يتجهوا نحو المكافأة الجماعية لزيادة تماسك الفريق مع تقدير خاص للمجهودات الفردية.

٢/١/٢/٤ تعليق عام على نتائج تحليل نسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين الموضحة لإتجاهاتهم نحو الأساليب المتعلقة بالإستراتيجية القيادية التفاعلية: يتضح من التحليل السابق لنسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين وإتجاهاتهم نحو الأساليب الخاصة بالإستراتيجية القيادية التفاعلية ما يلي: أولاً: تضمنين إستمارة الإستبيان مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالأساليب المرتبطة بالإستراتيجية القيادية التفاعلية، وإحتواء كل سؤال على ثلاثة بدائل، حيث تتعلق هذه البدائل في مجملها بعدة أساليب قيادية: والملاحظ أن البديل الأول يتعلق بأسلوب قيادي يميل إلى الأوتوقراطية، أي تركيز القائد على سلطاته الرسمية كمصدر أساسي لقيادة فريق العمل، أما البديل الثاني،

فيتعلق أساساً بأسلوب قيادي يقع بين الأسلوب الأوتوقراطي والأسلوب التحويلي، وأخيراً يركز البديل (ج) على العناصر المرتبطة بالأسلوب التحويلي في القيادة.

ثانياً: أوضحت نسب تكرارات الإجابات أن: اتجاهات الأكاديميين نحو العناصر المستفسر عنها بالنسبة لكافة الأسئلة تختلف إختلافاً كلياً عن اتجاهات العلميين: ففي حين أن الأكاديميين - بالنسبة لغالبيتهم - ركزوا على اختيار البديل (أ)، نجد أن العلميين - بالنسبة لغالبيتهم - أكدوا على أهمية البديل (ج) وذلك باختيار غالبيتهم لهذا البديل. وبذلك نجد أن اتجاهات الأكاديميين تميل نحو أسلوب قيادي أقرب للأوتوقراطية، بينما توضح اتجاهات العلميين ميلهم إيجابياً نحو أسلوب قيادي تحويلي المتمثلة عناصره في البديل (ج) بالنسبة لكافة الأسئلة.

ثالثاً: بالإستناد على عناصر الموقف المتمثلة في: علاقة القائد بأتباعه، والقوة الوظيفية للقائد، وطبيعة الوظيفة، يمكن تحليل اتجاهات أعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين:

١ - بالنسبة لعلاقة القائد بأتباعه: تتوقف على درجة القدرة التي يتمتع بها القائد، وأيضاً على مدى كفاءته في إدارة عمله، ومدى قبول الأعضاء للقائد، فإذا كان هذا القبول عالياً، فلن يعتمد القائد على وظيفته الرسمية وعلى سلطته في إنجاز المهام. والملاحظ أن جزءاً كبيراً من فحوى محتوى الأسئلة تركز على هذه الجزئية، أي تستفسر عن مدى إعتداد القائد على سلطته الرسمية، أم مدى اعتماده على قبوله لدى التابعين، أم محاولته الاعتماد على السلطة الرسمية مع محاولته التقرب من التابعين للحصول على قبولهم.

وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات الأكاديميين تركيزهم على إختيار البديل (أ) من كل سؤال - وذلك بالنسبة لغالبيتهم - مما يوضح أن هناك ميلاً من جانب الأكاديميين نحو تأسيس علاقاتهم بأعضاء فريق العمل على أساس السلطة الرسمية الممنوحة للقائد وليس على أساس قبولهم من جانب المرؤوسين فهم

ينظرون إلى مرؤوسيههم من منظور يستند إلى فلسفة الرئاسة أكثر من إستناده إلى فلسفة القيادة، أما بالنسبة للعلميين، فإن إتجاهاتهم الإيجابية نحو البديل (ج) من كل سؤال - بالنسبة لغالبيتهم - يوضح أنهم يستندوا إلى فلسفة القيادة والاعتماد على القبول لدى التابعين أكثر من إستنادهم إلى فلسفة الرئاسة.

٢- العنصر الثاني المرتبط بالقوة الوظيفية للقائد: أي مقدار السلطة الرسمية الممنوحة للقائد والتي تدرج عن الوظيفة، أي: مركز القائد القيادي، ومقدار ما يتمتع به من سلطة توقيع الجزاءات، أو منح المكافآت والمساندة التي يحصل عليها من رؤسائه في المستويات الأعلى بالتنظيم. فلا شك أن القائد لابد أن يكون لديه قدراً كافياً من السلطات بحكم موقفه الوظيفي، وبناء عليه، فإن أعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين في حالة توليهم لمنصب قيادي لفرق العمل، فسوف يتمتعون بالسلطة الرسمية المندرجة عن الوظيفة. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات الأكاديميين، أن لديهم إتجاهات إيجابية نحو إستخدام السلطة الرسمية أكثر من ميلهم لاستخدام مصادر القدرة الأخرى، بينما نجد أن العلميين لديهم إتجاهات سلبية نحو الإعتماد على السلطة الرسمية كأساس للعلاقات بأعضاء فريق العمل.

٣- طبيعة الوظيفة (مدى تحديد الوظيفة): فإذا كانت درجة تحديد الوظيفة (العمل) عالية، فإنه توجد إجراءات تفصيلية لما ينبغي على المرؤوسين عمله، وبالتالي فإنهم يعرفون بشكل واضح المهام التي تطلب منهم، وعلى العكس، إذا لم تكن الأمور واضحة أو كانت طبيعة الوظيفة متجددة ومتنوعة، أو كانت تتطلب سرعة في الأداء أو غير ذلك، فإن القيادة تستدعي التدخل وإعطاء المرؤوسين درجة أقل من التصرف. والواقع أنه قد تم الاستفسار عن ذلك من خلال بعض الأسئلة، مثل: مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمعاونة الفريق على إطلاق الأفكار الإبداعية، أي أن هناك بعض المهام الصعبة التي من الممكن أن يكلف بها فريق العمل، وهناك أيضاً بعض المهام الروتينية التي من الممكن أن يكلف بها فريق العمل، والمتمثلة في غالبية الأمور التي تكلف بها اللجان. كما أن هناك بعض

الأسئلة التي طرحت بشأن تحديد الأهداف، ووضع مداخل تحقيق الأهداف، ووضع جدول للأنشطة وفقاً للأولويات، وتوزيع المهام، وغير ذلك، حيث أوضحت نسب تكرارات الإجابات بالنسبة للأكاديميين أن اتجاهاتهم تميل نحو عدم التدخل في حالة تكليف الفريق بالمهام الصعبة (الإبداعية)، كما أن اتجاهاتهم تميل نحو ممارسة سلطاتهم - أيًا كانت نوعية المهمة - وذلك بوضع مداخل العمل، ووضع جدول للأعمال، وتوزيع المهام وغير ذلك. أما العلميين، فإن نسب تكرارات إجاباتهم، توضح أن اتجاهاتهم تميل نحو تحفيز أعضاء الفريق لإطلاق الأفكار الإبداعية، وأيضاً مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف، ووضع مداخل تحقيقها، وغير ذلك. وربما يرجع ذلك إلى اعتماد العلميين على فرق العمل عند أدائهم لغالبية مهامهم العلمية والتعليمية، فيكون لديهم رغبة في التطلع للأساليب التفاعلية لفرق العمل. بينما نجد أن الأكاديميين يقتصر استخدامهم لفرق العمل على اللجان بأنواعها المختلفة، ولذا فإن اتجاهاتهم تميل نحو تأكيد ما يطبقه فعلاً من واقع إشتراكهم بتلك اللجان، دون التطلع لتطبيق الأساليب التفاعلية سواء على تلك اللجان، أم في حالة تكوين فرق عمل لأغراض علمية وتعليمية.

رابعاً: من الملاحظ أن كافة العناصر المتعلقة بالإستراتيجية القيادية التفاعلية يتوقف تطبيقها على عضو هيئة التدريس - في حالة توليه منصباً قيادياً لفريق عمل - وعلى رؤيته الفلسفية لجدوى تطبيقها؛ فمثلاً: عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف، وفي وضع مداخل لتحقيقها، ومشاركتهم في وضع جدول لأنشطة الفريق وفقاً للأولويات، وغير ذلك، لا يتوقف تطبيق هذه الأساليب التفاعلية على توافر إمكانات مادية أو وقتية أو غير ذلك، بقدر ما تتوقف على الرؤية الفلسفية لعضو هيئة التدريس في حالة توليه قيادة الفريق على ضرورة تطبيق أو عدم تطبيق مثل هذه الأساليب القيادية التفاعلية، فإذا كانت اتجاهاته إيجابية نحو تطبيق هذه الأساليب التفاعلية فيما يتعلق بالإستراتيجية القيادية، فإن العضو سيركز جهوده لإنجاح التطبيق، أما إذا كانت الاتجاهات سلبية نحو تطبيقها، فإن العضو سيجنح نحو إبقاء التطبيق على ما هو متعارف عليه، وفقاً

لرؤيته الفلسفية وما هو مقتنع به بالنسبة لعملية قيادة فريق العمل. فالرؤية الفلسفية لعضو هيئة التدريس فيما يتعلق بالعملية القيادية، وأيضاً إتجاهاته نحو عملية قيادة الفريق تمثل عناصر أساسية بالنسبة لتطبيق أو عدم تطبيق الأساليب التفعيلية المتعلقة بإستراتيجية قيادة فريق العمل.

٢/٢/٤: تحليل نسب تكرارات الإجابات المتعلقة بإستراتيجية تماسك فريق العمل:

فيما يلي تحليل لنسب تكرارات الإجابات المتعلقة بالأساليب المختلفة المرتبطة بإستراتيجية تماسك فريق العمل، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذه الأساليب:

١/٢/٢/٤: تحليل عام لنسب تكرارات الإجابات:

الأسئلة أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤): يستفسر السؤال رقم (١) عن إمكانية مشاركة القائد للأعضاء في تحديد أهداف دقيقة وواضحة ومفهومة، كما يستفسر السؤال رقم (٢) عن إمكانية إجماع كافة الأعضاء وإتفاقهم على التوصل إلى الأهداف المراد تحديدها، كما يستفسر السؤال رقم (٣) عن إمكانية تحديد أولويات للأهداف المحددة وفقاً للوقت المخصص وفي حدود الموارد المتاحة، وأخيراً يستفسر السؤال رقم (٤) عن إمكانية عمل الفريق سوياً لتطوير الأهداف والخطط ووضع توجهات مستقبلية من واقع التنفيذ. والملاحظ أن هذه الأسئلة تتعلق في المقام الأول بعملية تحديد الأهداف ومواصفات تحديدها وكيفية تحديدها (مشاركة بين قائد الفريق والأعضاء أم يحدد قائد الفريق الأهداف بمفرده)، وأيضاً عملية تحديد أولويات للأهداف وفقاً للموارد الوقتية والمالية والبشرية المتاحة، وأخيراً يتم الإستفسار عن تطوير الأهداف والخطط ووضع توجهات مستقبلية. والواقع أن الأدبيات أولت لعملية تحديد الأهداف أهمية كبرى، خاصة في مجال تماسك فريق العمل؛ فإتفاق وإجماع الفريق على أهداف محددة وبمواصفات معينة وزيادة النجاحات التي يحققها الفريق نتيجة لإنجازه الأهداف المحددة يزيد من تماسك

الفريق، ويجعل الفريق أكثر جاذبية لأعضائه. ولذا فقد إستفاضت الأدبيات في وضع الكثير من المواصفات التي ينبغى توافرها في الأهداف المحددة، مثل: وضوح الأهداف ودقتها، وإشتغالها على عنصر الإبداع، واستنادها إلى مقاييس للإنجاز، وأن توضع خطة لتنفيذ الأهداف متضمنة الأنشطة المختلفة، وأن يتم وضعها باتفاق وإجماع أعضاء الفريق حتى يتعهدوا بإنجازها ويبدلوا جهودهم في سبيل تحقيقها، وغير ذلك [Romig, D.A., p.150; Hardaker, M., and Ward, B.K., pp.112-115; Looke, G.P. & Schweiger, D.M., pp.265-339; and Others]. وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين أن إتجاهاتهم إيجابية نحو مضمون السؤال رقم (١)، أي أنهم يرون أن هناك إمكانية لوضع الأهداف بالمشاركة بين القائد وأعضائه. فحظيت «موافق بدرجة كبيرة» ودرجة «موافق» على (٦٢٪)، (١٢٪) على التوالي للأكاديميين، كما بلغت نسبة تكرارات الإجابات للعلميين على (٦٧٪)، (٢٠٪) لهاتين الدرجتين على التوالي. أما بالنسبة للسؤال رقم (٢)، فيتضح من نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين رؤيتهم بعدم إمكانية إجماع كافة الأعضاء وإتفاقهم على الأهداف المراد تحقيقها، فقد بلغت النسبة لدرجة «غير موافق» (٦٦٪)، يليها درجة «موافق» إلى حد ما» والتي حظيت على (١٧٪)، أما بالنسبة للعلميين، فقد بلغت النسبة لـ«موافق بدرجة كبيرة» (٣٢٪) يليها درجة «موافق» التي حظيت على (٤٦٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم، وهذه النسب توضح أن إتجاهات الأكاديميين تميل سلبياً نحو إمكانية إجماع كافة الأعضاء وإتفاقهم على الأهداف المراد تحقيقها، أما إتجاهات العلميين، فإنها تميل إيجابياً نحو إمكانية إجماع كافة أعضاء الفريق وإتفاقهم على الأهداف المراد تحقيقها. أما بالنسبة للسؤال رقم (٣) فإن الأكاديميين يرون عدم إمكانية تحديد الفريق أولويات للأهداف المحددة وذلك وفقاً للوقت المخصص وفي حدود الموارد المتاحة، بينما يرى العلميون أنه في الإمكان تحقيق ذلك، فقد بلغت نسبة تكرارات الإجابات للإكاديميين لدرجة «غير موافق» (٦٠٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي بلغت (٢٤٪)، أما نسبة

تكرارات إجابات العلميين فقد بلغت «موافق بدرجة كبيرة» (٢٠٧٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (٢٢١٪). وهذه النسب توضح إتجاهات سلبية لغالبية الأكاديميين نحو إمكانية تحديد أولويات للأهداف المحددة وذلك وفقاً للوقت المخصص وفي حدود الموارد المتاحة، في حين أن إتجاهات غالبية العلميين إيجابية نحو إمكانية تحقيق ذلك. وأخيراً، نجد أن نسب تكرارات إجابات الأكاديميين للسؤال (٤) أوضحت حصول «درجة غير موافق» على نسبة (٦٥٣٪)، يليها درجة «موافق» إلى حد ما» التي حظيت على (١٨٩٪)، أما بالنسبة للعلميين، فقد حظيت «موافق» بدرجة كبيرة» على (٦٧٤٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (٢٧٩٪)، أى أن غالبية إتجاهات الأكاديميين سلبية نحو إمكانية عمل الفريق سوياً لتطوير الأهداف والخطط ووضع توجهات مستقبلية، بينما غالبية إتجاهات العلميين إيجابية نحو إمكانية تحقيق ذلك.

الأسئلة أرقام (٥)، (٦)، (٧): تستفسر هذه الأسئلة عن مجموعة من الأساليب المتداخلة والمتعلقة بإستراتيجية تماسك فريق العمل، حيث يستفسر السؤال رقم (٥) عن إمكانية تعرف الأعضاء على حدود نطاق سلطاتهم ومسئولياتهم والأنشطة المطلوب من كل كل عضو إنجازها، أما السؤال رقم (٦) فهمو مكمل للسؤال السابق، فإذا ما تم وقوف الأعضاء على حدود سلطاتهم ومسئولياتهم والأنشطة المطلوب من كل عضو إنجازها، فإن السؤال رقم (٦) يستفسر عن مدى تواجد إعتمادية متبادلة بين أعضاء الفريق فيما يتعلق بإنجازهم لأنشطتهم، فإذا كان هناك إعتمادية متبادلة، فهل يكون هناك إمكانية لإجراء تنسيق بصفة منتظمة بين الأنشطة حتى لا تحدث إزدواجية بينهم عند إنجازهم لأنشطتهم. وهذه العناصر المتتالية والتي تمثل فحوى الأسئلة الثلاث ضرورية لزيادة التماسك بين الأعضاء، فقد أولتها الأدبيات أهمية كبيرة، وذلك من منطلق أن وقوف الأعضاء على حدود سلطاتهم ومسئولياتهم والأنشطة المطلوب من كل عضو إنجازها، يؤدي إلى التغلب على مصدر هام من مصادر الصراع بين أعضاء الفريق، وهو عدم تحديد نطاق السلطة أو عدم وضوح نطاقها.

[Daft, R.L., 2000, pp.615-616; Gorden, R.J., p.274, and Others].

فإذا ما تم تحديد نطاق سلطاتهم أمكن معرفة كل عضو بمحدود مسؤولياته، ويتبع ذلك معرفة كل عضو بالأنشطة المطلوب منه إنجازها، وفي هذه الحالة يمكن تحديد مدى إمكانية إيجاد اعتمادية متبادلة بين أعضاء الفريق في فالاعتمادية تزيد من التفاعل بين الأعضاء، وهذا يعنى زيادة الاتصالات المباشرة بينهم، وقضاء وقت أطول سويًا، ومن خلال هذا التفاعل المكثف يزداد معرفة الأعضاء بعضهم ببعض ليصبحوا أكثر إخلاصاً للفريق.

[Daft, R.L., 2000, pp.612-613; See Also: Edmondson, L., pp.350-383, Nelson, B., p.10].

وأخيراً، نجد أن التنسيق بين أنشطة كل عضو وبقية الأعضاء على درجة بالغة من الأهمية لمنع الإزدواجية في أداء الأنشطة، فيكون من المناسب إجراء التنسيق الفكرى بين الأعضاء (بهدف تطابق الآراء والاتجاهات نحو جهود معينة لإيجاد فهم مشترك وقناعة متكاملة نحو أهداف الفريق)، كما يمكن إجراء تنسيق زمنى بين الأنشطة المختلفة، خاصة في حالة تواجد اعتمادية بين الأعضاء، كما يمكن إجراء تنسيق فنى لتحقيق التكامل بين الأنشطة وهكذا [Phillips, S.L., and Elledge, R.L., p.46].

وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين بالنسبة للأسئلة الثلاثة على التوالى رؤيتهم بعدم إمكانية تطبيق العناصر الثلاثة المستفسر عنها والتي تؤدى إلى المساهمة فى إيجاد تماسك بين أعضاء الفريق، فقد حظيت درجة «غير موافق» على (٤٦ر٤٪)، ودرجة «موافق إلى حد ما» على (١٤ر٣٪) وذلك بالنسبة للسؤال رقم (٥)، كما أن نسبة تكرارات الإجابات للسؤال رقم (٦) بلغت لدرجة «غير موافق» (٦٠ر٧٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التى حظيت على (٢٤ر٥٪)، وأخيراً وفى نفس المسار، حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٤٦ر٤٪)، كما بلغت نسبة تكرارات الإجابات لدرجة «موافق إلى حد ما» (١٤ر٣٪). وهذه النسب توضح أن اتجاهات نسبة لا بأس بها من الأكاديميين تميل نحو عدم إمكانية تحقيق

العناصر الثلاثة المستفسر عنها من خلال الثلاثة أسئلة، والتي تساهم فى إيجاد التماسك بين أعضاء فريق العمل. أما بالنسبة لتكرارات إجابات العلميين، فإن غالبيتهم تشير إلى إمكانية تطبيق هذه العناصر الثلاثة، فقد حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٧٧٪) يليها درجة «موافق» التى حظيت على (٩٩٪) وذلك للسؤال رقم (٥)، أما السؤال رقم (٦) فقد حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على (٧٦٣٪)، يليها درجة «موافق» التى حظيت على (١٩٦٪). وأخيراً حظيت «موافق بدرجة كبيرة» بالنسبة للسؤال رقم (٧) على نسبة (٧٧٪)، يليها درجة «موافق» التى حظيت على نسبة (٩٩٪)، وهذه النسب توضح أن إتجاهات غالبية العلميين تميل نحو إمكانية تطبيق العناصر الثلاثة المستفسر عنها من خلال الأسئلة الثلاث، وذلك بغرض المساهمة فى تحقيق تماسك فريق العمل.

الأسئلة أرقام (٨)، (٩)، (١٠)، (١١)، (١٢): يستفسر السؤال رقم (٨) عن إمكانية إجراء إتصالات بين أعضاء الفريق بانفتاح تام ومصداقية، كما يستفسر السؤال رقم (٩) عن إمكانية تزويد أعضاء الفريق لبعضهم البعض بالمعلومات الضرورية والمطلوبة لإنجاز مهامهم، كما يستفسر السؤال رقم (١٠) عن إمكانية تزويد الأعضاء الأكثر معرفة والأكثر خبرة للأعضاء الأقل معرفة والأقل خبرة بالكيفية المثلى لإنجاز مهامهم، كما أن السؤال رقم (١١) يستفسر عن إمكانية توافر الثقة والأمان بين أعضاء الفريق، وأخيراً، فإن السؤال رقم (١٢) يركز على إمكانية توافر دعم متبادل بين الأعضاء كنتيجة مرتبطة بالطبيعة المهنية للأعضاء. والواقع أن الأدبيات ركزت على هذه العناصر للمساهمة فى زيادة تماسك فريق العمل، ففعالية الاتصالات بين أعضاء فريق العمل تستند أساساً إلى العديد من العناصر من أهمها شبكة الإتصالات التى تسمح باتصالات تتم بإنفتاح تام ومصداقية، وزيادة الحوار والنقاش المنطقى بين أعضاء الفريق، كما يستند إلى تبادل المعلومات الضرورية والخاصة بالفريق وأنشطته، كما أن الإتصالات المفتوحة تسمح للأعضاء الأكثر معرفة والأكثر خبرة بتزويد الأعضاء الأقل معرفة والأقل خبرة بالكيفية المثلى لإنجاز مهامهم، ولعل ذلك يشير إلى المساهمة فى تحقيق تماسك فريق

العمل، إلا أن ذلك لن يتحقق إلا بتوافر الثقة والأمان بين أعضاء الفريق، وكنتيجة لذلك سيكون هناك إمكانية لتوافر حميمية المشاعر بين الأعضاء وأيضاً بين كل عضو وبقية الأعضاء ودعم كل عضو للآخر.

[Daft, R.L., 2000, pp.338-339; Dessler, G. pp.467-467, Hunt, G., pp.137-141, Phillips, S.L., and Elledge, R.L., p.81, and Others].

وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين بالنسبة للخمسة عناصر أن اتجاهات غالبية الأكاديميين نحو إمكانية تطبيق العناصر الخمسة سلبية، فقد حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٨٦ر٢٪) يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٢٦ر٢٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم وذلك للسؤال رقم (٨)، أي أنهم يرون أن إمكانية إجراء اتصالات بين أعضاء الفريق بانفتاح تام ومصداقية لا يمكن تحقيقها، أما بالنسبة للسؤال رقم (٩)، فقد حازت درجة «غير موافق» على (٦٠ر٢٪)، و«موافق إلى حد ما» حازت على نسبة (٩٢ر٢٪)، أي أن غالبية الأكاديميين تميل اتجاهاتهم نحو عدم إمكانية تزويد أعضاء الفريق لبعضهم البعض بالمعلومات الضرورية الخاصة بالفريق وأنشطته، أما بالنسبة للسؤال رقم (١٠) فقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين أن الغالبية العظمى منهم يتجهون نحو عدم الميل إلى إمكانية تزويد الأعضاء الأكثر معرفة والأكثر خبرة للأعضاء الأقل معرفة والأقل خبرة بالكيفية المثلى لإنجاز مهامهم، حيث حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٩٢ر٩٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم. كما أن اتجاهات غالبية الأكاديميين بالنسبة للسؤال رقم (١١) تميل نحو عدم إمكانية توافر الثقة والأمان بين أعضاء الفريق، فقد حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٥٠٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على نسبة (١٤ر٨٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم. وأخيراً، فقد بلغت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين للسؤال رقم (١٢) لدرجة «غير موافق» على (٦٠ر٧٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (١٩ر٤٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم، فهم يروا - بالنسبة لغالبيتهم - عدم إمكانية توافر دعم متبادل بين الأعضاء. أما بالنسبة للعلميين، فإن اتجاهات غالبيتهم تبدو

إيجابيه نحو العناصر الخمسة المستفسر عنها، فقد حظيت «موافق» على (٢٧٩٪) وذلك للسؤال رقم (٨). أما السؤال رقم (٩) فقد حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٧٦٤٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (١٨٤٪)، ووفقاً لذات المسار، فإن إتجاهات غالبية العلميين تميل إيجابياً نحو إمكانية تطبيق العناصر المستفسر عنها كعناصر أساسية تساهم في تحقيق تماسك فريق العمل، فقد حظيت «موافق لدرجة كبيرة» على (٦٧٣٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (٢٢٧٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم وذلك للسؤال رقم (١٠). أما إمكانية توافر الثقة والأمان بين أعضاء الفريق المستفسر عنهما من خلال السؤال رقم (١١)، فإن إتجاهات العلميين - لأقل من نصفهم (٤٥٩٪) - تميل نحو تأييد إمكانية توافر هذا العنصر، كما أن (٦٦٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم يسلك نفس الإتجاه نحو تأييد إمكانية توافر هذا العنصر، ولو أن نسبة (٣٤٧٪) من تكرارات إجابات العلميين يميلون إلى عدم إمكانية توافر الثقة والأمان بين أعضاء الفريق. وأخيراً، يلاحظ أن إتجاهات غالبية العلميين تميل نحو تأييد إمكانية توافر دعم متبادل بين الأعضاء، فقد حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على (٦٧٣٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (٢٢٨٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم.

السؤال رقم (١٣): يستفسر هذا السؤال عن إمكانية تحديد حجم الفريق بحيث يتناسب الحجم مع المهمة المكلف بها الفريق، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذا العنصر المتعلق بتماسك فريق العمل. وقد سبق توضيح أن حجم الفريق المناسب ضروري كعنصر من العناصر المحققة لتماسك فريق العمل شريطة أن يكون الحجم متناسب مع المهمة المكلف بها الفريق؛ فالفرق الناجحة ليست صغيرة جداً (لا تقل عن أربعة أو خمسة أعضاء)، وأيضاً ليست كبيرة جداً (أى تتجاوز إثني عشر عضواً)، لأن الفرق الصغيرة جداً تفتقد تنوع وجهات النظر كما أن الفرق الكبيرة جداً تجعل من الصعب التوفيق بين وجهات النظر، فيجد الأعضاء صعوبة فى الاتفاق بخصوص وجهات النظر، والالتزام، وتحمل المسؤولية بصفة تبادلية، وأيضاً صعوبة في تحقيق التماسك.

[Robbins, S., p.266, See Also: Bergstrom, R.Y., p.68, Dessler, G., p.467, and Others].

وقد خلصت الأدبيات إلى أن حجم الفريق يختلف وفقاً للغرض الذي يشكل من أجله الفريق، كما أنه في حالة الفريق ذي الحجم الكبير، فمن المفضل تقسيمه إلى فرق صغيرة. وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات الأكاديميين إتجاههم نحو عدم إمكانية تحديد حجم الفريق (أي تناسب الحجم مع المهمة المكلف بها الفريق)، فقد حظيت درجة «غير موافق» على (٦٦٪/٣) يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (١٧٪/٩). أما بالنسبة للعلميين، فإن نسبة تكرارات إجاباتهم تشير إلى أن إتجاهاتهم تميل نحو إمكانية تحديد حجم الفريق، حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على (٣٢٪/٧)، يليها درجة «موافق» حيث بلغت نسبة تكرارات الإجابات (٤٦٪/٨)، أي أن اتجاهات العلميين تميل نحو إمكانية تحديد حجم الفريق بحيث يتناسب الحجم مع المهمة المكلف بها الفريق.

الأسئلة أرقام (١٤)، (١٥)، (١٦): يستفسر السؤال رقم (١٤) عن إمكانية مناقشة الأعضاء لسلوكياتهم لمعاونة كل عضو على تنمية سلوكيات إيجابية تجاه فريق العمل، أما السؤال رقم (١٥) فيكمل السؤال السابق، فيستفسر عن إمكانية توافر مناخ يسمح بالتعبير الواضح عن المشاعر بحيث يفهم كل عضو الآخر وتسود علاقات ودية فيما بين الأعضاء، وأخيراً، يستفسر السؤال رقم (١٦) عن إمكانية هيمنة مشاعر الاستمتاع الشخصي لدى كل عضو بوظيفته وبزملائه وبإنتمائه للفريق كنتيجة طبيعية للسلوكيات الإيجابية للأعضاء تجاه الفريق، وتوافر مناخ يسمح بالتعبير الواضح عن المشاعر. وقد أوضحت الأدبيات أنه للمساهمة في إيجاد التماسك بين أعضاء فريق العمل فإنه من الضروري تجانس الفريق فيما يتعلق بالقيم المشتركة التي يعتنقها أعضاء الفريق، وذلك من منطلق أن: (أ) القيم تؤثر على سلوكيات أعضاء الفريق، (ب) تؤثر القيم على رؤية الفريق لرسالته أو مهمته، (ج) الفريق الذي لدى أعضائه توافق في بعض القيم أي لديه قيم مشتركة يزداد الاتصال بين أعضائه ويزداد درجة تكثيف التفاعلات، مما يزيد من تماسك

الفريق . ولذا فإن الثقافة التنظيمية القوية وما تقدمه من مجموعة من القيم يعتنقها أعضاء المنظمة تؤثر على سلوكيات الأعضاء داخل منظمة ما ، حيث تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء ، يؤثر على سلوكياتهم ويسمح بإيجاد علاقات ودية بين الأعضاء .

[Robbins, S.T. 1994, pp.245-246, Greenberg, J., and Baron, R.A., 2000, pp.486-489 and Others].

وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين ، أن إتجاهات الغالبية العظمى منهم تميل نحو عدم إمكانية مناقشة الأعضاء لسلوكياتهم لمعاونة بعضهم بعضا على التعديل الإيجابي لسلوكهم تجاه فريق العمل ، فقد حظيت درجة «غير موافق» على (٨٦٢٪) وذلك بالنسبة للسؤال رقم (١٤) ، كما أنه بالنسبة للسؤال رقم (١٥) ، والمتعلق بإمكانية توافر مناخ يسمح بالتعبير الواضح عن المشاعر وإيجاد تفاهم مشترك بين الأعضاء ، فإن نسبة تكرارات الإجابات بلغت (٩١٣٪) بالنسبة لدرجة «غير موافق» ، وأخيراً فبالنسبة للسؤال رقم (١٦) والمتعلق بإمكانية توافر مشاعر الاستمتاع الشخصي والاعتزاز لدى كل عضو بإتتمائه للفريق والذي ينتج عن تحقيق الفريق للكثير من النجاحات بحيث يصبح الإلتزام إليه محل اعتزاز وفخر لكل عضو بالفريق ، وبالتالي زيادة تماسك الفريق [Johns, G., pp.83-87] ، فقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين أن إتجاهات غالبيتهم تميل نحو عدم إمكانية توافر هذا العنصر ، فقد حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٧٥٠٪) . أما بالنسبة للعلميين ، فقد رأوا عدم إمكانية مناقشة الأعضاء لسلوكياتهم بغرض التعديل الإيجابي للسلوك ، وذلك بالنسبة لبعضهم ؛ فقد حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٢٢١٪) يليها «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٣١٢٪) ، لذا فإن إتجاهاتهم تميل بصفة عامة إلى السلبية بالنسبة لإمكانية تطبيق هذا العنصر . كما أنه بالنسبة للسؤال رقم (١٥) ، فإن نسبة تكرارات إجابات بعضهم توضح عدم إمكانية توافر العنصر المستفسر عنه ، فقد بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم (٣٤٧٪) ، بينما غالبيتهم أشارت إلى إمكانية توفير العنصر المستفسر عنه ، فقد بلغت نسبة التكرارات لـ «موافق بدرجة كبيرة» و «موافق» (٤٥٩٪) ،

(٦٦٪)، على التوالي. وأخيراً، فإن نسبة تكرارات إجابات العلميين بلغت (٦٧٪) لدرجة «غير موافق»، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٢٧٪) وهذه النسب توضح أن اتجاهات العلميين نحو هذا العنصر تميل إلى السلبية بالنسبة لغالبيتهم، أى أنهم يرون - بالنسبة لغالبيتهم - عدم إمكانية توافر مشاعر الاستمتاع الشخصي والاعتزاز لدى كل عضو لإنتمائه لفريق عمله.

الأسئلة أرقام (١٧)، (١٨)، (١٩): ترتبط هذه الأسئلة ببعضها البعض، فتتعلق بمراحل ما قبل تقييم الأداء، وتقييم الأداء، وما بعد تقييم الأداء، فيستفسر السؤال رقم (١٧) عن إمكانية الوقوف على معارف وقدرات ومهارات كل عضو من أعضاء فريق العمل، أما السؤال رقم (١٨) فيتعلق بإمكانية تقييم أداء الفريق بصفة دورية وما أتمه من إنجازات وفقاً للمعايير الموضوعه، وأخيراً، يتعلق السؤال رقم (١٩) بإمكانية الإثابة الجماعية للفريق ككل مع عدم إغفال المساهمات الفردية المتميزة. وقد علقت الأدبيات أهمية كبرى على هذه المراحل المتتالية خاصة بالنسبة لتماسك فريق العمل، فالمرحلة الأولى التي يتضمنها السؤال رقم (١٧) ضرورية من منطلق أهمية التعرف على جوانب القوة والضعف بالنسبة لمعارف الفرد وقدراته ومهاراته كعضو في فريق، ولعل طريقة ٣٦٠° تغذية مرتدة هي إحدى الأساليب التي من الممكن أن تساهم في توضيح هذا الجانب، كما أن قائد الفريق يمكنه الوقوف على مثل هذه المعارف والقدرات والمهارات، كما أن تقييم أداء الفريق بصفة دورية وفقاً لما أتمه من إنجازات ووفقاً للمعايير الموضوعه والمتفق عليها مسبقاً تمكن الفريق من الوقوف على مواطن القوة والضعف، وتحفزه لزيادة مجهوداته من أجل تحقيق مستوى أكبر من الأداء، فسلوكيات الأداء على أساس جماعى تساهم فى نجاح الفريق وتحفزه على زيادة مساهماته لتحقيق نجاح أكبر. وأخيراً مكافأة الفريق على أساس جماعى Team-Based Rewards أو المكافأة المستندة للفريق مع عدم إغفال المساهمات الفردية وخاصة المتميزة، يعتبر على جانب كبير من الأهمية في أدبيات تماسك فريق العمل، كما أنها تساهم في حل مشكلة حجب المجهود الفردى عند المشاركة في عمل جماعى Social Loafing، مما يساهم في رفع معنويات

الأعضاء وأيضاً يزيد من تحفيز الأعضاء لبذل مزيد من الجهود طالما أنها غير مغفلة ويتم تقديرها وأثبتتها [Greenberg, J., and Baron, R.A., p.65; Phillips, S.L., and Elledge, R.L., p.25, and Others] الإجابات بالنسبة للأكاديميين أن غالبيتهم يتجهون نحو عدم إمكانية الوقوف على معارف وقدرات ومهارات كل عضو، فقد حظيت درجة «غير موافق» على (٦٥٣٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٢٥٠٪)، أما إتجاهات العلميين فتميل نحو عدم الموافقة بالنسبة لغالبيتهم، حيث حظيت درجة «غير موافق» على (٦٧٣٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٢٧٩٪). وهذه النسب توضح أن إتجاهات الفتئين من أكاديميين وعلميين تميل نحو عدم تأييد إمكانية تطبيق هذا العنصر. أما بالنسبة للسؤال رقم (١٨)، فقد بلغت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين لغالبيتهم (٩٣٤٪) بالنسبة لدرجة «غير موافق»، أما بالنسبة للعلميين فإن غالبيتهم إتجهوا نحو «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٦٧٣٪)، كما أن هناك نسبة (٢٧٩٪) إتجهت نحو عدم الموافقة على إمكانية تطبيق هذا العنصر. وأخيراً، بالنسبة للسؤال رقم (١٩) نلاحظ أن الأكاديميين، إتجهوا نحو عدم إمكانية تطبيق الإثابة الجماعية مع عدم إغفال المساهمات الفردية حيث حظيت درجة «غير موافق» على (٦٠٧٪)، يليها «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٢٤٥٪)، أما بالنسبة للعلميين، فإن غالبيتهم إتجهت نحو تأييد إمكانية تطبيق هذا العنصر، حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على (٧٧٠٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (٩٩٪) وهذه النسب تشير إلى إتجاهات إيجابية للعلميين بالنسبة لغالبيتهم نحو إمكانية الإثابة الجماعية للفريق ككل مع عدم إغفال المساهمات الفردية المتميزة.

السؤال رقم (٢٠): يستفسر هذا السؤال عن إمكانية توافر الثقة بين فريق العمل وبقيّة العاملين بالمنظمة، وهذا العنصر على جانب كبير من الأهمية فتوافره يؤدي إلى زيادة تماسك الفريق، والواقع أن الثقة التي يوليها العاملون بالمنظمة للفريق لا تنبع من فراغ، ولكنها تتأتى من تحقيق الفريق للكثير من

النجاحات، مما يزيد من درجة الرضا المحققة لأعضاء الفريق، ويزيد من تدعيم الفريق، ويزيد من قدرته على حل المشكلات الضعيفة الهيكلية أو إنجاز المهام الصعبة.

[Douglas; T., p.128, See Also, Daft, R., 2000, pp.611-612, Greenberg, J., et al., 2003, pp.283-284, and Others].

وكل ذلك يزيد من المكانة التي يحرزها الفريق في المنظمة، ويجعل العاملين بالمنظمة يثقوا في إمكانيات الفريق الخلاقة التي تبدو من خلال الإنجازات التي يحققها الفريق، وبالتالي تتمتع الثقة للفريق من جانب العاملين بالمنظمة. وقد أوضحت نسبة تكرارات الإجابات للأكاديميين والعلميين لغالبيتهم عدم إمكانية توافر الثقة من جانب العاملين بالمنظمة لفريق العمل، فقد حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٧٩٪) وذلك للأكاديميين، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (١٥٣٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم. وفي نفس المسار، حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٧٦٣٪) للعلميين، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التي حظيت على (٢٠٥٪)، وهذه النسب توضح أن الأكاديميين والعلميين بالنسبة لغالبيتهم يميلوا نحو عدم إمكانية تحقيق هذا العنصر الهام بالنسبة لتماسك فريق العمل.

٢/٢/٢/٤: تعليق عام على نتائج تحليل نسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين والموضحة لاتجاهاتهم نحو الأساليب المتعلقة بإستراتيجية تماسك فريق العمل: يتضح من التحليل السابق لنسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين واتجاهاتهم نحو الأساليب الخاصة بإستراتيجية تماسك فريق العمل ما يلي: أولاً: إتفاق غالبية الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو أساليب معينة تتعلق بتماسك فريق العمل والتي تضمنتها الأسئلة أرقام (١)، (١٤)، (١٦)، (١٧)، (١٨)، (٢٠)، حيث أوضحت نسب تكرارات إجاباتهم - بصفة عامة - تأكيد إمكانية مشاركة القائد لأعضاء فريق عمله في تحديد أهداف للفريق دقيقة وواضحة ومفهومة، كما أن إتجاهاتهم قليل - بالنسبة لغالبيتهم - نحو عدم إمكانية تطبيق العنصر المتعلق ب: مناقشة الأعضاء لسلوكياتهم بغرض التعديل

الإيجابي لسلوكهم تجاه فريق العمل ومعاونة الأعضاء بعضهم بعضاً على ذلك. وربما يرجع ذلك إلى : (أ) سلوكيات المصريين نحو النقد وعدم تقبلهم لذلك، وإدراك المناقشات المتعلقة بسلوك الفرد على أنها إنتقاص من قدر الفرد (غياب ثقافة الحوار البناء). (ب) بناء فريق العمل يتطلب تكامل الأعضاء فيما يتعلق بأدوارهم، فهناك الدور المتعلق بالمهمة Task Specialist Role، والدور الاجتماعي التعاطفي Social Emotional Role حيث يتعلق الأول بمعارف العضو وقدراته ومهاراته ويبدل العضو كل ما في وسعه من وقت وطاقة لمعاونة الفريق في إنجاز المهام المنوطة به، أما الدور الاجتماعي العاطفي فهو يتعلق بدعم أعضاء الفريق للحاجات العاطفية ومساعدة الفريق على التوحد الاجتماعي [Prince, G., pp.25-36]. والمطلوب للمساهمة في تحقيق تماسك فريق العمل تشابه الأنماط السلوكية للأعضاء لتفعيل دورهم الاجتماعي العاطفي، وهذا لا يتوافر عادة لفريق العمل بالمنظمات المصرية - خاصة الحكومية - لعدم الدراسة المتعمقة لشخصيات أعضاء الفريق، وهيمنة النظم البيروقراطية على إدارة هذه المنظمات. (ج) رغم أنه من المفترض عدم التوافق الكلي للقيم لدى أعضاء الفريق، إلا أن هناك قدراً من التوافق في القيم بين أعضاء الفريق يتحقق معه الدور الاجتماعي العاطفي إذا ما تم مراعاة بناء فريق العمل إستناداً إلى هذا القدر من التوافق في القيم المتبناء من قبل الأعضاء. أما السؤال رقم (١٦) والذي أظهرت نسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين أن إتجاهاتهم - بالنسبة لغالبيتهم - فيما يتعلق بعدم إمكانية توافر مشاعر الاستمتاع الشخصي والاعتزاز لدى كل عضو بإتتمائه لفريق العمل، فرمما يرجع ذلك إلى : (أ) أن بناء فرق العمل لا يستند إلى أسس علمية بحيث يتواجد إنسجام بين الأعضاء. (ب) السلوكيات السلبية للأفراد نحو العمل الجماعي، ويبدو ذلك من خلال صعوبة عمل الفريق كوحدة واحدة، وسيادة حميمية المشاعر والمصادقية بين الأعضاء وقرب كل عضو من الآخر. (ج) الضغوط الاجتماعية وما تسفر عنه من قلة الاندماج وانغماس الأعضاء في أداء مهام فريق العمل. وبالنظر إلى السؤال رقم (١٧) المتعلق بالاتجاهات السلبية لأعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين - بالنسبة لغالبيتهم - نحو عدم إمكانية الوقوف على معارف وقدرات ومهارات كل عضو من أعضاء

الفريق، وربما يرجع ذلك أيضاً إلى : (أ) الإتجاهات السلبية للأفراد نحو مشاركة معرفتهم (ب) الإتجاهات السلبية نحو العمل الجماعي مما يساهم في صعوبة التعرف على قدرات ومهارات الأفراد (د) خوف الأفراد - عموماً من العمل من خلال فرق العمل لاحتمال إخفاء المجهود الفردي. أما السؤال رقم (١٨) فإن نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين توضح أن هناك توافقاً إلى حد ما بالنسبة لإتجاهاتهم نحو العنصر المستفسر عنه، حيث يروا أن هناك عدم إمكانية لتقييم أداء الفريق بصفة دورية بغرض الوقوف على ما تحقق من إنجازات وفقاً للمعايير الموضوعية. وربما يرجع ذلك إلى : (أ) عدم تحديد الأهداف - وفقاً للأسس العلمية - بحيث يمكن الاستناد إليها كمعايير للأداء (ب) صعوبة تحديد مراحل معينة للإنجاز بحيث يتم التقييم بصفة دورية مع انتهاء كل مرحلة (ج) صعوبة تطبيق الأساليب الحديثة في التقييم الجماعي للأداء. وأخيراً، بالنسبة للسؤال رقم (٢٠) فهناك توافقاً بين الأكاديميين والعلميين - بالنسبة لغالبيتهم - فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو عدم إمكانية منح الثقة للفريق من جانب العاملين بالمنظمات التعليمية المصرية، وربما يرجع ذلك إلى : (أ) عدم الاهتمام الكافي من جانب المسؤولين بالعمل الجماعي. (ب) صعوبة تولى الفريق للمهام الكثيرة التحدى التي من الممكن أن تزيد - في حالة إنجازها - من مكانة الفريق (ج) في مثل هذه الظروف، يكون من الصعوبة تحقيق الفريق لنجاحات متميزة تسمح بمنح الثقة للفريق من جانب العاملين.

ثانياً: اتضح أن هناك اختلافات في إتجاهات غالبية الأكاديميين والعلميين، ففي حين تظهر إتجاهات غالبية الأكاديميين ميلهم نحو عدم إمكانية تطبيق الأساليب المقترحة لتحقيق تماسك فريق العمل، نجد أن إتجاهات غالبية العلميين تميل نحو إمكانية تطبيق تلك الأساليب المقترحة لتحقيق تماسك فريق العمل. وربما يرجع ذلك إلى :

(١) الطبيعة المهنية للأكاديميين واختلافها عن تلك الخاصة بالعلميين، حيث تتطلب الطبيعة المهنية للعلميين الإعتماد على فرق العمل، ففي مجال الطب مثلاً. هناك فرق العمل الطبية، والعلمية، والتعليمية وغير ذلك.

(٢) إلمام العلميين عموماً من واقع إنجاز غالبية المهام العلمية والتعليمية عن طريق فرق العمل بأهمية تطبيق الأساليب التفاعلية في مجال تحقيق تماسك فريق العمل، ولذا فإن إتجاهاتهم - بالنسبة لغالبيتهم - تميل نحو إمكانية تطبيق الأساليب المستفسر عنها.

(٣) رغم أن إتجاهات العلميين إيجابية نحو العناصر المستفسر عنها، إلا أن إمكانية التطبيق لا تتوقف فقط على إتجاهاتهم الإيجابية للعلميين نحو العناصر المستفسر عنها، فما زالت المنظمات التعليمية الحكومية - على وجه الخصوص - يهيمن عليها النظام البيروقراطي في الإدارة، وما يستتبع ذلك من قوانين ولوائح وإجراءات معقدة لا تسمح بتوافر المقومات المطلوبة لتطبيق الأساليب التفاعلية المتعلقة بتحقيق تماسك فريق العمل.

٣/٢/٤ تحليل نسب تكرارات الإجابات المتعلقة بإستراتيجية توظيف فرق العمل:

فيما يلي تحليل لنسب تكرارات الإجابات المتعلقة بمجموعة من المعتقدات المتعلقة بإمكانية توظيف فرق العمل، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين نحو هذه المعتقدات، ثم تعليق على نتائج التحليل.

١/٣/٢/٤ تحليل عام لنسب تكرارات الإجابات:

الأسئلة أرقام (١)، (٢)، (٣)، (٤): تتناول هذه الأسئلة مجموعة من المعتقدات المتعلقة بجدوى فرق العمل، حيث تم التركيز على فرق العمل البحثية لتبيان إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو إمكانية توظيفها بالكلية النظرية والعملية من خلال الوقوف على إتجاهاتهم نحو هذه المعتقدات. يتعلق السؤال رقم (١) بالاعتقاد بأن العمل الجماعي يؤدي إلى ضياع وقت عضو هيئة التدريس عند ممارسته، حيث

أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين أن اتجاهاتهم إيجابية بالنسبة لغالبيتهم فيما يتعلق بهذا المعتقد ، حيث بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم لـ «موافق بدرجة كبيرة» (٦٦٣٪) يليها درجة «موافق» حيث بلغت النسبة (١٧٩٪). أما بالنسبة للعلميين، فقد أوضحت نسبة تكرارات إجاباتهم لغالبيتهم لدرجة «غير موافق على الإطلاق» (٧٦٤٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» (٢٠٤٪). أما بالنسبة للسؤال رقم (٢)، فهو يركز على الاعتقاد بفقد المعارف والخبرات عند الاشتراك في إنجاز الدراسات والبحوث من خلال العمل الجماعي، والواقع أن هذا السؤال يركز على مشاركة المعرفة الضمنية، حيث تعتبر هذه المشاركة بمثابة الأساس الذي يستند إليه التعلم التعاوني (Nonaka, I., 1991, p.96, and Nonaka, J., 1999, pp.80-82) وقد بلغت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين بالنسبة لغالبيتهم وذلك لـ «موافق بدرجة كبيرة» (٦٢٨٪) يليها نسبة (١٧٩٪) لدرجة «موافق»، وهذا يوضح أن اتجاهات الأكاديميين بالنسبة لغالبيتهم تميل نحو تأييد هذا المعتقد، أي أن غالبية الأكاديميين يرون أن الاشتراك في فرق العمل البحثية يفقدهم الكثير من معارفهم وخبراتهم، أي أنهم لا يميلوا إلى مشاركة الآخرين لمعارفهم وخبراتهم الضمنية، أما بالنسبة للعلميين، فإن نسبة تكرارات إجاباتهم بالنسبة لغالبيتهم تتجه نحو عدم تأييد هذا المعتقد ، حيث حظيت «غير موافق على الإطلاق» على نسبة (٧٦٤٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» (٢٠٤٪)، ولكن لنسبة ضئيلة إلى حد ما من نسبة تكرارات إجاباتهم. وإذا أدركنا الانتباه إلى السؤال رقم (٣) نجد أن هذا السؤال يركز على الاعتقاد بأن العمل الجماعي وراء حجب الجهد المادي وأيضاً الفكري Social Loafing أي عندما يؤدي الأفراد عملاً جماعياً من خلال فرق العمل (Greenberg, J., et al., p.287). وكذا أوضحت غالبية نسب تكرارات إجابات الأكاديميين أن هناك اتجاهات إيجابية نحو هذا المعتقد بالنسبة لغالبيتهم، حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٧٩٦٪) يليها درجة «موافق» التي حظيت على (١٢٨٪). أما بالنسبة للعلميين، فإن نسبة تكرارات إجاباتهم بالنسبة لغالبيتهم لدرجة «غير موافق» بلغت (٦٧٣٪) يليها درجة

«موافق إلى حد ما» التي حظيت على نسبة (٣١٣٪)، أى أن هناك نسبة من العلميين ضئيلة إلى حد ما يميلوا نحو هذا المعتقد. وأخيراً، نجد أن السؤال رقم (٤) يستفسر عن الاعتقاد فى المقولة الشهيرة بأن «المصريين اتفقوا على ألا يتفقوا»، ويبدو ذلك من خلال الصراعات المدمرة التى تنشأ أحياناً بين الأفراد عندما يعملون سوياً. والملاحظ أن الصراعات إن لم تدار بطريقة فعالة، فإنها تؤدى إلى عدم تماسك فريق العمل وحدوث الكثير من المشاكل (Trent, R., J., p.98, Weinkauf, K., et al., pp.177-178, and Others). وقد بلغت تكرارات الإجابات لغالبيتهم «موافق بدرجة كبيرة» نسبة (٩٨٥٪)، وهذا يوضح أن إتجاهات الأكاديميين تميل نحو تأييد المعتقد السائد بأن المصريين إتفقوا على ألا يتفقوا، بمعنى أن الصراعات المدمرة هى السمة الغالبة على العمل الجماعى وفقاً لما يراه غالبية الأكاديميين. أما بالنسبة للعلميين، فإن لديهم إتجاهات سلبية نحو هذا المعتقد فيما يتعلق لغالبيتهم، فقد بلغت النسبة لدرجة «غير موافق» (٧٥٢٪)، يليها «درجة موافق إلى حد ما»، حيث بلغت النسبة (١٧٨٪)، وهذه النسب توضح أن إتجاهات غالبية العلميين تميل نحو عدم تبني هذا المعتقد.

السؤال رقم (٥): يستفسر هذا السؤال عن مدى الإعتقاد فى صعوبة توفير مناخ مفعم بالثقة بين أعضاء الفريق البحثى، وقد أكدت الأدبيات على أهمية توافر مناخ مفعم بالثقة سواء لمشاركة المعرفة، أو لإرساء دعائم التعلم التعاونى والتنظيمى. (Daft, R.L., 2000, pp.466-489, Robbins, S., P., p.336, Doney, P. M., pp.240-261). وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين لغالبيتهم الميل الإيجابى نحو هذا المعتقد، حيث بلغت نسبة تكرارات إجابات العلميين لغالبيتهم إتجاهات سلبية إلى حد ما نحو هذا المعتقد، حيث بلغت نسبة تكرارات الإجابات لدرجة «موافق إلى حد ما» (٦٧٣٪)، مع تواجد نسبة ضئيلة من تكرارات الإجابات نحو درجة «غير موافق» (١٤٩٪)، فهناك ميل من جانب العلميين أيضاً نحو تبني هذا المعتقد إلى حد ما.

السؤال رقم (٦): يستفسر هذا السؤال عن الاعتقاد السائد فيما يتعلق

بعملية التمكين وما يرتبط به من قلة الإنجاز وزيادة الصراعات، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذا الاعتقاد. وقد أوضحت نسب تكرارات الإجابات للأكاديميين أن إتجاهات غالبيتهم تميل نحو هذا الاعتقاد. حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٨٦٢٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (٩٧٪)، كما أوضحت نسبة تكرارات الإجابات بالنسبة للعلميين أن إتجاهات غالبيتهم تميل نحو تأييد هذا المعتقد، حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٧٧٪)، كما حظيت درجة «موافق» على نسبة (٢٩٪). والواقع أن عملية التمكين تعتبر إحدى مقومات مشاركة المعرفة والتعلم التعاوني والتنظيمي، والتمكين يقوم على فكرة الالتزام الداخلي أو الطوعي من جانب العاملين بحيث لا يسيئوا الحرية الممنوحة لهم في تحديد مهامهم وصنع واتخاذ القرارات وغير ذلك (Kirkman, P. 58, Bennis, W. et al., pp.70-85 and Others). وقد أشارت نسبة تكرارات الإجابات للفئتين أن إتجاهات غالبيتهم تتفق والمعتقد المستفسر عنه والمتعلق بعدم إمكانية نجاح التمكين لأنه يؤدي إلى قلة الإنجاز وزيادة الصراعات.

السؤال رقمي (٧)، (٨): يستفسر السؤال رقم (٧) وكذلك السؤال رقم (٨)، عن معتقدين يرتبط كل منهما بالآخر، حيث يركز السؤال رقم (٧) عن نقص الحوافز المادية، وما يؤدي إليه ذلك من أثر سلبي على إنجاز الفريق للمهام الكثيرة التحدي، وكذلك نقص الحوافز المعنوية وتأثيرها السلبي على إنجاز المهام الكثيرة التحدي.. والملاحظ أن نوعية هذه المهام تتطلب إستغراق الأعضاء في المهمة المسندة إليهم بحيث يعطوها كل طاقتهم، ويفكرون في الطريقة المثلى لأدائها باستمرار وبموضوعية شديدة، كما يتطلب الاندماج الكامل للأعضاء، والتكثيف الذهني، وتبادل الأفكار فيما بينهم، أضف إلى ذلك ضرورة التكثيف الوجداني بين الأعضاء، حيث يسود الود بين أعضاء الفريق، ويتضح ذلك من خلال إنجذاب الأعضاء نحو بعضهم البعض ونحو المهمة المكلفين بها، وتنمو بينهم علاقات الحميمة، وكل ذلك يؤثر إيجابياً على إبرازهم لمواهبهم وقدراتهم لأداء المهمة، ولا

يقتصر إستغراقهم فى التفكير فى المهمة بمكان العمل، بل أيضاً فى حياتهم الخاصة، فيضحوا باهتماماتهم الشخصية فى سبيل إنجاز المهمة المسندة إليهم. (Daft, R.L., 2000, pp.338-339, See Also, Dessler, G. pp.467-468, Greenberg, J., [et al., p.274, and Others) وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين بالنسبة للسؤال رقم (٧) أن إتجاهات غالبيتهم تؤيد هذا المعتقد، حظيت «موافق» بدرجة كبيرة» على (٧٠.٦٪)، يليها درجة «موافق» التى حظيت على (٢٤.٠٪)، أما بالنسبة للسؤال رقم (٨) فقد حظيت أيضاً «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٧٠.٦٪) من تكرارات إجابات الأكاديميين، يليها درجة «موافق» التى حظيت على (٢٤.٠٪) من تكرارات إجاباتهم، وهذه النسب توضح أن إتجاهات الأكاديميين نحو هذين المعتقدين تميل إلى الإيجابية، أى أنهم يروا أن نقص الحوافز المادية والمعنوية يؤدى إلى التأثير السلبي على إنجاز الفريق للمهام الكثيرة التحدى، وربما تكون هذه النسب واقعية إلى حد كبير وفقاً لما أوضحته الأدبيات من ضرورة توافر الكثير من المقومات لهذه الفرق حتى تنجح فى أداء المهام الكثيرة التحدى. أما بالنسبة للعلميين، فإن نسبة تكرارات إجاباتهم، أوضحت أن إتجاهاتهم بالنسبة لغالبيتهم تميل إلى السلبية نحو هذين المعتقدين فقد حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٧٧٪) من تكرارات إجاباتهم وذلك بالنسبة للسؤال رقم (٧)، كما بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم بالنسبة لدرجة «غير موافق» (٨٢.٩٪) وذلك بالنسبة للسؤال رقم (٨). وربما يرجع ذلك إلى الطبيعة المهنية للعلميين التى تستلزم العمل من خلال فرق العمل، وإنجاز الكثير من المهام الكثيرة التحدى من خلال هذه الفرق.

السؤال رقم (٩): يستفسر هذا السؤال عن مدى الاعتقاد فى جدوى الفرق المدارة ذاتياً، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذا المعتقد، فالفرق المدارة ذاتياً تتكون من أعضاء من وحدة وظيفية ويكونوا مسئولين عن أداء عملية متكاملة، ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الإحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائها، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق، وتمارس العملية الإدارية بواسطة أعضاء الفريق، حيث يقوم الأعضاء بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال، وقياس مستوى

الأداء، وغير ذلك (Daft, R.L., 2000, pp.339-340; See Also: Dessler, G., pp.467-468; Greenberg, J., and Baron, R.A., p.274, and Others).

وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين على أن اتجاهاتهم إيجابية نحو هذا المعتقد، أي أنهم يرون أن الفرق المدارة ذاتياً لا تصلح للتطبيق بجهة عملهم، وربما رجع ذلك إلى عدم توافر مقومات فعالية هذه الفرق، وقد حظيت «موافق لدرجة كبيرة» للأكاديميين على نسبة (٨٧٢٪)، كما حظيت «موافق» على (٣٦٪)، وكذلك بالنسبة للعلميين، حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٧٥٢٪)، يليها درجة «موافق» التي حظيت على (١٧٨٪). وهذه النسب توضح أن اتجاهات كل من الأكاديميين والعلميين تميل إيجابياً نحو هذا المعتقد.

السؤال رقم (١٠): يستفسر هذا السؤال عن إحدى المعتقدات المرتبطة بعدم جدوى التدريب، خاصة التدريب المتعلقة باكتساب مهارة العمل الجماعي، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذا المعتقد. والواقع أن التدريب لاكتساب مهارة العمل الجماعي على درجة بالغة من الأهمية ليس فقط لاكتساب مهارة العمل الجماعي، وإنما لاكتساب الكثير من المهارات؛ وإن كان العمل الجماعي يتوقف في المقام الأول على قيم الثقافة القومية، كما في حالة المجتمع الياباني الذي يتميز بأن الجماعة كقيمة جزء لا يتجزأ من الثقافة القومية لهذا المجتمع [Waitehill, A.M., pp.39-56].

والملاحظ أن الثقافة التنظيمية القوية للكثير من الشركات الرائدة والعملاقة تتضمن العمل الجماعي كقيمة من القيم التنظيمية، وهذا يساعد على تدعيم الالتزام الداخلي للأفراد وتقوية علاقات حميمة فيما بينهم.

(Robbins, S.T., 1994, pp.248-249; Greenberg, I., et al., 2000, pp.486-489, and Others).

ويلاحظ أن نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين تؤيد هذا المعتقد، حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٨٧٢٪) كما حظيت درجة «موافق» على (٣٦٪) وهذه النسب توضح أن اتجاهات الأكاديميين إيجابية نحو هذا المعتقد

بالنسبة لغالبيتهم، أما نسبة تكرارات إجابات العلميين بالنسبة لدرجة «غير موافق» فقد بلغت (٣٧٦٪)، يليها (٢٠٥٪) لدرجة «موافق إلى حد ما» وهذه النسب توضح أن إتجاهاتهم سلبية نحو هذا المعتقد بالنسبة لغالبيتهم، أى أنهم يرون أن التدريب من الممكن أن يكسب الأفراد مهارة العمل الجماعى .

السؤالان رقمى (١١)، (١٢) : يستفسر السؤال رقم (١١) عن إحدى المعتقدات المتعلقة بمدى جدوى فرق العمل فى مجال تعديل السلوكيات الطلابية نحو تفعيل العمل الجماعى، ويكمل ذلك السؤال رقم (١٢) الذى يستفسر عن مدى الإعتقاد فى جدوى فرق العمل الطلابية فى تحقيق إنجازات بحثية قيمة، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذين المعتقدين . وقد أوضحت الأدبيات أن سلوك الفرد يمكن تعديله من سلوك معتاد (يتجه نحو الأهداف الشخصية ويتميز بالتغير والتقلب والتحرر والاستقلالية وتحركه الدوافع العاطفية ويتأثر بالضغوط الاجتماعية) إلى سلوك مفضل يستجيب لمتطلبات العمل الجماعى وذلك من خلال إندماجه واستغراقه بالمهمة التى ينجزها فريق العمل .

(Husting, P.M., pp.35-38; Nurmi, R. pp.9-15, T.Josvold, D., et al., pp.350-354, and Others)

وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين بالنسبة للسؤال رقم (١١) أن إتجاهاتهم إيجابية نحو هذا المعتقد وذلك بالنسبة لغالبيتهم، حيث حظيت «موافق بدرجة كبيرة» على نسبة (٨٧٢٪)، كما حظيت درجة «موافق» على (٣٦٪)، أما بالنسبة للعلميين، فقد حظيت درجة «غير موافق» على (٦٧٣٪)، يليها درجة «موافق إلى حد ما» التى حظيت على (٢٢٧٪)، وهذه النسب توضح أن إتجاهات العلميين بالنسبة لغالبيتهم سلبية نحو هذا المعتقد . أما بالنسبة للسؤال رقم (١٢)، فنلاحظ أن نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين تكاد تكون متقاربة بالنسبة «لموافق بدرجة كبيرة» حيث بلغت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين لهذه الدرجة (٨٣٧٪) وللعلميين بلغت هذه النسبة (٧٧٪)، وهذه النسب توضح أن إتجاهاتهم بالنسبة لغالبيتهم تتبنى هذا المعتقد المتعلق بفرق العمل الطلابية وندرة تحقيقها لإنجازات بحثية قيمة .

السؤال رقم (١٣): يركز هذا السؤال عن إعتقاد سائد بخصوص اللجان ومدى جدواها في المجال الجامعي، وإتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو هذا الإعتقاد، وقد أوضحت الأدبيات أن اللجان هي نوع من الفرق الأفقية التي تتكون من العاملين على مستوى إداري واحد، ولكن من مجالات خبرة مختلفة، أي أن الأعضاء ينتمون عادة إلى إدارات مختلفة ومن مستوى إداري واحد، وهي تشكل جزءاً دائماً من الهيكل التنظيمي، فتتكون من فردين أو أكثر يجتمعون بصفة رسمية لمناقشة مسائل أو قضايا خاصة بالمنظمة وتتواجد بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، ويتم إختيار العضو إستناداً إلى مكانته الوظيفية أكثر من الاستناد إلى خبرته الشخصية، وذلك لبحث مهام مختلفة بصفة منتظمة (Daft, R.L, pp.600-602, Greenberg, J., et al., 2003, p.293, Robbins, S.P, 2000, p.26, and Others). والواقع أن اللجان يتعدى دورها إنجاز المهام الروتينية فيسند إليها الكثير من المهام مثل: تقديم مقترحات لتغيير تصميم الوظيفة، أو تعديل المناهج العلمية وغير ذلك، فإذا ما تم التحديد الدقيق لحدود مسؤوليات اللجنة، وتحديد الحجم المناسب، والاختيار الجيد للأعضاء والاختيار الجيد للموضوعات التي تعرض على اللجنة، والاختيار الجيد لرئيس اللجنة، وتسجيل وقائع أعمال اللجنة، ومتابعة نتائج أعمال اللجنة، فإن اللجنة كفريق عمل تتمكن من إنجاز الكثير من المهام، وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين أن إتجاهات غالبيتهم تميل إيجابياً نحو هذا المعتقد، فقد بلغت نسبة تكرارات الإجابات لـ «موافق بدرجة كبيرة» (٨٦ر٢٪)، كما بلغت النسبة لدرجة «موافق» (٤٦ر٤٪). أما بالنسبة للعلميين، فإن إتجاهات غالبيتهم تميل سلبياً نحو هذا المعتقد، فقد بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم لدرجة «غير موافق» (٦٧ر٣٪)، بينما حظيت درجة «موافق إلى حد ما» على نسبة (٢٧ر٩٪)، مما يوضح أن غالبية العلميين يروا أن اللجان يمكن أن يتعدى دورها إنجاز المهام الروتينية.

السؤال رقمي (١٤)، (١٥): يركز السؤال رقم (١٤) على معتقد سائد يتعلق بالفرق، ومحدودية جدواها فيما يتعلق بإطلاق أفكار إبداعية، ويكمل

السؤال رقم (١٥) هذا المضمون، فيركز على معتقد قوامه أن الأفكار الإبداعية حتى في حالة إطلاقها، لن يتم تحويلها إلى إبتكارات ملموسة، وقد أوضحت الأدبيات أن فرق العمل الإبداعية المكونة من أعضاء متنوعين خاصة عندما تكون موجهة ذاتياً، تمثل ميداناً للتفاعل بين الأعضاء الآتين من مجموعة من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتكون قادرة على إطلاق الأفكار الإبداعية (Nonaka, I, 1994, pp.23-25, See Also Amabile, T.M., 1998, pp.77-87, and Others). وهذه إحدى مجالات توظيف فرق العمل، ولا شك أن المنظمات خاصة التعليمية في حاجة إلى أعضاء هيئة تدريس مبدعين ليس فقط لتحسين جودة نتاجهم العلمي، ولكن أيضاً للإرتقاء بجودة الخدمة التعليمية، وقد أوضحت نسبة تكرارات إجابات الأكاديميين، أن إتجاهات غالبيتهم تميل إيجابياً نحو هذا المعتقد، فقد بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم لـ «موافق بدرجة كبيرة» (٩٨ر٥٪)، كما أن العلميين يؤيدون هذا المعتقد، فقد بلغت نسبة تكرارات إجاباتهم لـ «موافق بدرجة كبيرة» (٦٤ر٩٪) يليها درجة «موافق» التي حظيت على نسبة (٢٣٪) من تكرارات إجاباتهم، أى أن إتجاهات الأكاديميين والعلميين تميل نحو تأييد هذا المعتقد. أما بالنسبة للسؤال رقم (١٥)، والمكمل للسؤال رقم (١٤) فيتعلق بالمعتقد السائد عن محدودية تحويل الأفكار الإبداعية إلى إبتكارات ملموسة، فالإبداع ما هو إلا الخطوة الأولى للإبتكار والذي يكون حيويّاً - خاصة على المدى البعيد - للنجاح التنظيمي (Daft, R.L., 2000, p.36) فالأفكار الإبداعية التي لا تحول إلى إبتكارات لا طائل من ورائها، فالإبتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية (Amabile, T.M, et al., 1996, p.1155, Amabile, T.M. et al., 1988, pp.125-167, and Others). وإطلاق الأفكار الإبداعية وتطبيقها هو بمثابة أحد المزايا التنافسية الهامة التي تتمتع بها المنظمات، خاصة في المجال العلمي والتعليمي، وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين إعتناهم لهذا المعتقد، فقد حظيت «موافق إلى حد كبير» و«موافق» على نفس نسبة تكرارات الإجابات للسؤال رقم (١٤)، فهناك إتجاهات إيجابية لكل منهم نحو المعتقد المستفسر عنه والمتعلق بمحدودية تطبيق الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى إبتكارات ملموسة.

السؤالان رقمي (١٦)، (١٧): يركز السؤال رقم (١٦) على الاعتقاد المتعلق بمحدودية جدوى فرق العمل البحثية في تحسين جودة النتائج العلمية، ويكمل السؤال رقم (١٧) هذا المضمون، وذلك بالتركيز على محدودية جدوى الفرق المكونة بغرض تحسين جودة الخدمة التعليمية. وقد حظى السؤال رقم (١٦) على (٨٥٢٪)، من نسب تكرارات إجابات الأكاديميين يليه درجة «موافق» التي حظيت على (٧٧٪)، وهذه النسب توضح أن اتجاهات الأكاديميين تميل إيجابياً نحو تأييد هذا المعتقد، كما حظى السؤال رقم (١٧) على نسبة (٨٣٧٪) من نسب تكرارات إجابات الأكاديميين، وذلك لدرجة «موافق بدرجة كبيرة»، يليه درجة «موافق» التي حظيت على (٤٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم، وهذا يوضح أيضاً أن اتجاهات الأكاديميين تميل نحو الاعتقاد في محدودية فرق العمل المكلفة بمهمة تحسين جودة الخدمة التعليمية، أما بالنسبة للعلميين، فقد حظيت درجة «غير موافق» على نسبة (٧٥٥٪)، كما حظيت درجة «موافق إلى حد ما» على نسبة (١٧٨٪)، وهذه النسب توضح أن اتجاهات العلميين تميل نحو عدم تأييد هذا المعتقد الخاص بمحدودية الفرق البحثية في تحسين جودة النتائج العلمية، وفي نفس المسار، بلغت نسبة تكرارات إجابات العلميين للسؤال رقم (١٧) لدرجة «غير موافق» (٨٢٪)، كما بلغت نسبة «موافق إلى حد ما» (١٢٤٪)، وهذا يوضح أيضاً أن اتجاهات العلميين تميل نحو عدم الاعتقاد في محدودية جدوى فرق العمل في إنجاز مهمة تحسين جودة الخدمة التعليمية، والملاحظ أن الأدبيات قد أوضحت أن فرق العمل في المجال الإبداعي عموماً وفي المجال البحثي بصفة خاصة، قادرة على زيادة إنتاج الأفكار، والسرعة في توليد الأفكار في مدة زمنية محدودة، وتعمل على تدفق الأفكار وغير ذلك (De Bono, E., pp.12-18, and Others).

كما أن إسناد مهمة تحسين جودة الخدمة التعليمية إلى فرق عمل فعالة يمكن أن يؤدي إلى تطوير عناصر الجودة الشاملة للخدمة التعليمية، خاصة فيما يتعلق بوضع منهجية لنشر ثقافة الجودة، وتطوير خطة إستراتيجية لتوكيد الجودة بالجامعة. والواضح أن إسناد هذه المهمة إلى فرق عمل مكونة من الأطراف المختلفة المعنية بهذه العملية يساهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية.

الأسئلة أرقام (١٨)، (١٩)، (٢٠): تستفسر هذه الأسئلة عن
المعتقدات المتعلقة بمحدودية جدوى فرق العمل في مجال التعلم التعاوني عن طريق
الفرق الافتراضية (عبر الإنترنت)، وكذلك إحداث التعلم التعاوني بالمنظمة وأيضاً
التعلم التنظيمي، وقد أوضحت نسب تكرارات إجابات الأكاديميين بالنسبة للسؤال
رقم (١٨) عن أن إتجاهاتهم تميل إلى تأييد الاعتقاد الخاص بعدم جدوى فرق العمل
في إحداث تعلم تعاوني عن طريق الجماعات المهنية، فقد حظيت «موافق إلى حد
كبير» على (٨٦٢٪) يليها درجة «موافق»، وهذا يوضح أن إتجاهاتهم تميل إيجابياً
نحو تأييد هذا المعتقد، أما بالنسبة للعلميين فإن درجة «غير موافق» حظيت على
نسبة (٨٢٪) كما حظيت درجة «موافق إلى حد ما» على (١٢٤٪)، وهذه النسب
توضح أن إتجاهات غالبية العلميين تميل نحو عدم تأييد هذا الاعتقاد، فما زالوا يرون
أنه من الممكن إحداث تعلم تعاوني عن طريق الجماعات المهنية الافتراضية (عبر
الانترنت). والواقع أن الأدبيات قد علقّت أهمية كبرى على مشاركة المعرفة
بالنسبة للجماعات المهنية عبر الانترنت، خاصة إذا تم توافر عناصر معينة لعل
أبرزها توافر الثقة المؤسسة على الأمانة والتطوع والكفاءة (Sharrrat, M., and
Usoro, A., 2003)، أما بالنسبة للسؤال رقم (١٩)، والسؤال رقم (٢٠)، فكل من
الأكاديميين والعلميين قد أيدوا المعتقد الخاص بالسؤال رقم (١٩) والمتعلق بمحدودية
تحقيق التعلم التعاوني عن طريق فرق العمل، وأيضاً المعتقد الخاص بالسؤال رقم
(٢٠) والمتعلق بمحدودية إحداث تعلم تنظيمي عن طريق فرق العمل، فقد حظيت
«موافق بدرجة كبيرة» بالنسبة للأكاديميين على (٦٠٧٪)، يليها درجة «موافق»
التي حظيت على (٢٤٪) من نسبة تكرارات إجاباتهم، وذلك للسؤال رقم (١٩)،
(٢٠)، كما بلغت نسبة تكرارات إجابات العلميين بالنسبة للمعتقدين (٧٧٪)
لـ«موافق بدرجة كبيرة»، (٢٩٪) لدرجة «موافق». وهذه النسب توضح إتجاهات
إيجابية للأكاديميين والعلميين نحو المعتقدين المستفسر عنهما بالسؤالين رقم (١٩)،
(٢٠)، والواقع أن الأدبيات قد أكدت على أهمية إحداث تعلم تعاوني وتعلم
تنظيمي عن طريق توظيف فرق العمل في هذه المجالات، فهذا يؤدي إلى أن تصبح
المنظمة متعلمة، وهذا يؤدي بدوره إلى إحراز المنظمة لميزة تنافسية هامة تمكنها من

النمو والازدهار والاستمرارية في عالمنا المعاصر (Frenih, W.L., et al., p.15, See Also: Robbins, S.P., 2001, p.553, Daft, R.L., 1995, p.283, and .Others).

٢/٣/٢/٤ تعليق عام على نتائج تحليل نسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين الموضحة لاتجاهاتهم نحو إمكانية توظيف فرق العمل : يتضح من التحليل السابق لنسب تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين والتي تم بموجبها تحديد مؤشرات عامة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو الأساليب الخاصة بإستراتيجية توظيف فرق العمل في المجالات المختلفة، ما يلي :

أولاً: تم صياغة مجموعة من المعتقدات، وتم تقسيمها إلى جزئين : يتعلق الجزء الأول بالمعتقدات المركزة على جدوى فرق العمل عموماً في مجال العمل، أما الجزء الثاني، فيتعلق بمجموعة من المعتقدات ترتبط ببعض الأفكار السائدة عن جدوى توظيف فرق العمل في المجالات المختلفة.

ثانياً: اتفاق غالبية اتجاهات الأكاديميين مع غالبية اتجاهات العلميين فيما يتعلق ببعض المعتقدات : حيث تتحدد فحوى هذه المعتقدات في : عدم جدوى تمكين فريق العمل، وعدم فعالية الفرق المدارة ذاتياً، وعدم قدرة الفرق الطلابية على تحقيق إنجازات بحثية قيمة، وندرة إطلاق الفرق للأفكار الإبداعية، وندرة تحويلها إلى إبتكارات ملموسة، وعدم تحقيق التعلم التعاوني والتنظيمي عن طريق فرق العمل، وربما يرجع ذلك إلى :

(١) البيئة الثقافية للمجتمع المصري والتي تنعكس بظلالها على الثقافة التنظيمية للمنظمات المصرية، وهذه تنعكس بدورها على سلوكيات العاملين بها، فغالبية الاتجاهات السلبية للأكاديميين والعلميين نحو المعتقدات السابقة ترجع - غالباً - إلى العوامل الثقافية للمجتمع المصري : فمنح الحرية لفريق العمل والتي هي قوام التمكين يؤدي إلى التسيب والفوضى، فممارسة السلطة من جانب رئيس الفريق وإحكامها ضروري لإخضاع المرؤوسين وتنفيذهم لأوامره؛ ومن هذا المنطلق، فإن الأكاديميين والعلميين - بالنسبة لغالبيتهم - لا يعتقدون في جدوى

الفرق المدارة ذاتياً، فلا بد لها من رئيس يمارس سلطاته الرسمية بجدارة ويحكم قبضته على فريق العمل؛ فمصادر قدره القائد وفقاً لهذه الرؤية تستمد من تطبيق الأنظمة (قوة الإكراه) ومن المركز الوظيفي الرسمي (القوة الشرعية)، والقدرة على تلبية حاجات الآخرين (قوة المكافأة). فهذين المعتقدين يتم إسنادهما إلى العوامل الثقافية السائدة بالدول النامية بخصوص ممارسة السلطة. ولا يفوتنا في هذا الصدد أن ننوه إلى البحث القيم الذي أجراه كل من: [Kirkman, B.L. & Shapiro, D.L., (1997) pp.730-757] عن أثر القيم الثقافية على مقاومة العاملين للفرق، حيث تم الإشارة إلى أن الفريق كأسلوب إداري مطبق في كثير من المنظمات الرائدة على إختلاف أنشطتها يتوقف فعاليتها على القيم الثقافية السائدة في مجتمع معين، ومدى تديعها للعمل الجماعي.

(٢) اعتقاد غالبية الأكاديميين والعلميين في عدم جدوى فرق العمل الطلابية في تحقيق إنجازات متميزة، وربما يرجع ذلك إلى عدم إلمام أعضاء هيئة التدريس من الفئتين بالأساليب التفاعلية لفرق العمل الطلابية؛ فبالرغم من أن نتائج الدراسات والبحوث عكست أهمية كبرى على العمل الجماعي في المرحلة الجامعية، إلا أن إتجاهات غالبية الأكاديميين والعلميين نحو عدم جدوى الفرق الطلابية في تحقيق إنجازات بحثية قيمة ربما يرجع إلى عدم قدرة عضو هيئة التدريس على تفعيل الفرق الطلابية بحيث يتم إدارتها بفعالية لتنجز أبحاث علمية قيمة.

(٣) اعتقاد غالبية الأكاديميين والعلميين في عدم إطلاق أفكار إبداعية وفي حالة إطلاقها فهناك محدودية في تحويلها إلى إبتكارات ملموسة، وذلك نظراً لعدم توافر السمات الشخصية المطلوبة للمبدعين: فهناك سمات شخصية معينة لا بد من توافرها لدى المبدعين، مثل: المشابرة، والإصرار، والتحدى، والولع بإنجاز المهام الغير مألوفة، والفضول، وعدم اليأس، والتمتع بالخيال، والشعور بالبهجة والسعادة وغير ذلك، والواقع أنه نادراً ما تتوافر هذه السمات لدى أعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين خاصة بالدول النامية، فهذه السمات تتطلب

(أ) بيئة ثقافية معينة، ونظام تعليمي معين، بدءاً من المراحل التعليمية الأولى، كما يتطلب نشأة إجتماعية معينة، وإمكانات مادية معينة، وغير ذلك (ب) تحرر الأفراد من الضغوط الذاتية، والاجتماعية والمهنية، وضغوط العمل فنادر ما يتم ذلك خاصة في الدول النامية، حيث تتزايد المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية وغير ذلك (ج) ندرة الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية المطلوبة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى إبتكارات ملموسة (د) عدم إهتمام المسؤولين في حالة إطلاق أفكار إبداعية بتحويلها إلى ابتكارات ملموسة، وربما يرجع ذلك إلى عدم توافر الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية وغير ذلك، أو ربما يرجع إلى إصطدام المسؤولين بالقوانين واللوائح والإجراءات التي تهيمن على الجهاز الإداري للجامعة.

(٤) الاتجاهات الإيجابية لغالبية الأكاديميين والعلميين نحو المعتقد الخاص بعدم جدوى فرق العمل في إحداث التعلم التعاوني وأيضاً نحو المعتقد الخاص بعدم جدوى فرق العمل في إحداث تعلم تنظيمي؛ وربما يرجع ذلك إلى: (أ) عدم الميل عموماً نحو العمل الجماعي (ب) عدم الإلمام بالأساليب التفعيلية للعمل الجماعي (ج) عدم الرغبة في مشاركة المعرفة الضمنية من خلال العمل الجماعي.

ثالثاً: اتضح أن هناك إختلافات في اتجاهات غالبية الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق بالكثير من المعتقدات التي تضمنتها بقية الأسئلة وربما يرجع ذلك إلى:

(١) الاختلافات الجوهرية في الطبيعة المهنية لكل من الأكاديميين والعلميين: ففي حين تتميز الطبيعة المهنية للعلميين بإنجاز الكثير من المهام العلمية والتعليمية عن طريق فرق العمل، نجد أن الطبيعة المهنية للأكاديميين تستند إلى العمل الفردي، بإستثناء بعض المهام التي يتم إنجازها عن طريق اللجان، مثل: اللجان المنبثقة عن مجلس الكلية، لجنة الدراسات العليا والبحوث، ولجنة الخطط والمناهج، ولجنة شئون الطلبة وغير ذلك (كما سبق أن أوضحنا من خلال عرض الجزئية رقم ١/٢/٥/١)، ولذا فإن الأكاديميين يرون العمل الجماعي من خلال اللجان وما

يصاحبها من العديد من نواحي سلبية مثل: تبديد الوقت والمال، واتخاذ حل وسط، والتهرب من المسؤولية، وإعاقة سرعة التصرف والحسم، والسيطرة على اللجنة، وغير ذلك. كما نجد أن غالبية الأكاديميين يرون أن الفرق البحثية - والتي تم الاستفسار عنها كمثال - تتسبب في فقد الكثير من الوقت والمعارف والخبرات وإستفادة بعض الأعضاء على حساب البعض الآخر، وحدث صراعات مدمرة، كما أنه من الصعوبة توفير مناخ مفعم بالثقة بين الأعضاء، كما أن نقص الحوافز المادية والمعنوية يؤثر سلباً على المهام الكثيرة التحدى، كما أن التدريب لا يؤتى ثماره بالنسبة لإكتساب الأفراد لمهارة العمل الجماعي.

(٢) اعتماد العلميين على توظيف الفرق الطلابية - من خلال إنجاز المهام التعليمية في إحداث تعديل مرغوب في سلوكيات الطلبة، وذلك مثل: الفرق التعليمية والتي يتم تشكيلها لتدريس بعض المواد: التشريح، والفارماكولوجي، والطبقيات وغير ذلك، كما أن هناك الفرق الطبية، والفرق التعليمية لطلبة الامتياز وغير ذلك.

(٣) لا يعتقد العلميين في عدم جدوى اللجان، حيث أن دور اللجان بالنسبة للعلميين يمكن أن تساهم في إنجاز الكثير من المهام بخلاف المهام الروتينية.

(٤) لا يعتقد العلميين - بالنسبة لغالبيتهم - في عدم جدوى الفرق في تحسين جودة النتاج العلمي أم عدم جدواها في تحسين جودة الخدمة التعليمية، كما لا يعتقدوا في عدم جدواها في إحداث تعلم تعاوني عن طريق شبكة المعلومات الإلكترونية، فكافة هذه المهام تنجز عن طريق فرق العمل بالنسبة للعلميين، فهم ينجزون أبحاثهم ودراساتهم عن طريق فرق العمل، ولذا فإن إنجازاتهم العلمية تتميز إلى حد ما بمجودتها، وأيضاً فهم يعتمدون إلى حد ما على فرق العمل في تحسين جودة الخدمة التعليمية، وأيضاً يستخدمون شبكة المعلومات الإلكترونية بغزارة للاستفادة من خبرات الآخرين على مستوى العالم في مجال البحث العلمي وما توصلوا إليه في مجال العلوم التطبيقية، ولذا فهم يسعون إلى الوقوف على المزيد من أساليب تفعيل فرق العمل في شتى الميادين. أما غالبية الأكاديميين وإن

كانوا يستخدمون أيضاً شبكة المعلومات الإلكترونية، إلا أن نتائج البحوث والدراسات في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية تجعل لعملية التطبيق حدود معينة تقيد من إمكانية الاستفادة منها أو تطبيقها على المنظمات المصرية.

٣/٤ نتائج فروض البحث

١/٣/٤ تم إثبات صحة الفرض الأول: والذي يشير إلى أنه «توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية (الأكاديميين) والعملية (العلميين) فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو إستراتيجية قيادة فريق العمل». وقد ثبت صحة هذا الفرض إستناداً إلى ما يلي:

أولاً: المتوسط الحسابي لتكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين لكل عبارة على حدة، وذلك لكافة العبارات المتضمنة باستمارة الاستبيان وذلك بالنسبة للأكاديميين والعلميين. ويوضح الجدول رقم (١/٣/١) قيمة المتوسطات الحسابية للأكاديميين والعلميين، وكذلك قيمة الانحراف المعياري؛ وبتجميع المتوسطات الحسابية للأكاديميين، وقسمتها على عدد الأسئلة يتضح الآتي: المتوسط الكلي للأكاديميين: $\left[1.1773 = \frac{23.546}{20} \right]$ ، كما أن المتوسطات الكلي للعلميين: $\left[2.745 = \frac{54.9}{20} \right]$. وهذا يعني أن اتجاهات العلميين أكثر إيجابية - إلى حد ما - نحو البنود المستفسر عنها وذلك مقارنة بالأكاديميين.

ثانياً: قيمة «كا»، والمعنوية Asymp. Sig.: حيث أظهر التحليل الإحصائي لقيمة «كا» باعتبارها أداة إحصائية تستخدم لمقارنة البيانات الوصفية، أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الفئتين، كما يتضح من الجدول رقم [١/٣/١]، حيث بلغت المعنوية [0.000]، وهي درجة معنوية عالية توضح أن هناك فروق بين الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو البنود المستفسر عنها والمتعلقة بقيادة فريق العمل.

ثالثاً: استخدام اختبار T-Test: حيث بلغت قيمة «T» [-41.0318] وهي

دالة إحصائية عند مستوى معنوية [0.000]، وذلك لصالح العلميين، أى أن إتجاهات العلميين أكثر إيجابية نحو البنود المستفسر عنها والمتعلقة بقيادة فريق العمل، وذلك مقارنة بالأكاديميين. [الجدول رقم ٣/أ/٣]، التابع للملحق رقم (٣).

رابعاً: استخدام اختبار التباين Anova: حيث أن التباين الكلي يساوى النسبة بين التباين داخل المجموعات إلى التباين بين المجموعات، أى أن: التباين الكلي = التباين داخل المجموعات ÷ التباين بين المجموعات، وبالرجوع إلى الجدول رقم [٤/أ/٣]، يتضح أن قيمة (F) بلغت [1563.036]، وبلغت درجة المعنوية [0.000]، وهذه القيمة توضح أن هناك تبايناً مرتفعاً بين مجموعتى الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو البنود المستفسر عنها بالاستبيان رقم (٢/أ).
٤/٣/٢ تم إثبات صحة الفرض الثاني، والذي يشير إلى أنه: «توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية (الأكاديميين)، والعملية (العلميين) فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو إستراتيجية تماسك فريق العمل. وقد ثبت صحة هذا الفرض إستناداً إلى:

أولاً: المتوسط الحسابى لتكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين لكل عبارة على حدة، وذلك لكافة العبارات المتضمنة باستمارة الاستبيان، وكذلك المتوسط الحسابى الكلى للعبارات التى تضمنتها كل استمارة استبيان لكل من الأكاديميين والعلميين. ويوضح الجدول رقم (٣/ب/١) قيمة المتوسطات الحسابية للأكاديميين والعلميين، وكذلك قيمة الانحراف المعياري، وبتجميع المتوسطات الحسابية للأكاديميين وقسمتها على عدد الأسئلة يتضح الآتى: المتوسط الكلى للأكاديميين: $\frac{35.1889}{20} = 1.759445$. وبتجميع المتوسط الكلى للعلميين يتضح الآتى: $\frac{72.1393}{20} = 3.606965$. وهذا يعنى أن إتجاهات العلميين أكثر إيجابية نحو البنود المستفسر عنها وذلك مقارنة بالأكاديميين.

ثانياً: قيمة «كا» والمعنوية Asymp. Sig: حيث أظهر التحليل الإحصائي لقيمة «كا» باعتبارها أداة إحصائية تستخدم لمقارنة البيانات الوصفية،

أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الفئتين، كما يتضح من الجدول رقم [٣/ب/١]، حيث بلغت المعنوية [0.000] وهي درجة معنوية عالية، توضح أن هناك فروق بين الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو البنود المستفسر عنها والمتعلقة بتماسك فريق العمل.

ثالثاً: استخدام اختبار T-Test: بلغت قيمة «T» [-25.492] وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية [0.000]، وذلك لصالح العلميين، أي أن اتجاهات العلميين أكثر إيجابية نحو البنود المستفسر عنها والمتعلقة بتماسك فريق العمل، وذلك مقارنة بالأكاديميين. [الجدول رقم [٣/ب/٢]، التابع للملحق رقم (٢)]

رابعاً: استخدام اختبار التباين Anova: حيث أن التباين الكلي يساوي النسبة بين التباين داخل المجموعات إلى التباين بين المجموعات، أي أن: التباين الكلي = التباين داخل المجموعات ÷ التباين بين المجموعات، وبالرجوع إلى الجدول رقم [٣/أ/٤]، يتضح أن قيمة (F) بلغت [649.825] وبلغت درجة المعنوية [0.000]، وهذه القيم توضح أن هناك تبايناً مرتفعاً بين مجموعتي الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو البنود المستفسر عنها بالاستبيان رقم (٢/ب).

٤/٣/٣ تم إثبات صحة الفرض الثالث، والذي يشير إلى أنه «توجد فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية (الأكاديميين)، والعملية (العلميين) فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو إستراتيجية توظيف فرق العمل في مجال المساهمة في إحداث التعلم التنظيمي. وقد ثبت صحة هذا الفرض إستناداً إلى الآتي:

أولاً: المتوسط الحسابي لتكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين لكل عبارة على حدة، وذلك لكافة العبارات المتضمنة باستمارة الاستبيان (٢/ج) لكل من الأكاديميين والعلميين. ويوضح الجدول رقم (٣/ج/١) قيمة المتوسطات الحسابية للأكاديميين والعلميين، وكذلك قيمة الانحراف المعياري، وبتجميع

المتوسطات الحسابية للأكاديميين وقسمتها على عدد الأسئلة يتضح الآتي : المتوسط الكلي للأكاديميين : $\frac{92.9748}{20} = 4.64874$. ويتجميع المتوسط الكلي للعلميين ، يتضح الآتي : $\frac{49.2588}{20} = 2.46294$. والملاحظ من هذه المتوسطات الكلية أن إتجاهات الأكاديميين أكثر إيجابية نحو المعتقدات المطروحة والمتضمنة باستمارة الاستبيان رقم (٢/ج) ، بينما إتجاهات العلميين أكثر ميلاً نحو السلبية بالنسبة للمعتقدات المطروحة لذات البنود المستفسر عنها ، وإن أظهرت بعض المتوسطات الحسابية وجود إتفاق بالنسبة لبعض الأسئلة وهي السؤال رقم (٦) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهم [4.2551] ، [4.4232] ، وكذلك السؤال رقم (٩) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما [4.7245] ، [4.6149] ، وكذلك الأسئلة رقم (١٢) ، (١٤) ، (١٥) ، (١٩) ، (٢٠) ، حيث بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لكل منهما [4.5867] ، [4.4234] ، ثم [4.9694] ، [4.5851] ، ثم [4.9692] ، [4.3851] ، ثم [4.3878] ، [4.4234] ، وأخيراً [4.3878] ، [4.4234] وذلك على التوالي للأسئلة المشار إليها .

ثانياً: قيمة «كا^٢» ، والمعنوية Asymp. Sig. : حيث أظهر التحليل الإحصائي لقيمة «كا^٢» ؛ باعتبارها أداة إحصائية تستخدم لمقارنة البيانات الوصفية ، أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الفئتين ، كما يتضح من الجدول رقم [٣/ج/١] ، حيث بلغت المعنوية (0.000) ، وهي درجة عالية توضح أن هناك فروقا بين الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو البنود المستفسر عنها والمتعلقة بتوظيف فرق العمل في مجال التعلم التنظيمي .

ثالثاً: استخدام إختبار T-Test : حيث بلغت قيمة «T» [36.456] وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية [0.000] ، وذلك لصالح الأكاديميين ، أى أن إتجاهات الأكاديميين أكثر إيجابية نحو المعتقدات المتضمنة باستمارة الاستبيان رقم [٢/ج] ، وذلك مقارنة بالعلميين [الجدول رقم [٣/ج/٢] ، التابع للملحق رقم (٣)] .
رابعاً: استخدام إختبار التباين Anova : حيث أن التباين الكلي يساوى

النسبة بين التباين داخل المجموعات إلى التباين بين المجموعات، أى أن التباين الكلى = التباين داخل المجموعات ÷ التباين بين المجموعات، وبالرجوع إلى الجدول رقم [٢/ج/٤]، يتضح أن قيمة (F) بلغت [1464.522]، وقيمة المعنوية [0.000]، وهذه القيمة توضح أن هناك تبايناً بين مجموعتي الأكاديميين والعلميين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو المعتقدات المستفسر عنها بالاستبيان رقم (٢/ج).

٥/ النتائج والتوصيات

١/٥ نتائج الدراسة النظرية

١/١/٥ إستناداً إلى أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية، تم إستخلاص ثلاثة إستراتيجيات تفعيلية لفرق العمل : تتعلق الإستراتيجية الأولى بالقيادة التفعيلية لفرق العمل، والثانية بالعناصر المختلفة المحققة لتماسك فريق العمل، والأخيرة بمجالات توظيف فرق العمل حيث تم التركيز على توظيفها في مجال المساهمة في تحقيق التعلم التعاوني والتنظيمي. وقد تم تناول هذه الإستراتيجيات بالعرض والتحليل باعتبارها متغيرات مستقلة مؤثرة على إتجاهات أعضاء هيئة التدريس من أكاديميين وعلميين نحو هذه الإستراتيجيات، وبالتالي اعتبرت إتجاهاتهم متغيرات تابعة، لتكون المتغيرات الناتجة متمثلة في مدى إمكانيه تفعيل دور فرق العمل في مؤسسة تعليمية كبرى هي جامعة الأزهر.

٢/١/٥ تم عرض ثلاثة مجموعات من الدراسات السابقة ترتبط كل مجموعة بإستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التفعيلية الثلاث؛ بمعنى أن المجموعة الأولى تتعلق بالقيادة التفعيلية لفرق العمل، والثانية تتعلق بمجموعة من الدراسات والبحوث المتعلقة بتماسك فريق العمل، وأخيراً تناول المجموعة الثالثة الدراسات والبحوث المتعلقة بتوظيف فرق العمل في المجالات المختلفة. وقد لوحظ أنه رغم ثراء الأدبيات بالكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بالأساليب المختلفة المحققة لفاعليات فرق العمل خاصة في مجال الأساليب القيادية التفعيلية لفرق العمل، ومجالات توظيف فرق العمل، إلا أن هناك قصوراً فيما يتعلق بالجوانب

المتعلقة بعناصر تماسك فريق العمل، كما لوحظ أن تفعيل فرق العمل وتوظيفها في المجال التعليمي نادراً ما يتم الاهتمام به من جانب الباحثين، في حين أن غالبية الدراسات والبحوث تركز جل اهتمامها على تفعيل فرق العمل بالمنظمات ذات الأنشطة المختلفة: الصناعية، والخدمية، والتجارية، وغير ذلك.

٣/١/٥: تناولت الإستراتيجية القيادية التفعيلية الأساليب القيادية المختلفة المرتبطة بفرق العمل، حيث تم التركيز على الأساليب القيادية التأثيرية وذلك من منطلق أن القائد المؤثر يلعب دوراً هاماً في ظل الظروف البيئية المتقلبة بالنسبة لفريق عمله خاصة على مستوى الإدارة العليا. أما القيادة التحويلية فهي نموذج مثالي لخلق فريق عمل متماسك، وتستلزم توافر خصائص معينة لدى القائد التحويلي، وتتوافر لها أبعاداً معينة، ولا بد أن يجمع القائد بين أسلوبى القيادة التحويلي والإجرائي. وقد تم تناول دور قائد الفريق كمسهل ومعلم ومدرّب، وقد تم تطبيق هذه الأدوار على المراحل المختلفة لتكوين وتنمية فريق العمل، ومن خلال تعامل القادة مع الصراع، وأخيراً من خلال عملية صنع واتخاذ القرارات.

٤/١/٥: تناولت الإستراتيجية المتعلقة بتماسك فريق العمل العناصر المختلفة المؤثرة على تماسك فريق العمل وذلك إستناداً إلى أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية، وقد تم تناول العناصر الرئيسية المؤثرة على عملية التماسك والتي تم تحديدها في الآتى: اتفاق وإجماع الفريق على أهداف محددة، حيث تم توضيح الشروط المطلوبة لتحديد أهداف فريق العمل، وفعالية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وعلاقتها بتحقيق الاعتمادية، ومدى التجانس بين أعضاء فريق العمل من حيث إعتناقهم لبعض القيم المشتركة، وحجم الفريق، وقد إتضح أن الفرق الصغيرة الحجم أكثر تماسكاً - بصفة عامة - من الفرق الكبيرة الحجم، مع مراعاة مبدأ التنوع بين الأعضاء عند بناء الفرق الإبداعية، ومنح المكافآت على أساس جماعى مع تقدير خاص للقدرات الفردية والعمل على التقليل من مشكلة حجب الجهد الفردى عند القيام بعمل جماعى.

٥/١/٥: تناولت إستراتيجية توظيف فرق العمل التعلم التعاونى

والتنظيمي فقد تم توضيح ماهية العمل التعاوني الذي يتم عن طريق الجماعات المهنية والفرق الفعلية بالمنظمات، وأيضاً الفرق الافتراضية (عبر شبكة المعلومات الإلكترونية)، كما تم توضيح أهمية التعلم التعاوني وذلك في مجال مشاركة المعرفة، وفي المساهمة في إحداث التطوير التنظيمي، وفي إطلاق الأفكار الإبداعية، وأيضاً توضيح دور فرق التعلم التعاوني كأحد مستويات التعلم التنظيمي، وأخيراً تم إستخلاص وعرض العناصر الأساسية المطلوب توافرها لتحقيق التعلم التعاوني من خلال فرق العمل وهي: تمكين فرق العمل، وتوفير مناخ مفعم بالثقة، وتوافر ثقافة تنظيمية محفزة على إحداث التعلم التعاوني والتنظيمي.

٢/٥ نتائج الدراسة الميدانية

١/٢/٥ تمت المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة باستخدام برنامج

الحاسب الآلي التالي The Statistical Package for Social Science (SPSS PC+)، وذلك بغرض إجراء التحليلات الإحصائية التالية: الاختبار الإحصائي لصدق وثبات الاستبيان، حيث تم حساب صدق المقياس بحساب معاملات ارتباط كل عبارة بالعبارات الكلية لكل استمارة استبيان، حيث إتضح أن هناك معاملات ارتباط قوية بين كل عبارة والعبارات الكلية لكل استمارة استبيان وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وبما يثبت أن هناك إتساقاً داخلياً بين العبارات بالنسبة لكل استمارة استبيان، أما ثبات الأداء، فقد تم استخدام اختبار Alpha Gronbach لكل استبيان على حدة، فكان معامل الثبات للاستمارة رقم (٢/أ) [0.9970]، والثانية (٢/ب) [0.9759]، وللثالثة [0.9741]. وقد تم عرض وتحليل تكرارات الإجابات ونسب التكرارات كمؤشرات عامة لإتجاهات المستقصى منهم. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عنصر من العناصر المستفسر عنها باستمارات الاستبيان، وأيضاً حساب المتوسط الحسابي الكلي لكل من الأكاديميين والعلميين وإجراء المقارنة بالنسبة لإتجاهات الفئتين نحو العناصر المستفسر عنها. وقد تم إختبار فروض البحث باستخدام اختبار «T-Test»، واختبار (F)، ومربع كاي (كا^٢).

٢/٢/٥ ثبت صحة الفروض الثلاث بإجراء التحليلات الإحصائية السابقة حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية السابقة لإثبات صحة هذه الفروض، فمثلاً، أوضح إختبار «T-Test» أن هناك فروقاً دالة بين الفئتين عند مستوى معنوية [0.000] وذلك لصالح العلميين، أى أن إتجاهات العلميين أكثر إيجابية نحو البنود المستفسر عنها والمتعلقة بقيادة فريق العمل، وذلك مقارنة بالأكاديميين. كما أوضح نفس الإختبار أن هناك فروقاً دالة بين الفئتين عند مستوى معنوية [0.000] وذلك لصالح العلميين، أى أن إتجاهات العلميين أكثر إيجابية نحو البنود المستفسر عنها والمتعلقة بتماسك فريق العمل، وذلك مقارنة بالأكاديميين. وأخيراً أوضح إختبار «T-Test» بالنسبة للفرض الثالث، أن هناك فروقاً دالة بين الفئتين عند مستوى معنوية [0.000] وذلك لصالح الأكاديميين فيما يتعلق بالمعتقدات التي تم الاستفسار عنها، والمتعلقة بتوظيف فرق العمل للمساهمة في إحداث التعلم التنظيمي، وذلك مقارنة بالعلميين. والملاحظ أن المعتقدات المستفسر عنها تتضمن فحوى سلبى يدور حول العمل الجماعى، وهذا يؤكد النتائج المتحصل عليها من الفرضين السابقين.

٣/٢/٥ رغم أن نتائج الفرض الثالث قد أكدت على تواجد فروق دالة معنوية بين الأكاديميين والعلميين، إلا أن هناك إتفاقاً بين الفئتين فيما يتعلق بإتجاهاتهم نحو بعض المعتقدات، مما يوضح أن إتجاهات الأكاديميين والعلميين نحو العمل الجماعى مازالت - إلى حد ما - سلبية، أى أن تأصيل مفهوم العمل الجماعى وإستغلاله الاستغلال الأمثل على المستوى المهنى مازال ضعيفاً، ويتطلب مزيداً من الإلمام والممارسة للأساليب التفعيلية لفرق العمل على مستوى المؤسسات التعليمية بصفة عامة، وعلى المستوى المهنى لأعضاء هيئة التدريس بصفة خاصة.

٣/٥ التوصيات

١/٣/٥ التحول إلى ثقافة الفريق: فمما لاشك فيه أن تفعيل فرق العمل لا ينبع من فراغ، ولكن يتطلب توافر العديد من المقومات مثل: تطوير الثقافة

التنظيمية لجامعة الأزهر بإدخال قيم تنظيمية تحفز وتشجع العمل الجماعي، والعمل على توفير مناخ مفعم بالثقة يتلاءم وطبيعة العمل الجماعي، وتمكين الأفراد ومنحهم مزيد من الاستقلالية، وزيادة الإعتمادية وذلك من خلال التكليف بمهام علمية وتعليمية تؤدي من خلال فرق العمل، وتشجيع الاتصالات غير الرسمية، ومنح المكافآت على أساس جماعي مع عدم إغفال الجهود الفردية المتميزة، وتشجيع كافة أنواع الفرق سواء أكانت بحثية أم فرق إبداعية أم فرق مهام خاصة أم غير ذلك. وفي الإمكان الاستعانة بالبيوتات المتخصصة في هذا المجال، أو الاستعانة بالخبراء والمتخصصين للعمل على تحول الجامعة نحو ثقافة الفريق والعمل على تأصيلها ونشرها سواء على مستوى الطلبة أم أعضاء هيئة التدريس، أم العاملين بالجامعة بصفة عامة.

٢/٣/٥ تصميم مناهج وطرق تدريس تدعم العمل الجماعي وتوضح إمكانية تفعيله، فينبغي تضمين المناهج الدراسية سلسلة من المواد الدراسية المتخصصة في العمل الجماعي وأساليب تفعيله، فمثلاً: تدرس مادة إسلامية قوامها العمل الجماعي من واقع القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة مع تدعيم عملية التدريس بالندوات الدينية التي يمكن أن يكون لها دور فعال في تعديل سلوك الطلبة (أو الطالبات) نحو العمل الجماعي. كما يمكن في مرحلة تالية تدريس مادة متخصصة عن الحضارة الإسلامية والدور الخلاق للفرق المختلفة في إقامتها، كما يمكن في مرحلة ثالثة تدريس مادة متخصصة على مستوى الكليات الجامعية متضمنة للإستراتيجيات المختلفة المتعلقة بتفعيل فرق العمل من واقع أدبيات العلوم الإدارية والسلوكية وهكذا. مع تدعيم هذه المناهج الدراسية المتخصصة ببعض النواحي التطبيقية في هذا المجال، مع وضع بعض السياسات المحفزة للعمل الجماعي مثل: تكليف الطلبة (أو الطالبات) ببعض المشاريع التي تؤدي عن طريق فرق العمل، وتقييم هذه المشاريع على أساس جماعي، ومنح مكافآت جماعية للأعمال الجماعية المتميزة وغير ذلك. كما يمكن إنجاز الكثير من الأنشطة الاجتماعية والترفيهية من خلال الفرق، وهكذا.

٣/٣/٥ الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس ممن يتمتعون بالتكوين العلمى والمعرفى والخبرة في مجال تفعيل فرق العمل، وذلك بإدارتهم لورش عمل يعملوا من خلالها على تزويد بقية أعضاء هيئة التدريس بالأسس العلمية لبناء فرق العمل، وتحقيق تماسكها، وتزويد قادة الفرق بالأساليب الملائمة لقيادة الفريق، وتعريفهم بأدوارهم كمسهلين ومعلمين ومدرسين، وذلك في المراحل المختلفة لنمو الفريق، وأيضاً بكيفية إدارة الصراع، وتزويدهم بكيفية صنع واتخاذ القرار الجماعى، وكيفية الاستفادة من فرق العمل وتوظيفها في المجالات العلمية والتعليمية المختلفة، وغير ذلك من العناصر المتعلقة بتفعيل دور فرق العمل. مع قيام هؤلاء المتخصصين بالمساهمة بالأنشطة المختلفة الممكنة من تحول الجامعة إلى ثقافة الفريق وذلك بمشاركتهم في تصميم مناهج وطرق تدريس تدعم العمل الجماعي والتوصية بالبرامج التدريبية الملائمة لإكتساب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مهارات العمل الجماعى، والمشاركة في تفعيل دور فرق العمل الفعلية، وأيضاً كيفية الاستفادة من الفرق الافتراضية وغير ذلك من الأنشطة المساهمة في تفعيل دور فرق العمل في المجالات العلمية والتعليمية على المستوى الجامعى.

٤/٣/٥ وضع إستراتيجية تدريبية لإكساب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من كافة التخصصات المهارات المطلوبة لتفعيل فرق العمل مثل: مهارة بناء فرق العمل، ومهارات الاتصالات الشخصية وغير اللفظية، ومهارة قيادة فريق العمل، ومهارة تحقيق التماسك لفريق العمل، ومهارة بناء الهياكل التنظيمية الملائمة لتفعيل فرق العمل، ومهارات توظيف فرق العمل في المجالات المختلفة، ومهارة إحداث التعلم التعاونى والتنظيمى من خلال فرق العمل وغير ذلك.

٥/٣/٥ تفعيل دور فرق العمل الفعلية: وذلك بالتوسع في دور فرق العمل في المجالات العلمية والتعليمية. فمثلاً في المجال العلمى، يتم التوسع في بناء فرق العمل البحثية الرامية إلى تحسين جودة النتاج العلمى لأعضاء هيئة التدريس، أياً كان إنتمائهم المهنى كلية نظرية أم عملية. ولتحقيق ذلك، ينبغى تضمين عناصر الترقية عنصر المشاركة من خلال فرق العمل البحثية كعنصر أساسى لا بد من توافره

في البحوث المقدمة للحصول على الدرجة المطلوبة. ومن جهة أخرى، ينبغي إشتراط إشتراك عضو هيئة التدريس في أكثر من فريق عمل بحثي كشرط أساسي للحصول على الدرجة العلمية. كما ينبغي إشتراط اجتيازه لأكثر من دورة تدريبية في مجال بناء فرق العمل وتفعيله لدورها كشرط أساسي أيضاً لنيل الدرجة العلمية.

٦/٣/٥ تخصيص أكثر من موقع للجامعة عبر شبكة المعلومات الإلكترونية لتشجيع التعليم التعاوني من خلال الفرق الافتراضية؛ مما يمكن من تبادل المعرفة ومشاركتها خاصة مع الجماعات المهنية المتخصصة على المستوى العالمي، وهذا يتيح فرصة للتعليم خاصة التعلم التعاوني، مما يساهم في إحداث تعلم تنظيمي وأيضاً تعلم غير تنظيمي، وتحويل الجامعة إلى منظمة دائمة التعلم، ومن الضروري إقامة دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لإكسابهم مهارة التعامل مع الفرق الافتراضية، ومشاركة المعرفة من خلال هذه الفرق بما يمكنهم من إحداث التعلم التعاوني وبالتالي التعلم التنظيمي.

٤/٥ دراسات وبحوث مستقبلية

- أثر تماسك فريق العمل على مشاركة المعرفة والتعلم التعاوني.
- أثر تماسك فريق العمل على التعلم التنظيمي.
- أثر تماسك فريق العمل على الإبداع والإبتكار.
- أثر الثقافة القومية على تفعيل فرق العمل.
- أثر الثقافة التنظيمية على فاعليات فرق العمل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن القيم الجوزي: «الطب النبوي» حققه وعلق عليه عبد المعطى أمين قلعجي، دار التراث العربي، القاهرة، ١٩٧٨م.
- شوكت الشطى «اللب في الإسلام والطب»، مطبعة دمشق، الطبعة الأولى، دمشق، ١٩٦٠م.
- يحيى شريف «تاريخ الطب العربي» معهد الدراسات الإسلامية، القاهرة، بدون تاريخ نشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

REFERENCES

A) Book:

1. Alberti, R., and Emmons, M; «**Your Perfect Right**» 6th ed., California; Impact Publishers, 1992.
2. Albrecht, K., «**Oaganization Development**» A Total Systems Approach to Positive Change in any Business Organization, New Jersey; Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1983.
3. Amabile, T.M., (1988) «**A Model of Creativity and Innovation in Organizations**» In B.M., Staw & L.I., Cummings (Eds.) Research In Organizational Behavior, Vol. 10, pp.123-167, Greenwich, CT: JAI Press.
4. Andrade, K.M., and Ontiveros, S.R. (Editors), (1986); «**Organizational Behavior**» Contemporary Viewpoints; California; ABC – Clio. Inc.
5. Bass, B. (1990) «**Bass & Stogdill's Hand book of Leadership**», 3rd ed., New York; Free press.
6. Bennis, W., & Townsend, R., (1995); «**Reinventiony Leadership**», New York; William Morrow.
7. Burns, G.; (1995); «**The Secrets of Team Facilitation, Training & Development**».
8. Chang, R.Y., and Curtin, M.J., (1994); «**Succeeding as a Self-Managed Team**», California; Richard Chang Associates, Inc., Publications Division.
9. Conger, J.A.; and Kanungo, R.N., (1998); «**Charismatic Leadership in Organizations**», California, Thousand Oaks, SA: Sage.
10. Daft, R.L. (2000); «**Management**», 5th ed., San Diego: The dryden Press.
11. Daft, R.L., (1995); «**Organization Theory and Design**», 5th ed., New York; West Publishing Company.

12. Dessler, G., (1998); «**Management**», New Jersey; Prentice-Hall International, Inc.
13. Douglas, T., (1983); «**Groups**, Understanding People Gathered Together», London: Tavistock Publications Ltd.
14. Dunsing, R.J.; (1994); «You and I Aave Simply Got to Stop Meeting This Way» New York: Amacom.
15. Goldberg, A., and Larson, C., (1975) «**Group Communication**», New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
16. Gorden, R.J. (1999); «**Organization Behavior, A Diagnostic Approach**», 6th ed., New Jersey; Prentice Hall, Inc.
17. Greenberg, J., and Baron, R.A., (2003) «**Behavior in Organizations**», 8th ed, NJ: Pearson Education International, Inc., Upper Saddle.
18. Guzzo, R.A., and Salas, E. (Eds.) (1995) «**Team Effectiveness and Decision Making in Organizations**», San Francisco; Jossey Bass.
19. Hackman, J.R., and Walton, R.E., (1986), «Leading Groups in Goodman, P.S. (Ed.), Desining Effective Work Groups, San Francisco, CA; Jossey-Bass.
20. Harrington - Macki, D., (1994), «**The Team Building Tool Kit**», New York, Amacom.
21. Hersey, P., and Blanchard, K.H., (1993); «**Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources**», 6th ed., New York, Prentice- Hall internanation, Inc.
22. Hunt, G., (1980); «**Communication Skills**» In The Organization, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
23. Jandy, E. & Charles, H., (1993); «**Social Theory**» New York: Dryden Press.
24. Johnson, D.W., and Jonson, F.P., (1975) «**Joining Together**», Group Theory and Group Skills, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
25. Johns, G., (1996), «**Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work**»; New York: Harper, Collings Publishers, Inc.,
26. Jones, G. R., (2001); «**Organization Theory**» 3rd ed., New Jersey: Upper Saddle River.
27. Kayser, T.A., (1994); «**Building Team Power**» How to Unleash the Collaborative Genius of Work Teams, New York: Irwin.
28. Lussier, R.N., (1990), «**Human Relations in Organizations**», A Skill Building Approach, Boston: Irwin.
29. Marquardt, M., (1996); «**Building the Learning Organization**», New York: McGraw-Hill.
30. Phillips, S.L, and Elledge, R.L., (1989); «**The Team-Building Source Book**» California: University Associates, Inc.
31. Romig, D.A., (1996); «**Breakthrough Teamwork: Outstanding Results Using Structured Teamwork**», Chicago: Irwin.
32. Robbins, S.P.; (2001), «**Organizational Behavior**» 9th ed., New Jersey: Upper Saddle River.
33. Senge, P.M., (1990); «**The Fifth Discipline**» New York: Doubleday.

34. Schein, E.H., (1969), «Process Consultation: Its Role in **Organization Development**». New York: Mass Addison-Weseley.
35. Sillberman, M., (1992), «**Twenty Active Training Programs**», San Diego, CA; Pfeiffer.
36. Sproston, C., and Sutcliffe, G., (1989) «**20 Training Workshops for Listening Skills**», New York: Gower, Aldershol.
37. Wright, Ken, (1997); «**Self Empowered Work Teams**», Case Study, Dublin: Desmond & Sons Leisurewear Division.
38. Wellims, R.S., Byham, W.C., and Dixon, G.R, (1994); «**Inside teams**», San Francisco, Jossey - Bass.

B) Periodicals:

1. Akgun, A.E., Lynn, S. and Yilmaz, C., (2005) «Learning Process in New Product Development Team and Effects on Product Success: A Socio Congnitive Perspective», **Industrial Management**, Vol. (20).
2. Alipander, G.G. and Lee, C.R., (1995) «Culture, Strategy and Teamwork, The Keys to Organizational Change» **Journal of Management Development**. Vol. 14, No. 8.
3. Amabile, T.M., (1998) «How to Kill Creativity» Harvard Business Review.
4. Barrick, M.R.; Stewart, M.J., Neubert, M.J., and Stewart, G.L.; (June, 1998), «Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness», **Journal of Applied psychology**.
5. Bass, B.M., (1990), «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision»; **Organizational Dynamics**, Vol.(13).
6. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y., (2003); «Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership»; **Journal of Applied Psychology**, Vol. (88), No.(2).
7. Bates, R., and Khasawneh, S., (2005); «Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived Innovation in Jordanian Organizations» **International Journal of Training and Development**, Vol. (6), No. (2).
8. Bergstrom, R.Y.; «How big is Your Team?», **Production**, Vol.(106).
9. Bergtrom, R.Y., (March 1994), «When the Blackboard Isn't Big Enough», **Production**.
10. Bond, Natasha (1995); A Simple Tool for Measuring the Effectiveness of Organizational Teams», **CMA Magazine (RIA)**, Vol. (69).
11. Camioniti, S. (1995), «What Team Leaders Need to Know», Fortune, Feb. 20.
12. Campion, M.A., Papper, E.M.; and Medsker, G.J., (1996); «Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension», **Personnel Psychology**.
13. Castka, P.; Sharp, J.M., and Bamber, C.J.; (2003); Assessing Teamwork Development to Improve Organizational Performance», **Measuring Business Excellence**, Vol. 7, No.(4).
14. Caudron, S.; (1994); «Teamwork Takes Work», **Personnel Journal**.

15. Center for Employee Development, Center Point Systems, Inc., 1999 «What is 360° Performance Feedback».
16. Ceridwen, J., and Hamson, N.; (2002) «The Supervisor's Challenge; Structure Work for Teamwork and Continuous Learning» **The Journal for Quality & Participation**.
17. Cohen, S.G., and Ledford, G.E., (Jan,1994) «The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Field Experiment, **Human Relations**.
18. Cohen, S.G., Ledford, G.E., and Spreitzer, G.M., (May 1996); «A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness», **Human Relations**.
19. Conger, J.A., & Kanungo, R. N, (1987) «Toward Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational, Vol. 12, pp.657-647.
20. de Bono, E., (1995) «Serious Creativity» Journal for Quality and Participation.
21. Dionne, S.D., et al., (2004); «Transformational Leadership and Team Performance» **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 17, No. (2),
22. Doney, P.M., (1998); «Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust in and Between Organizations», *Academy of Management Review*, Vol. (62).
23. Duncan, W.J.; (1994); «Why Some People Loaf in Groups While Others Loaf Alone» *Academy of Management Executive*, Vol. (8), No.(1).
24. Earley, Christopher, (1993); «East Meets West Meets Midwest: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic Work Groups», *Academy of Management Journal*, Vol. (36).
25. Edmondson, A., (1999) «Psychological Safety and Learning, Behavior in Work Teams», *Administrative Science Quarterly*, Vol.(44).
26. Frank, F.D. and Taylor, C.R., (2004) «Talent Management: Trends that will Shape the Future»; *Human Resource Planning*; Vol. (24), No. (4).
27. Gladstein, D.L., (1984) «Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29.
28. Glynn, N.A, (1996) «Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation», **The Academy of Management Review**, Vol. (21), No.(4).
29. Greenberg, E.S; Sikora, P.B., Granberg, L., and Moore, S. (2005); «Work Teams and Organizational Commitment; Exploring on Employee Attitudes», *Project Working: Workplace Change*.
30. Guzzo, R.A., and Dickson, M.W., (1996) «Teams in Organizations; Reant Research on Performance and Effectiveness», In J.T. Spence, J.M. Darlay and DJ. Foss; **Annual Review of Psychology**, Vol. (47).
31. Hall, V.; (2001); «Management Teams in Education: An Unequal Music», *School Leadership & Management*, Vol. (21), No. (3).
32. Hardaker, M. & Ward, B.K., (1987) «Getting Things Done: How to Make a Team Work» *Harvard Business Review*, Vol. (65).
33. Harris, R.C, and Lambert, J.T.; (1998) «Building Effective R&D Teams: The Senior Manager's Role» **Industrial Research Institute Inc.**

34. Hofstade, G.; (1990) «Measuring Organization Cultures: A Qualitive and Quantitative Study Across Twenty Case» **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35.
35. Hollensbe, E.C., (2000); «Group Pay-For-Performance Plans: The Role of Spontaneous Goal Setting» **Academy of Management Review**.
36. Husting, P.M. (1996) «Leading Work Teams and Improving Performance», **Nursing Management**, Vol. (27), No. (9).
37. Jaskyte, K., (2005); «Transformational Leadership, Organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations; **Non profit management & Leadership**, Vol. (15), No. (2).
38. Johnson, S.D., and Ravpreet, S.S. (2003) «The Development of Interfirm Partenering Competence: Platforms for Learning, Learning Activities, and Consequences of Learning» **Journal of Business Research**, Vol. (56).
39. Jonson, S.D., et al., (2002), «Team Development and Group Processes of Virtual Learning Teams» **Journal of Computers & Education**, Vol. (39).
40. Kerber, K.W., and Buono, A.F., (2004) «Leadership Challenges in Global Virtual Teams», **Lessons from the Field**, **Sam Advanced Management Journal**.
41. Kickul, J., (2000), «Emergent Leadership Behaviors: The Function of Profesonality and Gognitive Ability in Determining Teamwork Performance and Ksas»; **Journal of Business and Psychology**, Vol. (15), No. (1).
42. Kirkman, B.L.; & Shapiro, D.L., (2001); «The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance», **Academy of Management Journal**, Vol.(44).
43. Kirkman, P., et al., (1994), «Beyond Self Management; Antecedents Consequences of Team Empowerment», **Academy of Management Journal**, Vol. (42), No. (1).
44. King, R.T., (1998), «Levi's Factory Workers are Assigned to Teams, and Morale Takes A Hit», **The Wall Street Journal**, May 20.
45. Kline, T.J.B.,(2003), «The Psychometric Properties of Scales that Assess Market Orientation and Team Leadership Skills: A Preliminary Study», **International Journal of Testing**, Vol. (3), No.(4).
46. Koehler, K.G., (1989), «Effective Team Management, **Small Business Report**», No.(19).
47. Leshner, M.; (1996), «Targeting Work Culture Leads to Winning Teams», **Best's Review**, Vol. 96, ISSUE 10.
48. Locke, Edwin, & Schweiger, D.M., (1975) «Participation in Decision – Making: One More Look», **Research In Organizational Behavior**, Vol. (1).
49. Mahler, J., (1997), «Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies», **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol. (7), No. (4).

50. Margerison, C., and McCann, D., (2001), «Team Mapping: A New Approach to Managerial Leadership», **International Journal of Manpower**, Vol. (1), No. (1).
51. McCallin, A., (2003); «Interdisciplinary Team Leadership: A Revisionist Approach for an Old Problem?», **Journal of Nursing Management**, Vol. (11).
52. McChesney, H., (1995); «The Facilitator: As Teams Battle to be Effective», **Hosp Materiel Manage Q**, Vol. 16, No. (4).
53. Montes, J.L., Moreno, A.R., Morales, V.G.; (2005); «Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination» **Technovation**, Vol. (25).
54. Morley, M., and Heraty, N. (1995), «The High-Performance Organization: Developing Teamwork Where it Counts»; **Management Decision**, , Vol. 33, No. (2).
55. Neck, C.P.; and Moorhead, G., (1995); «Group Think Remodeled: The Importance of Leadership, Time Pressure, and Methodical Decision-Making Procedure's», **Human Relations**, Vol.(48), No.(5).
56. Nelson, B., (2002), «Making Teamwork Work», **ABA Bank Marketing**.
57. Nonaka, I., (1991); «The Knowledge Creating Company», **Harvard Business Review**, Nov., Dec., (1991).
58. Nonaka, I., (1994); «Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», **Organization Science**, Vol. (5), No, 1.
59. Nurick, A.J., (1993); «Facilitating Effective Work Teams», **Sam Advanced Management Journal**.
60. Nurmi, R., (1996) «Teamwork and Team Leadership», **International Journal**, Vol. (2), No (1).
61. Pollock, T., (Nov. 2001); «For Improved Teamwork; Keep Them Informed», **Automotive Design & Production**, Vol. (113). No.(11).
62. Prince, G. (1985), «Recognizing Genuine Teamwork», **Supervisory Management**.
63. Reagan, R., Argote, L., and Brooks, D., (2005) «Individual Experience and Experience Working Together: Predicting Learning Rates from Knowing Who Knows, What and Knowing How to Work Together», **Journal of Management Science**, Vol. (51), No.(6).
64. Salam, S., Cox, J., and Sims, H.P., (1990); «How to Make A Team Work: Mediating Effects of Job Satisfaction Between Leadership and Team Citizenship», **Academy of Management Proceedings**.
65. Sandars, J., (2004), «Knowledge Management: Sharing Knowledge», **Radcliff Medical Press**, Vol. (2).
66. Schwartz, B., (1990), «The Creating and Destruction of Values», **American Psychologist**.
67. Shamir, B., (1995), «Social Distance and Charisma: Theoretical and an Exploratory Study», **Leadership Quarterly**, Vol. 6.

68. Shapratt, M., and Usoro, A., (2003), «Understanding Knowledge, Sharing in Online Communities of Practice», **Academic Conferences Limited**.
69. Stashevsky, S., and Koslowsky, M., (2005), «Leadership Team Cohesiveness and Team Performance», **International Journal of Manpower**, Vol.(25), No(1).
70. Straus, S.G., and McGrath, J.E., (1994); «Does the Medium Matter? The Interaction of Task Type and Technology on Group Performance and Member Reactions», **Journal of Applied Psychology**, Vol.(79), No.(1).
71. Sundstrom, E., Meuse, K.P., and Futrell, D., (Feb., 1990) «Work Teams: Applications and Effectiveness», **American Psychology Gist**.
72. Szraka, F.E., Grant, K.P., and Flannery, W.T., (2004), «Achieving Organizational Learning Through Team Competition», **Engineering Management Journal**, Vol. (16), No. (1).
73. Tagiuri, R., (1995), «Using Teams Effectively», **Research. Technology Management**.
74. Taylor, G.L., et al., (1995), «Self-Directed R & D Teams, What Make Them Effective? **Research. Technology Management**.
75. Thamhain, H.J., (2004), «Leading Technology - Based Project Teams», **Engineering Management Journal**, Vol. (16), No. (2).
76. Tjosvold, D., and Wong, A.S.H., (2000), «The Leader Relationship: Building Teamwork With and Among Employees», **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. (21). No.(7).
77. Townsend, P., (2000), «Fitting Teamwork Into the Grand Scheme of Things» **Association for Quality & Participation**.
78. Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I., and Kavanagh, M.J. (1995), «Applying Trained Skills to the Job: The Importance of the Work Environment. **Journal of Applied Psychology**, Vol. (80), No. (2).
79. Trent, R.J., (2004), «Team Leadership at the 100-Foot Level» **Team Performance Management**, Vol. 10, No. 5/6.
80. Undergraduate Curriculum, (1996), «Fostering Scientific Team- Work: Training Undergraduates to be Effective Collaborators, **The Department of Chemistry at Hobart and William Smith Colleges, USA**.
81. Waldman, D.A., and Yammarino, E.J., (1999), «CEO Charismatic Leadership: Levels- Of - Management and Levels - Of - Analysis Effects» **Academy of Management Review**, Vol. 24, pp.266-285.
82. Waller, M.J., et al., (2001), «The Effect of Individual Perceptions Of Deadlines on Team Performance» **Academy of Management Review**, Vol. (26), No. (4).
83. Weinkauff, K., and Hoegl, M., (2003), «Team Leadership Activities in Different Project Phases» **Team Performance Management: An International Journal**, Vol. (8), No. 7/ 8.
84. Wing, L.S, (2005), «Leadership in High Performance Teams: A Model for Superior Team Performance, **Team Performance Management**, Vol. (11), No. 1/2.

85. Zenger, J.H., Hurson, K., and Perrin, C. (1991), «Leadership in a Team Environment», Training & Development.
86. Zuckerman, D.S., & Higgings M.B., (2002), «Optimizing Cross-Organizational Team Performance and Management Pharmaceutical Technology.



إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

ملحق رقم (١)

بيان تفصيلي بأعضاء هيئة التدريس العاملين بالكلية النظرية والعملية عن العام الجامعي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ م بكلية جامعة الأزهر (القاهرة):

الكلية (رجال)	ذكر	أنثى	الكلية (نساء)	ذكر	أنثى
الطب	١٠٧٥	٢٥	الطب	١٠١	٤٥٤
طب أسنان	٦٨	-	الصيدلة	-	١٢
الصيدلة	٦٥	-	العلوم	٨	٢٠٦
العلوم	٢٧٠	-			
الزراعة	٢٣٤	-			
الهندسة	٢٢٢	-			

الكلية (رجال)	ذكر	أنثى	الكلية (نساء)	ذكر	أنثى
اللغة العربية	١٧٦	-	الدراسات الإسلامية والعربية	٢٩	٧٥
الشريعة والقانون	٨٦	-	الدراسات الإنسانية	٢١	١٥٢
أصول الدين	١٤٩	-	التجارة	٨	٥٠
دراسات إسلامية وعربية	١١٧	-			
الدعوة	٤٤	-			
التجارة	١٠٩	-			
التربية	١١٦	-			
اللغات والترجمة	٨٩	-			

إجمالي أعضاء هيئة التدريس (نظرية) ١٢٢٢ إجمالي المفردات طبقاً للنوع

ذكر ٢٩٦٤

أنثى ١٠٠٩

المجموع الكلي ٣٩٧٣

إجمالي أعضاء هيئة التدريس (عملية) ٢٧٥١

المجموع الكلي ٣٩٧٣

[المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق - إدارة المعلومات والإحصاء النشرة الإحصائية السنوية - جامعة الأزهر - إدارة الإحصاء المركزية ١٠/١١/٢٠٠٣ م]

خصائص عينة البحث وفقاً للمرتبة العلمية

البيان	عينة الأكاديميين	المرتبة العلمية	توزيع عينة البحث وفقاً للمرتبة العلمية
أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية	٤٤٤	أستاذ	٣٨
		أستاذ مساعد	١٦٢
		مدرس	٢٤٤

البيان	عينة الأكاديميين	المرتبة العلمية	توزيع عينة البحث وفقاً للمرتبة العلمية
أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية	١٩٦	أستاذ	٢٨
		أستاذ مساعد	٧٧
		مدرس	٩١

خصائص عينة البحث وفقاً للعمر

البيان	عينة الأكاديميين	المرتبة العلمية	التوزيع وفقاً للعمر	العدد	البيان	عينة العلميين	المرتبة العلمية	التوزيع وفقاً للعمر	العدد
أعضاء هيئة التدريس بالكلية النظرية	١٩٦	أستاذ	٤٥-٤٠	٥	أعضاء هيئة التدريس بالكلية العملية	٤٤٤	أستاذ	٤٥-٤٠	١٥
			٥٥-٤٦	١٢				٥٥-٤٦	١٢
			٥٦ فأكثر	١١				٥٦ فأكثر	١١
		أستاذ مساعد	٤٥-٣٥	١٤			أستاذ مساعد	٤٥-٣٥	١٤١
			٥٥-٤٦	٤٩				٥٥-٤٦	١٩
			٥٦ فأكثر	١٤				٥٦ فأكثر	٢
		مدرس	٤٥-٣٠	٥٢			مدرس	٤٥-٣٠	٢١٢
			٥٥-٤٦	٢٥				٥٥-٤٦	٢٩
			٥٦ فأكثر	١٤				٥٦ فأكثر	٣

ملحق رقم (٢)

استمارات الاستبيان

تمهيد ومعلومات تعريفية

بسم الله الرحمن الرحيم

الزميل الفاضل، الزميلة الفاضلة

يزداد إهتمام الدول المتقدمة بفرق العمل، لمقدرة هذه الفرق ليس فقط على تحقيق المهام المكلفة بها، بل أيضاً لأن الفرق الفاعلة تحقق الرضاء الوظيفي لأعضائها. وقد أوضحت الكثير من الدراسات والبحوث أن القاسم المشترك بين العديد من المنظمات الرائدة بالعالم المتقدم يتحدد في الممارسة الإدارية لأسلوب فرق العمل، ولذا فإن تمتع المنظمات بفرق عمل فاعلة أصبح من أبرز المزايا التنافسية لهذه المنظمات. فبناء فرق العمل إذا وتفعيل دورها أصبح أمراً هاماً وخطيراً يستوجب الالتفات إليه من قبل المنظمات بالدول النامية، وذلك على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وخاصة المنظمات التعليمية المصرية لتمكينها من تحقيق أداء تنافسي وتدعيم مركزها محلياً وإقليمياً ودولياً. وللوصول لهذا الغرض، تم تطبيق هذا البحث على جامعة الأزهر للوقوف على مدى تفعيل دورها في المجال العلمي والتعليمي، يرجى من سيادتكم المساهمة في تحقيق هذا الغرض بالإجابة على بنود استمارة الإستبيان المرفقة بوضع علامة (٧) أمام الإختيار الذي يعبر عن ما ترونه مناسباً، مع التكرم بالإجابة على المعلومات التعريفية التالية:

المرتبة العلمية:

مدرس

أستاذ مساعد

أستاذ

الانتماء المهني:

كلية نظرية

كلية عملية

استمارة إستبيان رقم (٢ / أ)

فيما يلي مجموعة من المهام المتعلقة بقيادة فريق العمل، وثلاث بدائل تتعلق بأداء كل مهمة من المهام القيادية، الرجاء وضع دائرة حول البديل الذي ترونه مناسباً لأداء المهمة المعنية.

[١] مهمة قيادة الفريق تتطلب توافر:

[أ] سمات معينة لقائد الفريق.

[ب] أسلوب قيادة فعال للفريق.

[جـ] سمات تأثيرية للقائد، بالإضافة إلى أسلوب قيادي فعال لفريق العمل.

[٢] مهمة قائد الفريق بالنسبة لعملية بناء الفريق:

[أ] ترك هذه المهمة للمختصين (رئيس القسم، العميد، وكيل الكلية..إلخ).

[ب] محاولة المساهمة مع المختصين في عملية بناء الفريق.

[جـ] القيام باختيار الأفراد من ذوى القدرات والمهارات والخبرات المطلوبة لفريق العمل.

[٣] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتدبير الموارد المطلوبة ومدخلات الفريق:

[أ] ترك هذه العملية لتحديد لها على مستوى المنظمة من قبل المختصين

[ب] محاولة الوقوف على معرفة الموارد المتاحة والمدخلات المطلوبة للفريق من المختصين بالمنظمة.

[جـ] تأمين الموارد المطلوبة للفريق، وأيضاً تأمين كافة المدخلات المطلوبة لأنشطة الفريق.

[٤] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بأهداف فريق العمل:

[أ] محاولة التقليل من اختلاط المفاهيم وتعددتها وتعارضها.

[ب] بذل الجهود المستطاعة لمنع إختلاط المفاهيم وتعددتها وتعارضها.

[جـ] التأكد من أن الأهداف واضحة للجميع، وأن كافة الأعضاء يشاركون في تحديدها ويهتمون ويشعرون بأنهم مرتبطون بها.

[٥] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بوضع مداخل تحقيق أهداف الفريق:

[أ] وضع المداخل التي يراها قائد الفريق ضرورية لبلوغ أهداف الفريق.

[ب] إمداد فريق العمل بوجهة نظره كقائد للمداخل التي يراها ضرورية لبلوغ أهداف الفريق.

[جـ] مشاركة فريق العمل في وضع المداخل الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعه.

[٦] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بوضع جدول لأنشطة الفريق وفقاً للأولويات:

[أ] وضع جدول الأعمال وفقاً للأولويات وإبلاغ فريق العمل به.

[ب] إمداد فريق العمل بوجهة نظره كقائد فيما يتعلق بوضع جدول للأنشطة وفقاً لأولوياتها.

[جـ] مشاركة فريق العمل في وضع جدول لأنشطة الفريق وأولوياتها

[٧] مهمة قائد الفريق في توزيع المهام المطلوبة على أعضاء الفريق:

[أ] توزيع المهام وإبلاغها لأعضاء الفريق.

[ب] إمداد فريق العمل بوجهة نظره فيما يتعلق بتوزيع المهام على الأعضاء.

[جـ] مشاركة الفريق في توزيع المهام على الأعضاء وفقاً لتخصصاتهم والتأكد من أن كل عضو مدرك لمسؤوليته الكاملة تجاه مهامه وعلاقتها بمهام بقية الأعضاء.

[٨] مهمة قائد الفريق في توجيه أعضاء الفريق فيما يتعلق بتأدية المهام:

[أ] مراقبة كل عضو فيما يتعلق بأدائه لمهامه الفردية.

[ب] محاولة توجيه كل عضو في تأديته لمهامه الفردية كلما أتيحت الفرصة لذلك.

[جـ] العمل على تأكيد الاعتمادية في تأدية الأنشطة، مع تبيان لكل عضو الطريقة الأفضل لأدائه لمهامه.

[٩] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمعاونة الفريق على إطلاق الأفكار الإبداعية:

[أ] لا جدوى من إطلاق الفريق لأفكار إبداعية، فالأنشطة تتميز عموماً بالانمطية.

[ب] محاولة تحفيز أعضاء الفريق لإطلاق أفكار إبداعية.

[جـ] معاونة الفريق على إيجاد طرق جديدة لتنمية مهاراتهم الإبداعية

[١٠] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتنسيق أنشطة الفريق مع أنشطة الفرق الأخرى:

[أ] ترك عملية التنسيق لأنشطة الفريق مع أنشطة الفرق الأخرى جانباً

[ب] محاولة التنسيق بين أنشطة الفريق وأنشطة الفرق الأخرى كلما طُلب منه ذلك.

[جـ] التأكيد على تنسيق أنشطة فريق العمل مع أنشطة الفرق الأخرى

[١١] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمد الفريق بالمعلومات ومعاونته على جمعها:

[أ] الاحتفاظ بالمعلومات لدى قائد الفريق، فهذه المعلومات من إختصاصه.
[ب] مد الفريق بالمعلومات كلما تطلب الأمر ذلك.

[جـ] مد الفريق بالمعلومات المطلوبة ومعاونته على جمع المعلومات اللازمة لإنجازه لأنشطته.

[١٢] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمعايير أداء أنشطة الفريق وإمكانية تعديلها:

[أ] إلزام الفريق بمعايير مقننة تتعلق بأدائه لأنشطته
[ب] إيداء الرأي في المعايير التي يضعها الفريق لأداء أنشطته
[جـ] مشاركة الفريق في وضع معايير أدائه لأنشطته مع إمكانية تعديلها كلما تطلب الموقف ذلك.

[١٣] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بإدارة الصراع:

[أ] تجنب الصراع عند نشوبه بين أعضاء الفريق.
[ب] محاولة التوصل إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف.
[جـ] العمل المضني من أجل إيجاد طرق لتحقيق التكامل بين المصالح الفردية ومصلحة الفريق ككل اعتماداً على الأسلوب التعاوني.

[١٤] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمدى مشاركة الأعضاء في صنع واتخاذ القرارات:

[أ] السماح بمشاركة الأعضاء على قدر رغبتهم.
[ب] تحفيز الأعضاء بقدر الإمكان للمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات.
[جـ] الحرص على إشترك كافة الأعضاء في عملية صنع واتخاذ القرارات وتطبيق كافة الأساليب المعاونة في ذلك.

[١٥] مهمة قائد الفريق في عملية التوصل على اتفاق فيما يتعلق بصنع واتخاذ القرارات:

[أ] صنع القرار واتخاذ من قبل المشاركين من الأعضاء بصرف النظر عن التوصل إلى اتفاق كلى من قبل جميع الأعضاء.
[ب] محاولة التوصل إلى اتفاق كلى من قبل جميع الأعضاء إن أمكن.
[جـ] التوصل إلى إجماع من قبل جميع الأعضاء مع قبول الاختلاف وتوجيهه لتحسين القرار.

[١٦] مهمة قائد الفريق في تشخيص مشاكل الفريق وحلها:

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

- [أ] القفز رأساً إلى الإجراءات التصحيحية.
- [ب] إقتراح الإجراءات التصحيحية وعرضها على الأعضاء قبل تنفيذها.
- [ج] تشخيص المشكلة بعناية، وعرضها على الفريق وتجميع مقترحاتهم لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لحلها.
- [١٧] مهمة قائد الفريق في توفير مناخ مفعم بالثقة بين الأعضاء:
- [أ] من الصعب توفير هذا المناخ المفعم بالثقة من جانب القائد، فهذا يرجع لتكوينهم النفسي والشخصي.
- [ب] محاولة تهيئة هذا المناخ المفعم بالثقة إن أمكن.
- [ج] التأكيد على أهمية توفير مناخ مفعم بالثقة، وتطبيق أساليب مختلفة لهذا الغرض (مثل: التعبير عن المشاعر بحرية ودون خوف من النقد أو العقاب، وتبادل الحوار، والاستخدام الفعال لأسلوب العصف الذهني وغير ذلك).
- [١٨] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بطريقة تقييم الأداء:
- [أ] تقييم أداء كل عضو على حدة
- [ب] تقييم أداء الفريق ككل.
- [ج] الجمع بين تقييم أداء الفريق ككل والتقييم الفردي للأداء المتميز.
- [١٩] مهمة قائد الفريق بالنسبة لمعالجة جوانب ضعف أعضاء الفريق:
- [أ] تحديد جوانب الضعف المتعلقة بأداء كل عضو للتقييم العادل لأدائه.
- [ب] تحديد جوانب الضعف المتعلقة بأداء كل عضو، ومحاولة معالجتها إن أمكن.
- [ج] تحديد جوانب الضعف المتعلقة بأداء كل عضو، وبذل أقصى جهد لمعالجتها.
- [٢٠] مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمنح المكافآت لفريق العمل:
- [أ] منح المكافآت وفقاً لما يسفر عنه تقييم الأداء الفردي.
- [ب] منح المكافآت على أساس جماعي.
- [ج] المكافأة الجماعية لأعضاء الفريق ككل وفقاً لما حققوه من إنجازات مع تقدير خاص للمجهودات الفردية.

استمارة استبيان رقم (٢ / ب)

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بتنفيذ فرق العمل، وأمامها خمسة فئات للإجابة، يترواح بين «موافق لدرجة كبيرة»، و«غير موافق على الإطلاق» الرجا وضع علامة (√) أمام فئة الإجابة التي تعبر عن رأيكم فيما يتعلق بإمكانية تطبيق هذه العناصر بجهة عملكم:

العبارات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	موافق إلى حد ما	غير موافق
١) إمكانية مشاركة القائد لأعضاء الفريق في تحديد أهداف لفريق العمل دقيقة وواضحة					
٢) إمكانية إجماع كافة الأعضاء واتفاهم في سبيل التوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها.					
٣) إمكانية تحديد أولويات للأهداف المحددة وفقا للوقت المخصص وفي حدود الموارد المتاحة.					
٤) إمكانية عمل الفريق سويا لتطوير الأهداف والخطط ووضع توجهات مستقبلية.					
٥) إمكانية وقوف الأعضاء على حدود نطاق سلطاتهم ومسئوياتهم والأنشطة المطلوب من كل عضو إنجازها.					
٦) إمكانية الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق وتعاونهم في إنجاز أنشطتهم.					
٧) إمكانية التنسيق بصفة منتظمة بين مجهودات أعضاء الفريق.					
٨) إمكانية إجراء اتصالات بين أعضاء الفريق بانفتاح تام وفي مناخ يسوده الثقة					
٩) إمكانية تزويد أعضاء الفريق لبعضهم البعض بالمعلومات الهامة وبأسلوب فعال.					
١٠) إمكانية قيام الأعضاء الأكثر معرفة والأكثر خبرة بتزويد الأعضاء الأقل معرفة والأقل خبرة بالكيفية المثلى لإنجاز المهام.					
١١) إمكانية توافر الثقة والأمان بين أعضاء الفريق.					

استمارة إستبيان رقم (٢ / ج -)

فيما يلي مجموعة من العبارات تمثل معتقدات معينة لدى أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لفرق العمل وتوظيفها في مجالات مختلفة، الرجا وضع علامة (√) أمام الفئة التي تعبر عن مدى ما ترونه بالنسبة للمعتقد المطروح

المعتقد	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	موافق إلى حد ما	غير موافق
١) لست في حاجة إلى الاشتراك في فريق عمل بحثي، فهذا يفقدني الكثير من وقتي.					
٢) لست في حاجة إلى الاشتراك في فريق عمل بحثي، فهذا يفقدني الكثير من معارفي وخبراتي التي اكتسبتها عبر الكثير من سنوات عمري.					
٣) لست في حاجة إلى الاشتراك في فريق عمل بحثي، فهذا يساهم في إستفادة بعض الأعضاء على حساب البعض الآخر.					
٤) لست في حاجة إلى الاشتراك في فريق عمل بحثي، «فقد اتفق المصريون على ألا يتفقوا»، فالصراع المدمر هو أهم ما يميز العمل الجماعي بجهة عملي.					
٥) لست في حاجة إلى الاشتراك في فريق عمل بحثي، فمن الصعوبة توفير مناخ مفعم بالثقة بين أعضاء الفريق.					
٦) تمكين فريق العمل (منحها السلطة والحرية في صنع واتخاذ القرارات، وتحديد الموارد المطلوبة لإتجازها لمهامها، وغير ذلك) لن يحقق إلا قلة الإيجاز وزيادة الصراعات.					
٧) نقص الحوافز المادية يؤثر سلبا على إنجاز الفريق للمهام الكثيرة التحدي.					
٨) نقص الحوافز المعنوية يؤثر سلبا على إنجاز الفريق للمهام الكثيرة التحدي.					
٩) الفرق المدارة ذاتيا لا يمكن أن تحقق أهدافها، فلا بد للفريق من قائد يمارس سلطاته الرسمية بجدارة.					

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

المعتد	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	موافق إلى حد ما	غير موافق
١٠) مهما تم تدريب الأفراد، فلن يكتسبوا مهارة العمل الجماعي.					
١١) فرق العمل الطلابية نادرا ما تحدث تعديل مرغوب في سلوكيات الطلبة نحو تفعيل العمل الجماعي.					
١٢) فرق العمل الطلابية نادرا ما تحقق إنجازات بحثية قيمة.					
١٣) اللجان كفرق عمل لا تصلح إلا لتناول المهام الروتينية.					
١٤) نادرا ما يتم إطلاق أفكار إبداعية من فرق العمل المختلفة بجهة عمل.					
١٥) إن حدث وتم إطلاق أفكار إبداعية من أى فريق عمل، فنادرا ما يتم تحويلها إلى ابتكارات ملموسة.					
١٦) فرق العمل البحثية نادرا ما تصل إلى تحسين جودة النتاج العلمى.					
١٧) فرق العمل المكونة من أجل إنجاز مهمة تحسين جودة الخدمة التعليمية نادرا ما تنجز هذه المهمة بنجاح.					
١٨) من النادر إحداث تعلم تعاونى عن طريق الجماعات المهنية الافتراضية (عبر الإنترنت).					
١٩) التعلم التعاونى نادرا ما يتحقق عن طريق فرق العمل.					
٢٠) التعلم التنظيمى نادرا ما يتحقق عن طريق فرق العمل بالمنظمة.					

جدول رقم (١/٣)

تكرارات الإجابات للأكاديميين والعلميين وكأ عند مستوى معنوية ٠.٥ والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل من الأكاديميين والعلميين

العبارة	البيانات	تكرارات الإجابات للأكاديميين		تكرارات الإجابات للعلميين		الأكاديميين		العلميين		كأ عند مستوى معنوية ٠.٥
		ك	%	ك	%	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
(١) متطلبات قيادة الفريق	أ	١٥٩	٨١,١	٣٤	٧,٧	١,٢٢٩٦	٠,٥٠٩٧٤	٢,٦٢٦١	٠,٦٢٢٩٩	٥٥٣,٨٢٨
	ب	٢٩	١٤,٨	٩٨	٢٢,٠					
	ج	٨	٤,١	٣١٢	٧٠,٣					
(٢) مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بعملية بناء الفريق	أ	١١٩	٦٠,٧	٧	١,٦	١,٥٤٠٨	٠,٧٣٩٦٣	٢,٨١٣١	٠,٤٢٨٨٨	٥٦٣,٥٤٠
	ب	٤٨	٢٤,٥	٦٩	١٥,٥					
	ج	٢٩	١٤,٨	٣٦٨	٨٢,٩					
(٣) مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بتدبير الموارد المطلوبة للفريق ومدخلات الفريق	أ	١٥٥	٧٩,١	٣	٠,٧	١,٢٣٩٨	٠,٤٩٤٧٤	٢,٧٤٥٥	٠,٤٩٤٣٠	٥٢٤,١٥١
	ب	٣٥	١٧,٨	٩٩	٢٢,٣					
	ج	٦	٣,١	٣٤٢	٧٧,٠					
(٤) مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بأهداف فريق العمل	أ	١٦٨	٨٥,٧	٢٩	٦,٥	١,٢٠٩٢	٠,٥٤٧٣٦	٢,٦٤١٩	٠,٦٠١٠٩	٥٨٩,٧٠٥
	ب	١٥	٧,٧	١٠١	٢٢,٨					
	ج	١٣	٦,٦	٣١٤	٧٠,٧					
(٥) مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمداخل تحقيق أهداف الفريق	أ	١٦٣	٧٩,٢	٢٩	٦,٥	١,٢١٤٣	٠,٥١١٤١	٢,٦٨٦٩	٠,٥٨٨٦١	٤٩٧,٩٠٥
	ب	٣٤	١٧,٢	٨١	١٨,٣					
	ج	٩	٤,٦	٣٣٤	٧٥,٢					
(٦) مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بوضع جدول لأنشطة الفريق وقتها لأوليوياتها	أ	١٦٥	٨٤,٢	١٧	٣,٨	١,٢١٩٤	٠,٥٤٣٣٣	٢,٧١٦٢	٠,٥٢٩٥٨	٥١٥,٢٤٩
	ب	١٩	٩,٧	٩٢	٢٠,٧					
	ج	١٢	٦,١	٣٣٥	٧٥,٥					
(٧) مهمة قائد الفريق في توزيع المهام المطلوبة من كسل عضوه وقتها لتخصصاتهم	أ	١٧٨	٩٠,٨	٧	١,٦	١,١٠٧١	٠,٣٥٦٢٦	٢,٧٤٧٧	٠,٤٦٩٧٣	٤٧٢,٠٥٨
	ب	١٥	٧,٧	٩٨	٢٢,١					
	ج	٣	١,٥	٣٢٩	٧٦,٣					
(٨) مهمة قائد الفريق في توجيه أعضاء الفريق	أ	١٧٩	٩١,٢	٢٨	٦,٣	١,١٢٧٦	٠,٤٤٠٣٤	٢,٦٨٤٧	٠,٥٨٥٨٤	٤١٨,٤٠٠
	ب	٩	٤,٦	٨٤	١٨,٩					
	ج	٨	٤,١	٣٢٢	٧٤,٨					
(٩) مهمة قائد الفريق فيما يتعلق بمعاونة الفريق على إطلاق الأفكار الإبداعية	أ	١٦٩	٨٦,٢	١٢	٢,٧	١,١٧٨٦	٠,٤٧٩٠٥	٢,٨١٥٣	٠,٤٥٢٨٧	٤١٨,٤٠٠
	ب	١٩	٩,٧	٥٨	١٣,١					
	ج	٨	٤,١	٣٧٤	٨٤,٢					
(١٠) مهمة قائد الفريق في حفظها وتنظيمها وتنشيط الفرق الأخرى	أ	١٧٤	٨٨,٨	١٧	٣,٨	١,١٥٦١	٠,٤٦٠٨١	٢,٧١٦٢	٠,٥٢٩٥٨	٤٨٤,٧٦٥
	ب	١٤	٧,١	٩٢	٢٠,٧					
	ج	٨	٤,١	٣٣٥	٧٥,٥					
(١١) مهمة قائد الفريق في حفظها وتنظيمها بمطابق أداء أنشطة الفريق	أ	١٨٤	٩٣,٩	٧	١,٦	١,١٠٢٠	٠,٤١٧٣١	٢,٨٤٤٦	٠,٤٠٣٩٢	٣٦٦,١٢٢
	ب	٤	٢,١	٥٥	١٢,٤					
	ج	٨	٤,٠	٣٨٢	٨٦,٠					

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

العبارة	البدائل	تكرارات الإجابات للاكاديميين		تكرارات الإجابات للعلميين		الأكاديميين		العلميين		مستوى معنوية ٠.٥
		ك	%	ك	%	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
(١٢) مهتلة قائد الفرطق فيبطا يتطلق بعد الفرطق بالمعلوطات وتماوطه على جمعها	أ	١٨٩	٩٦.٤	١٠	٢.٣	١,٠٥١٠	٠,٢٨١٨٤	٢,٨٠٦٣	٠,٤٤٩٠٨	٣٤٩,١٢١
	ب	٤	٢.١	٦٦	١٤.٨					
	ج	٣	١.٥	٣٦٨	٨٢.٩					
(١٣) مهتلة قائد الفرطق فيما يتعلق بإدارة الصراع	أ	١٨٨	٩٥.٩	٣	٠.٧	١,١٢٧٦	٠,٤٤٠٣٤	٢,٧٤٣٢	٠,٤٨١٥٦	٤٤١,٥٨٥
	ب	٥	٢.٦	٩٩	٢٢.٣					
	ج	٣	١.٥	٣٤٢	٧٧.٠					
(١٤) مهتلة قائد الفرطق فيبطا يتطلق بعمليظة المشاركة في ططنع واتخاذ القرارات	أ	١٨٢	٩٢.٩	٢٠	٤.٥	١,٠٥٦١	٠,٢٨٩٨٥	٢,٧٦٣٥	٠,٤٤١٠٤	٤٠٣,٣٧١
	ب	١١	٥.٦	٥٦	١٢.٦					
	ج	٣	١.٥	٣٦٨	٨٢.٩					
(١٥) مهتلة قائد الفرطق فيما يتعلق بالتوصل إلى إتفاق بختان عمليظة ططنع واتخاذ القرارات	أ	١٨٩	٩٩.٤	٢٢	٥.٠	١,٠٨٦٧	٠,٣٢٢٢٥	٢,٧٨٣٨	٠,٥١٠٠٤	٣٩٥,٧٣٠
	ب	٤	٢.١	٨٨	١٩.٨					
	ج	٣	١.٥	٣٣٤	٧٥.٢					
(١٦) مهتلة قائد الفرطق في تشخيص مشاكل الفرطق	أ	١٦٨	٨٥.٧	١٢	٢.٧	١,٠٥١٠	٠,٢٨١٨٤	٢,٧٠٢٧	٠,٥٥٥٦١	٤٣٨,٨١١
	ب	١٥	٧.٧	٥٨	١٣.١					
	ج	١٣	٦.٦	٣٧٤	٨٤.٢					
(١٧) مهتلة قائد الفرطق فيما يتعلق بقتوفير مظاخ مفعم بالنظلة ططن أعضاء الفرطق	أ	١٦٣	٨٣.٢	٢٠	٤.٥	١,٢٠٩٢	٠,٥٤٧٣٦	٢,٨١٥٣	٠,٤٥٢٨٧	٥٣٢,٠٧٤
	ب	١٤	٧.١	٥٦	١٢.٦					
	ج	١٩	٩.٧	٣٦٨	٨٢.٩					
(١٨) مهتلة قائد الفرطق فيما يتعلق بتقييم الأداء	أ	١٧٥	٨٩.٢	١٤	٢.٢	١,٢٦٥٣	٠,٦٢٥١٣	٢,٧٨٣٨	٠,٥١٠٠٤	٤٥١,٠٠٨
	ب	٥	٢.٦	٩١	٢٠.٤					
	ج	١٦	٨.٢	٣٢٩	٧٦.٤					
(١٩) مهتلة قائد الفرطق فيما يتعلق بجواب ضعف أعضاء الفرطق	أ	١٧٩	٩١.٣	٩	٢.٠	١,٨٨٨	٠,٥٦٣٩٤	٢,٧٣٢٠	٠,٥٠٩٧٤	٤٨٢,٠٣٧
	ب	٩	٤.٦	٩٦	٢١.٦					
	ج	٨	٤.١	٣٢٩	٧٦.٤					
(٢٠) مهتلة قائد الفرطق فيما يتعلق بمنح مكافئات لفريق العمل	أ	١٧٥	٨٩.٢	١٤	٢.٢	١,٨٨٨	٠,٥٦٣٩٤	٢,٧٣٢٠	٠,٥٠٩٧٤	٤٧٢,١٤٠
	ب	٥	٢.٦	٩١	٢٠.٤					
	ج	١٦	٨.٢	٣٢٩	٧٦.٤					



إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف



جدول رقم (٣/ب/١)

تكرارات الإجابات للأكاديميين والعلميين وكما^٢ عند مستوى معنوية ٠.٥،
والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل من الأكاديميين والعلميين (لاستمارة
الاستبيان رقم ٢/ب)

العبارة	البديائل	تكرارات الإجابات للأكاديميين		تكرارات الإجابات للعلميين		العلميين		كما عند مستوى معنوية ٠.٥
		لك	%	لك	%	المتوسط	الانحراف	
(١) إمكانية مشاركة القائد لأعضاء الفريق في تحديد أهداف الفريق العمل دقيقة وواضحة	موافق بدرجة كبيرة	١٢٢	٦٢,٨	٢٩٩	٦٧,٢	٤,٢٠٩٢	١,٢٢٠٢٩	٤٠,٢٥٧
	موافق	٢٥	١٢,٨	٩١	٢٠,٥	٤,٣٧١٦	١,١٧١٢١	
	محايد	٢٧	١٣,٨	١٢	٢,٧			
	موافق إلى حد ما	٨	٤,٠	٤	٠,٩			
	غير موافق على الإطلاق	١٣	٦,٦	٢٨	٨,٦			
(٢) إمكانية إجماع كافة الأعضاء واتفاقهم في سبيل التوصل على الأهداف المراد تحقيقها.	موافق بدرجة كبيرة	٥	٢,٦	١٤٥	٣٢,٧	٠,٩٢٩٩٠	١,٥٦١٢	٢٢٥,٠٥٩
	موافق	٣	١,٥	٢٠٨	٤٦,٨	٣,٨٣٧٨	١,٢٥٣٧٢	
	محايد	٢٢	١١,٧	١٢	٢,٧			
	موافق إلى حد ما	٣٥	١٧,٩	٣٢	٧,٢			
	غير موافق على الإطلاق	١٢٠	٦٦,٣	٤٧	١٠,٦			
(٣) إمكانية تحديد أولويات للأهداف المحددة وقتاً للوقت المخصص وفي حدود الموارد المتاحة.	موافق بدرجة كبيرة	٥	٢,٦	٣١٢	٧٠,٢	٠,٩٢٩٦٦	١,١١٢٢	٤٨٧,٨٠٢
	موافق	٣	١,٥	٩٨	٢٢,١	٤,٥٧٢١	٠,٧٩٨٨٣	
	محايد	٢٢	١١,٢	١٥	٣,٤			
	موافق إلى حد ما	٤٧	٢٤,٠	١٤	٣,٢			
	غير موافق على الإطلاق	١١٩	٦٠,٧	٥	١,١			
(٤) إمكانية عمل الفريق سوية لتطوير الأهداف والخطط ووضع توجهات مستقبلية.	موافق بدرجة كبيرة	١١	٥,٦	٢٩٩	٦٧,٤	٠,٥٩٦٨	١,١٣٦٢٩	٤٨٤,٥٦٧
	موافق	٩	٤,٦	١٢٤	٢٧,٩	٤,٥٩٦٨	٠,٦٨٦٥٩	
	محايد	١١	٥,٦	١٢	٢,٧			
	موافق إلى حد ما	٣٧	١٨,٩	٥	١,١			
	غير موافق على الإطلاق	١٢٨	٦٥,٣	٤	٠,٩			
(٥) إمكانية وقوف الأعضاء على حدود نطاق سلطاتهم ومستوياتهم والانتماء المطلوبة من كل عضو إنجازها.	موافق بدرجة كبيرة	٢٧	١٢,٨	٢٤٢	٥٧,٠	٦,٥٢٢٦٦	٢,٢٧٧٦	٢٥٨,٨٤٦
	موافق	٢٤	١١,٢	٤٤	٩,٩	٤,٤٩٢٢	١,٠٩٠٦٧	
	محايد	١٦	٨,٢	١٣	٢,٩			
	موافق إلى حد ما	٢٨	١٤,٣	٢٥	٥,٦			
	غير موافق على الإطلاق	٩١	٤٦,٤	٢٠	٤,٦			
(٦) إمكانية الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق وتعاونهم في إنجاز أنشطتهم.	موافق بدرجة كبيرة	١٥	٧,٧	٢٢٩	٥١,٣	١,١٥٥٦٤	١,٧٠٩٢	٥٠٤,٤٧٦
	موافق	٣	١,٥	٨٧	١٩,٦	٤,٧٠٠٥	٠,٦٣٢٢٨	
	محايد	١١	٥,٦	١٢	٢,٧			
	موافق إلى حد ما	٤٨	٢٤,٥	٢	٠,٥			
	غير موافق على الإطلاق	١١٩	٦٠,٧	٤	٠,٩			
(٧) إمكانية التنسيق بصفة منتظمة بين مجهودات أعضاء الفريق.	موافق بدرجة كبيرة	٢٧	١٢,٨	٢٤٢	٥٧,٠	١,٥٢٢٦٦	٢,٢٧٧٦	٢٥٨,٨٤٦
	موافق	٢٤	١١,٢	٤٤	٩,٩	٤,٤٩٢٢	١,٠٩٠٦٧	
	محايد	١٦	٨,٢	١٣	٢,٩			
	موافق إلى حد ما	٢٨	١٤,٣	٢٥	٥,٦			
	غير موافق على الإطلاق	٩١	٤٦,٤	٢٠	٤,٦			
(٨) إمكانية إجراء اتصالات بين أعضاء الفريق بانفتاح تام وفي مناخ يسوده الثقة	موافق بدرجة كبيرة	٤	٢,٠	٢٩٩	٦٧,٢	٠,٨٢٦٦١	١,٢٠١٠	٥٦٢,٢٨٦
	موافق	٢	١,٠	١٢٤	٢٧,٩	٤,٦١٠٤	٠,٦٢٩٥٨	
	محايد	١٦	٨,٢	١٤	٣,٢			
	موافق إلى حد ما	٥	٢,٦	٧	١,٦			
	غير موافق على الإطلاق	١٦٩	٨٦,٢	-	-			

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

العبارة	البيانات	تكرارات الإجابات للإكاديميين		تكرارات الإجابات للعلميين		العلميين		كما عند مستوى ٠.٥
		ك	%	ك	%	المتوسط	الانحراف	
(٩) إمكانية تزويد أعضاء الفريق لبعضهم البعض بالمعلومات الهامة وبأسلوب فعال.	موافق بدرجة كبيرة	٢٧	١٣,٨	٣٢٩	٧٦,٤	٢,٠٩١٨	١,٥٣٣١٢	٣٦٥,٨٠٥
	موافق	٢٢	١١,٢	٨٢	١٨,٤			
	محايد	١١	٥,٦	١٢	٢,٧			
	موافق إلى حد ما	١٨	٩,٢	٢	٠,٥			
(١٠) إمكانية قيام الأعضاء الأكثر معرفة والأكثر خبرة بتزويد الأعضاء الأقل معرفة والأقل خبرة بالكيفية المثلى لإنجاز المهام.	غير موافق على الإطلاق	١١٨	٦٠,٢	٩	٢,٠	١,١٥٨٢	٠,٨٥٢٢٠	٥٦٣,٩٨٩
	موافق بدرجة كبيرة	—	—	٢٩٩	٦٧,٣			
	موافق	٣	١,٥	١٠١	٢٢,٨			
	محايد	١١	٥,٦	٣٥	٧,٩			
(١١) إمكانية توافر الثقة والأمان بين أعضاء الفريق.	موافق إلى حد ما	—	—	٤	٠,٩	٢,٢٧٠٤	١,٥١٢٨٤	٧٣,٠٦٧
	غير موافق على الإطلاق	١٨٢	٩٢,٩	٥	١,١			
	موافق بدرجة كبيرة	٢٤	١٢,٢	٢٠٤	٤٥,٩			
	موافق	٣٤	١٧,٤	٢٩	٦,٦			
(١٢) إمكانية تواجد دعم متبادل بين أعضاء الفريق، بمعنى أن يساعد كل عضو الآخر على تحسين وظيفته وخطته وحل مشاكله.	موافق إلى حد ما	٢٩	١٤,٨	٤٤	٩,٩	١,٢٦٤٩٤	١,٢٦٤٩٤	٤٤٠,١٤٩
	غير موافق على الإطلاق	٩٨	٥٠	١٥٤	٣٤,٧			
	موافق بدرجة كبيرة	١٦	٨,٢	٢٩٩	٦٧,٣			
	موافق	١١	٥,٦	١٠١	٢٢,٨			
(١٣) إمكانية تحديد جدير الفريق بحيث يتناسب الحجم مع المهمة المكلف بها الفريق.	موافق إلى حد ما	١٢	٦,١	٣٥	٧,٩	١,٦٢٢٢٤	١,٠٥٧٤٨	٢٨٣,٢٣٠
	غير موافق على الإطلاق	١١٩	٦٠,٧	٥	١,١			
	موافق بدرجة كبيرة	٥	٢,٦	١٤٥	٣٢,٧			
	موافق	١٥	٧,٦	٢٠٨	٤٦,٨			
(١٤) إمكانية مناقشة الأعضاء لسلوكياتهم لمساعدة كل عضو على التعديل الإيجابي لسلوكه تجاه فريق العمل.	موافق إلى حد ما	٣٥	١٧,٩	٣٢	٧,٢	١,٦١٩٤	١,٦٢٢٢٢	٦٦١,٤٧٨
	غير موافق على الإطلاق	١٣٠	٦٦,٣	٤٧	١٠,٦			
	موافق بدرجة كبيرة	—	—	—	—			
	موافق	٥	٢,٦	٣٩	٨,٧			
(١٥) إمكانية توافر مناخ يسمح بالتعبير الواضح عن المشاعر بحيث يفهم كل عضو الآخر وتسود علاقات ودية فيما بين الأعضاء.	موافق إلى حد ما	٥	٢,٦	٤٤	٩,٩	١,١٦٢٣٣	٠,٥٦٧٣٨	١٩١,٤١٢
	غير موافق على الإطلاق	١٧٩	٩٠,٣	١٥٤	٣٤,٧			
	موافق بدرجة كبيرة	—	—	—	—			
	موافق	٣	١,٥	٢٩	٦,٦			
(١٦) إمكانية توافر مشاعر الاستمتاع الشخصي والاعتراف لدى كل عضو باتتمانه لفريق عمله.	موافق إلى حد ما	١٦	٨,٢	١٢	٢,٧	١,٥١٠٢	١,٣٩٨٦	٤٥,٨٠٧
	غير موافق على الإطلاق	١٤٨	٧٥,٥	٢٩٩	٦٧,٣			
	موافق بدرجة كبيرة	٦	٣,٠	٢	٠,٥			
	موافق	٩	٤,٦	٧	١,٦			
(١٧) إمكانية الوقوف على معارف وقدرات ومهارات كل عضو من أعضاء الفريق.	موافق إلى حد ما	١٧	٨,٧	١٢٤	٢٧,٩	١,٤٨٩٨	٠,٨٠٦٩٦	٦,١٥٣
	غير موافق على الإطلاق	١٢٨	٦٥,٣	٢٩٩	٦٧,٣			
	موافق بدرجة كبيرة	٢	١,٠	٢	٠,٥			
	موافق	٥	٢,٦	٧	١,٦			

العبارة	البدائل	تصنيفات الإجابات للأكاديميين				تصنيفات الإجابات للعلميين				العلميين	الأكاديميين	مستوى ٢٤ عند مستوى ٠.٥
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	المتوسط	الانحراف	
(١٨) إمكانية تقييم أداء الفريق بصفة دورية وما أتمه من إنجازات وفقاً للمعايير الموضوعه.	موافق بدرجة كبيرة	-	-	٢	٠.٥	-	-	-	-	١,٧٩٢٨	٠,٥٦٧٠٩	٢٥٦,٥٤٢
	موافق	٣	١,٥	٧	١,٦	-	-	-	-	١,٧٩٢٨	٠,٥٦٧٠٩	٢٥٦,٥٤٢
	محايد	١٠	٥,١	١٢	٢,٧	-	-	-	-	١,٧٩٢٨	٠,٥٦٧٠٩	٢٥٦,٥٤٢
	موافق إلى حد ما	-	-	٢٩٩	٦٧,٢	-	-	-	-	١,٧٩٢٨	٠,٥٦٧٠٩	٢٥٦,٥٤٢
	غير موافق على الإطلاق	١٨٣	٩٣,٤	١٢٤	٢٧,٩	-	-	-	-	١,٧٩٢٨	٠,٥٦٧٠٩	٢٥٦,٥٤٢
(١٩) إمكانية مكافأة كل عضو من أعضاء الفريق في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب ووفقاً لمساهماته المتميزة.	موافق بدرجة كبيرة	٤	٢,٠	٣٤٢	٧٧,٠	-	-	-	-	١,٦٢٧٦	٠,٩٦٠٢٦	٣٩٤,٥٠٢
	موافق	٩	٤,٦	٤٤	٩,٩	-	-	-	-	١,٦٢٧٦	٠,٩٦٠٢٦	٣٩٤,٥٠٢
	محايد	١٦	٨,٢	١٣	٢,٩	-	-	-	-	١,٦٢٧٦	٠,٩٦٠٢٦	٣٩٤,٥٠٢
	موافق إلى حد ما	٤٨	٢٤,٥	٣٥	٥,٦	-	-	-	-	١,٦٢٧٦	٠,٩٦٠٢٦	٣٩٤,٥٠٢
	غير موافق على الإطلاق	١١٩	٦٠,٧	٢٠	٤,٦	-	-	-	-	١,٦٢٧٦	٠,٩٦٠٢٦	٣٩٤,٥٠٢
(٢٠) إمكانية منح الثقة للفريق من جانب العاملين بالمنظمة.	موافق بدرجة كبيرة	-	-	-	-	-	-	-	-	١,٣٦٥٣	٠,٥٥٥٦٤	٦,١٥٤
	موافق	-	-	٢	٠,٥	-	-	-	-	١,٣٦٥٣	٠,٥٥٥٦٤	٦,١٥٤
	محايد	١١	٥,٦	١٢	٢,٧	-	-	-	-	١,٣٦٥٣	٠,٥٥٥٦٤	٦,١٥٤
	موافق إلى حد ما	٣٠	١٥,٣	٩١	٢٠,٥	-	-	-	-	١,٣٦٥٣	٠,٥٥٥٦٤	٦,١٥٤
	غير موافق على الإطلاق	١٥٥	٧٩,١	٣٢٩	٧٦,٣	-	-	-	-	١,٣٦٥٣	٠,٥٥٥٦٤	٦,١٥٤

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف





إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف

جدول رقم (٣/ج-١)

تكرارات إجابات الأكاديميين والعلميين وكما^٢ عند مستوى معنوية (٠.٥)،
والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (لاستمارة الاستبيان رقم ٢/ج-)

العبارة	البيانات	تكرارات الإجابات للأكاديميين		تكرارات الإجابات للعلميين		البيانات		العلميين	الأكاديميين	مستوى معنوية ٠.٥
		ن	%	ن	%	ن	%	المتوسط	الانحراف	
(١) فريق العمل البحثي يتسبب في فقد الكثير من وقته	موافق بدرجة كبيرة	١٣٠	٦٦.٣	-	-	-	-	١,٢٧٢٥	٠,٥٢٩١٢	٥٥٦,١١٨
	موافق	٢٥	١٧.٩	٢	٠.٥	٢,٧	١٤	٤,٤٣٨٨	٠,٩٣٩٩٠	
	محايد	٢٣	١١.٧	١٢	٦.٧	٢٠.٤	٩١			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٧٦.٤	٣٣٩			
	غير موافق على الإطلاق	٥	٣.٦	٢,٦	١.٣	-	-			
(٢) فريق العمل البحثي يتسبب في فقد الكثير من معارفه وخبراته	موافق بدرجة كبيرة	١٢٣	٦٢.٨	-	-	-	-	١,٢٧٢٥	٠,٥٢٩١٢	٥٥١,٥٣٨
	موافق	٣٥	١٧.٩	٢	٠.٥	٢,٧	١٢	٤,٣٣٦٧	١,٠٤٢١٣	
	محايد	٢٧	١٣.٨	١٢	٦.٧	٢٠.٤	٩١			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٧٦.٤	٣٣٩			
	غير موافق على الإطلاق	٨	٤	٤	٢	-	-			
(٣) فريق العمل البحثي يساهم في استعادة بعض الأعضاء على حساب البعض الآخر	موافق بدرجة كبيرة	١٥٥	٧٩.١	-	-	-	-	١,٣٤٤٦	٠,٥٢١٠٦	٥٨١,٧٦٤
	موافق	٢٥	١٢.٨	٢	٠.٥	٠.٩	٤	٤,٦٤٢٩	٠,٨٤٤٢٩	
	محايد	٨	٤	٤	٢	٢١,٣	١٣٩			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٦٧,٣	٣٩٩			
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٢,٦	١.٣	-	-			
(٤) الصراع المدمر هو إحدى السمات المميزة للعمل الجماعي بجهة عملي	موافق بدرجة كبيرة	١٩٣	٩٨.٥	٢	٠.٧	٠.٤	٢٤	٤,٩٥٤١	٠,٣٦٩٢٥	٦١٢,٤٩٢
	موافق	-	-	-	-	٠.٩	٤			
	محايد	-	-	-	-	١٧,٨	٧٩			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٧٥,٢	٣٣٤			
	غير موافق على الإطلاق	-	-	-	-	٧,٩	٣٥			
(٥) من الصعوبة توفير مناخ مقنع بآلية بين أعضاء الفريق البحثي	موافق بدرجة كبيرة	١٩٣	٩٨.٥	-	-	-	-	٢,١٨٦٩	٠,٩٦١٤٢	٤٨٦,٥٧٢
	موافق	-	-	-	-	٩,٩	٤٤	٤,٩٥٤١	٠,٣٦٩٢٥	
	محايد	-	-	-	-	٦٧,٣	٣٩٩			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	١٤,٩	٦٦			
	غير موافق على الإطلاق	-	-	-	-	٧٧,١	٣٤٢			
(٦) تمكن فريق العمل لن يحقق إلا قلة الإنجاز وزيادة الصراعات	موافق بدرجة كبيرة	١٦٩	٨٦.٢	٢٤٢	١٢.١	٢,٩	١٣	٤,٧٥٥١	٠,٧٦٥٤٢	٣٩٠,٨٦٦
	موافق	١٩	٩.٧	٤٤	٢.٢	٩,٩	٤٤			
	محايد	-	-	-	-	٥,٦	٢٥			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٤,٥	٢٠			
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٢,٦	١.٣	-	-			
(٧) نقص الحوافز المادية يؤثر سلباً على الفريق للمهام الكثيرة التحدي.	موافق بدرجة كبيرة	١١٩	٦٠.٧	٢	٠.٥	٢,٩	١٣	٤,٣٨٧٨	٠,٩٢٩٦٦	٤٧٧,٣٨٥
	موافق	٤٧	٢٤.٠	٢٤	١٢.١	٩,٩	٤٤			
	محايد	٢٣	١١.٢	١٢	٦.١	٩,٧	٤٣			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٧٧,٠	٣٤٢			
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٢,٦	١.٣	-	-			
(٨) نقص الحوافز المعنوية يؤثر سلباً على إنجاز الفريق للمهام الكثيرة التحدي	موافق بدرجة كبيرة	١١٩	٦٠.٧	١٨	٩.٠	٢,٩	١٣	٤,٣٨٧٨	٠,٩٢٩٦٦	٤٨٤,٣٩٧
	موافق	٤٧	٢٤.٠	٢٤	١٢.١	٩,٩	٤٤			
	محايد	٢٣	١١.٢	١٢	٦.١	٩,٧	٤٣			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٧٧,٠	٣٤٢			
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٢,٦	١.٣	-	-			
(٩) الفرق المدارة ذاتياً لا يمكن أن تحقق أهدافها، فلا بد للفرق من قائد يمارس سلطاته الرسمية بجدارة	موافق بدرجة كبيرة	١٧١	٨٧.٢	٢٢٤	١١.٢	١٧,٨	٧٩	٤,٧٢٤٥	٠,٨٠٧٤١	٤٢,٩٨٩
	موافق	٧	٣.٦	٢,٦	١.٣	٠.٩	٤			
	محايد	١١	٥.٦	١,٥	٠.٨	٥,٤	٢٤			
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١,٥	٠.٨	٠.٧	٣			
	غير موافق على الإطلاق	٤	٢.٠	٢,٠	١.٠	-	-			

العبارة	البيانات	تكرارات الإجابات للاكاديميين		تكرارات الإجابات للعلميين		الاكاديميين		العلميين		كاس عند مستوى ٠.٥
		له	%	له	%	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
(١٠) مهمما تم تدريب الأفراد فطن يكتسبوا مهارة العمل الجماعي	موافق بدرجة كبيرة	١٧١	٨٧.٢	-	-	٤.٧٢٤٥	٠.٨٠٧٤١	١.٢٧٢٥	٠.٥٢٩١٢	٥٧٢.٢٨٩
	موافق	٧	٣.٦	٢	٠.٥					
	محايد	١١	٥.٦	١٢	٢.٧					
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	٩١	٢٠.٥					
	غير موافق على الإطلاق	٤	٢.٠	٣٢٩	٧٦.٣					
(١١) فرق العمل الطلابية نادرا ما تحدث تعديلات مرغوب في سلوكيات الطلبة نحر تشغيل العمل الخاص	موافق بدرجة كبيرة	١٧١	٨٧.٢	-	-	٤.٧٢٤٥	٠.٨٠٧٤١	١.٤٢٥٧	٠.٦٦٦٠٩	٥٥٦.٢٨٩
	موافق	٧	٣.٦	-	-					
	محايد	١١	٥.٦	٤٤	٩.٩					
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١٠١	٢٢.٧					
	غير موافق على الإطلاق	٤	٢.٠	٢٩٩	٦٧.٢					
(١٢) فرق العمل الطلابية نادرا ما تحقق إنجازات بحثية قيمة	موافق بدرجة كبيرة	١٦٤	٨٢.٧	٣٤٢	٧٧.٠	٤.٥٨٦٧	١.٠٢٦٦٣	٤.٤٢٣٤	١.١٥٠٥٢	١٤.٧٥٦
	موافق	٨	٤.٠	١٢	٢.٩					
	محايد	٤	٢.٠	٤٤	٩.٩					
	موافق إلى حد ما	١٥	٧.٧	٢٥	٥.٦					
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٢٠	٤.٦					
(١٣) اللجان لفرق عمل لا تصلح إلا لتناول المهام الروتينية	موافق بدرجة كبيرة	١٦٩	٨٦.٢	-	-	٤.٦٧٣٥	٠.٩٦٦٧٢	١.٣٨٩٦	٠.٦٢٩٥٨	٥٤٩.٠٤٢
	موافق	٩	٤.٦	٧	١.٦					
	محايد	٧	٣.٦	١٤	٣.٢					
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	١٢٤	٢٧.٩					
	غير موافق على الإطلاق	٨	٤.١	٢٩٩	٦٧.٢					
(١٤) نادرا ما يتم إطلاق أفكار إبداعية من فرق العمل المختلفة بجهة عمل	موافق بدرجة كبيرة	١٩٢	٩٨.٥	٢٨٨	٦٤.٩	٤.٩٦٩٤	٠.٢٤٦١٦	٤.٣٨٥١	١.٠٦٦٣٠	٨٥.٥٠٢
	موافق	-	-	١٠٢	٢٢.٠					
	محايد	٣	١.٥	٩	٢.٠					
	موافق إلى حد ما	-	-	٢٧	٦.١					
	غير موافق على الإطلاق	-	-	١٨	٤.٠					
(١٥) أن حدث وتم إطلاق أفكار إبداعية من أي فريق عمل، فنادرا ما يتم تحويلها إلى ابتكارات ملموسة	موافق بدرجة كبيرة	١٩٣	٩٨.٥	٢٨٨	٦٤.٩	٤.٩٦٩٤	٠.٢٤٦١٦	٤.٣٨٥١	١.٠٦٦٣٠	٨٥.٥٠٢
	موافق	-	-	١٠٢	٢٢.٠					
	محايد	٣	١.٥	٩	٢.٠					
	موافق إلى حد ما	-	-	٢٧	٦.١					
	غير موافق على الإطلاق	-	-	١٨	٤.٠					
(١٦) فرق العمل البحثية نادرا ما تصل إلى تحسين جودة النتاج العلمي	موافق بدرجة كبيرة	١٦٧	٨٥.٢	-	-	٤.٧٠٩٢	٠.٨٢٦٤٣	١.٣٥١٤	٠.٧١٩٣٨	٥٤٢.٥٢١
	موافق	١٤	٧.٧	١٧	٣.٨					
	محايد	٣	١.٥	١٢	٢.٩					
	موافق إلى حد ما	٧	٣.٥	٣٩	١٧.٨					
	غير موافق على الإطلاق	٤	٢.٥	٢٢٥	٧٥.٥					
(١٧) فرق العمل المكونة من أجل إنجاز مهمة تحسين جودة الخدمة التعليمية نادرا ما تنجز هذه المهمة بنجاح	موافق بدرجة كبيرة	١٦٤	٨٢.٧	٥	١.١	٤.٥٨٦٧	١.٠٢٦٦٣	١.٢٧٤٨	٠.٦٩٩٠٤	٥٠٦.٥٠٦
	موافق	٨	٤.٠	٧	١.٦					
	محايد	٤	٢.٠	١٢	٢.٩					
	موافق إلى حد ما	١٥	٧.٧	٥٥	١٢.٤					
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٣٦٤	٨٢.٠					
(١٨) من النادر حدوث تعلم تعاوني عن طريق الجماعات المهنية الافتراضية (عبر الإنترنت)	موافق بدرجة كبيرة	١٦٩	٨٦.٢	٥	١.١	٤.٦٧٣٥	٠.٩٦٦٧٢	١.٢٧٤٨	٠.٦٩٩٠٤	٥٢٦.٩٦٠
	موافق	٩	٤.٦	٧	١.٦					
	محايد	٧	٣.٦	١٢	٢.٩					
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	٥٥	١٢.٤					
	غير موافق على الإطلاق	٨	٤.١	٣٦٤	٨٢.٠					
(١٩) التعلم التعاوني نادرا ما يتحقق عن طريق فرق العمل	موافق بدرجة كبيرة	١١٩	٦٠.٧	٣٤٢	٧٧.٠	٤.٣٨٧٨	٠.٩٢٩٦٦	٤.٤٢٣٤	١.١٥٠٥٢	٧٦.٠٨٢
	موافق	٤٧	٢٤.٠	١٢	٢.٩					
	محايد	٢٢	١١.٢	٤٤	٩.٩					
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	٢٥	٥.٦					
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٢٠	٤.٦					
(٢٠) التعلم التنظيمي نادرا ما يتحقق عن طريق فرق العمل بالمنظمة	موافق بدرجة كبيرة	١١٩	٦٠.٧	٣٤٢	٧٧	٤.٣٨٧٨	٠.٩٢٩٦٦	٤.٤٢٣٤	١.١٥٠٥٢	٧٦.٠٨٢
	موافق	٤٧	٢٤.٠	١٢	٢.٩					
	محايد	٢٢	١١.٢	٤٤	٩.٩					
	موافق إلى حد ما	٣	١.٥	٢٥	٥.٦					
	غير موافق على الإطلاق	٥	٢.٦	٢٠	٤.٦					

إتجاهات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر نحو إستراتيجيات تفعيل فرق العمل
د. عائشة كرم الدين علي ضيف





عرض رسالة ماجستير:

الامتناع عن علاج المريض

دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي

للباحث/ هشام محمد مجاهد القاضي (*)

عرض الباحث/ علي أحمد شيخون (***)

أولاً: أهمية الموضوع:

تظهر أهمية هذا البحث في أنه يتناول مشكلة من أهم المشاكل التي تمس حياة الإنسان في المجتمع، وعلاقته بغيره من بني جنسه، ومحاولة إيجاد الحل الصحيح لها، وهي مشكلة تقديم المساعدة والعون للمحتاج وخاصة المساعدة الطبية للمرضى متى كان الشخص قادراً على تقديمها، حيث إن بعض الناس يعتقد أنه لا يجب عليه تقديم المساعدة لغيره إلا إذا كان عليه التزام قانوني أو تعاقدية بذلك، وهذا الاعتقاد ناشئ من أن قانون العقوبات المصري لم يتضمن نصاً يقضي بإلزام الطبيب بعلاج المريض، أو نصاً يقضي بإلزام المساعدة بصفة عامة إلا في بعض المواد على سبيل الحصر، وإزاء هذا القصور التشريعي كان لا بد من بحث هذا الموضوع في الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي، وبيان كيف تفوق الفقه الإسلامي على القانون الوضعي في تناوله لمشكلة الامتناع، ووضع الجزاء المناسب الذي يمكن توقيعه على الممتنع.

ثانياً: أسباب الكتابة في هذا البحث:

الأمر الذي دفع الباحث إلى الكتابة في هذا الموضوع عدة يمكن إجمالها في الآتي:

-
- (*) نال بها الباحث درجة التخصص (الماجستير) في الفقه المقارن من كلية الشريعة والقانون جامعة الأزهر - القاهرة - بتقدير ممتاز.
- (**) باحث مساعد بالمركز.

١- كثرة وقائع الامتناع عن مساعدة الغير المعرض للخطر والهلاك، مع القدرة على مساعدته وإنقاذه.

٢- تعدد حوادث امتناع بعض الأطباء - الذين هم بحكم وظائفهم مكلفون بتقديم العون والمساعدة الطبية لكل محتاج لها ولأي فرد معرض للخطر والهلاك - عن علاج المرضى، بل وصل الأمر ببعض المستشفيات العامة والاستثمارية خاصة إلى أن تمتنع عن استقبال بعض المرضى وإسعافهم، أو تهمل علاجهم حتى يلاقوا حتفهم دون أية عناية أو رعاية، بحجة عدم قدرتهم على دفع تكاليف العلاج أو عدم وجود أخصائيين أو غير ذلك من الأعذار الواهية، والحجج التي لا قيمة لها.

٣- إظهار عظمة وروعة وسبق الفقه الإسلامي في تناوله لبيان أحكام جرائم الامتناع عن مساعدة الغير المعرض للهلاك، حيث إن الفقه الإسلامي قد قرر مسؤولية الإنسان إذا ما منع عن غيره فضل مائه أو طعامه وكان بحاجة إليه وكان في الوقت نفسه مستغنيا عنه، وقرر أيضاً الضمان على من ترك تخليص أي شيء معرض للهلاك من نفس أو مال، بوجوب الدية عمداً أو خطأ على التارك أو الممتنع، فالفقه الإسلامي غنى بالأحكام والمبادئ التي تحكم سلوك الإنسان في جميع أحواله وأفعاله، وهذا ما لم يصل إليه الفكر القانوني الغربي بالرغم مما يقال عن تقدمه وتطوره.

٤- رد بضاعة الفقه الإسلامي إليه؛ حيث إن أقوال الفقهاء المسلمين قد انتقلت إلى الغرب، وزينوا بها قوانينهم، وصنعوا بها حضارتهم، في حين أن بعض المسلمين قد غفلوا عنها، وأهملوها واستبدلوا بها أقوال وأفكار أهل الغرب التي لا تصلح لمجتمعاتنا الإسلامية، ولا تبني جيلاً صالحاً للاعتماد عليه، وتسليم قيادة الأمة إليه.

ثالثاً: منهج البحث:

اتبع الباحث في هذا البحث المنهج الإستقرائي والمنهج الإستنباطي وذلك باتباع مجموعة من الخطوات والركائز تتمثل في الآتي :

- ١- بيان موقف الفقه الإسلامي بصدد المسائل والقضايا موضوع البحث من خلال عرض آراء المذاهب الفقهية الثمانية وهي الفقه الحنفي والمالكي والشافعي والحنبلي والزيدي والإمامي والإباضي والظاهري ما أمكن ، مع عقد المقارنة بين هذه المذاهب متى كان هناك وجه للمقارنة ، وترجيح ما يمكن ترجيحه منها مع بيان سبب الترجيح .
 - ٢- بيان موقف القانون الجنائي الوضعي بصدد المسائل والقضايا موضوع البحث من خلال عرض أقوال فقهاء القانون الجنائي والمقارنة بينها ، وترجيح ما يمكن ترجيحه منها ، وبيان علة الترجيح ، مع الأخذ في الاعتبار آخر التعديلات على قانون العقوبات .
 - ٣- عزو الآيات القرآنية الوارد ذكرها في البحث إلى سورها مع بيان رقم الآية .
 - ٤- تخريج الأحاديث النبوية الشريفة الواردة في البحث من كتب السنة النبوية المطهرة الصحيحة والمعتمدة .
 - ٥- بيان معاني أهم المصطلحات اللغوية ، والألفاظ التي تحتاج إلى إيضاح من كتب اللغة العربية .
 - ٦- ذكر كافة البيانات المتعلقة بالمراجع التي استعين بها في البحث من بيان اسم المرجع واسم المؤلف والجزء والصفحة وسنة الطبع والجهة التي قامت بالطبع .
 - ٧- عقد مقارنة في نهاية كل فصل بين موقف الفقه الإسلامي وموقف القانون الجنائي الوضعي ، وبيان أوجه الوفاق والاختلاف بينهما .
- رابعاً: خطة البحث:

تتكون خطة البحث من مقدمه وفصل تمهيدي وبابين وخاتمة :

المقدمة وتشتمل على أهمية البحث وأسباب الكتابة فيه ومنهج البحث وخطته .
الفصل التمهيدي : ماهية جريمة الامتناع وعناصرها وأنواعها في الفقه الإسلامي
والقانون الجنائي الوضعي

وينقسم إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية جريمة الامتناع وعناصرها وأنواعها في الفقه الإسلامي
المبحث الثاني : ماهية جريمة الامتناع وعناصرها وأنواعها في القانون الجنائي الوضعي
المبحث الثالث : مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي والترجيح
الباب الأول : العمل الطبي في الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي
ويشتمل على فصلين :

الفصل الأول : ماهية العمل الطبي وشروطه ووسائل ممارسته في الفقه الإسلامي
والقانون الجنائي الوضعي
وينقسم إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية العمل الطبي ، وشروطه ، ووسائل ممارسته في الفقه الإسلامي
وفيه ثلاثة مطالب :

المطلب الأول : ماهية العمل الطبي في الفقه الإسلامي
المطلب الثاني : وسائل ممارسة العمل الطبي في الفقه الإسلامي
المطلب الثالث : شروط ممارسة العمل الطبي في الفقه الإسلامي
المبحث الثاني : ماهية العمل الطبي وشروطه ووسائل ممارسته في القانون الجنائي
الوضعي

وفيه ثلاثة مطالب :

المطلب الأول : ماهية العمل الطبي في القانون الجنائي الوضعي
المطلب الثاني : وسائل ممارسة العمل الطبي في القانون الجنائي الوضعي

المطلب الثالث: شروط ممارسة العمل الطبي في القانون الجنائي الوضعي
المبحث الثالث: مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي والترحيح

الفصل الثاني: التزامات الطبيب في العمل الطبي في الفقه الإسلامي والقانون الجنائي
الوضعي

وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التزامات الطبيب في العمل الطبي في الفقه الإسلامي

المبحث الثاني: التزامات الطبيب في العمل الطبي في القانون الجنائي الوضعي
وينقسم إلى أربعة مطالب:

المطلب الأول: الالتزام ببذل العناية اللازمة للمريض في جميع المراحل

المطلب الثاني: الالتزام بتبصير المريض

المطلب الثالث: الالتزام بمتابعة علاج المريض

المطلب الرابع: الالتزام بالمحافظة على أسرار المريض

المبحث الثالث: مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي والترحيح

الباب الثاني: جزاء الامتناع عن علاج المريض في الفقه الإسلامي والقانون الجنائي
الوضعي

ويشتمل على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: ماهية الامتناع عن علاج المريض وعناصره في الفقه الإسلامي
والقانون الجنائي الوضعي

وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الامتناع عن علاج المريض وعناصره في الفقه الإسلامي

وينقسم إلى مطلبين:

المطلب الأول: ماهية الامتناع عن علاج المريض في الفقه الإسلامي

المطلب الثالث: عناصر الامتناع عن علاج المريض في الفقه الإسلامي

المبحث الثاني: ماهية الامتناع عن علاج المريض وعناصره في القانون الجنائي
الوضعي

وينقسم إلى مطلبين:

المطلب الأول: ماهية الامتناع عن علاج المريض في القانون الجنائي الوضعي

المطلب الثالث: عناصر الامتناع عن علاج المريض في القانون الجنائي الوضعي

المبحث الثالث: مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي والترجيح
الفصل الثاني: الاعتداء على الحق في الحياة بالامتناع في الفقه الإسلامي والقانون
الجنائي الوضعي

وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الاعتداء على الحق في الحياة بالامتناع في الفقه الإسلامي

وينقسم إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: الاعتداء على الحق في الحياة وصوره

المطلب الثاني: الجناية العمدية على النفس بفعل إيجابي أو بالامتناع

المطلب الثالث: الجناية على النفس بطريق الخطأ

المبحث الثاني: الاعتداء على الحق في الحياة بالامتناع في القانون الجنائي الوضعي
وينقسم إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: الجناية العمدية على النفس بفعل إيجابي أو بالامتناع

وفيه ثلاثة فروع:

الفرع الأول: محل الجريمة في القتل العمد

الفرع الثاني: الركن المادي في القتل العمد

الفرع الثالث: الركن المعنوي في القتل العمد

المطلب الثاني: الاعتداء على الحق في الحياة بطريق الخطأ

وفيه ثلاثة فروع:

الفرع الأول: ماهية الخطأ

الفرع الثاني: عناصر الخطأ

الفرع الثالث: صور الخطأ

المبحث الثالث: مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي والترجيح

الفصل الثالث: جزاء الطبيب الممتنع عن علاج المريض في الفقه الإسلامي والقانون

الجنائي الوضعي

وينقسم إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: جزاء الطبيب الممتنع عن علاج المريض في الفقه الإسلامي

وينقسم إلى خمسة مطالب:

المطلب الأول: وجوب التدخل لعلاج المريض والعمل على إنقاذ حياته

المطلب الثاني: وجوب القصاص على الممتنع

المطلب الثالث: وجوب الدية على الممتنع

المطلب الرابع: تعزيز الممتنع

المطلب الخامس: الرأي الراجح

المبحث الثاني: جزاء الطبيب الممتنع عن علاج المريض في القانون الجنائي الوضعي

وينقسم إلى مطلبين:

المطلب الأول: عقاب الطبيب الممتنع بعقوبة القتل العمد

المطلب الثاني: عقاب الطبيب الممتنع بعقوبة القتل الخطأ

المبحث الثالث: مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي

الخاتمة وتتناول أهم نتائج البحث، وأهم المقترحات والتوصيات المراجع العلمية خامساً: الخاتمة والتوصيات:

في نهاية هذا البحث المستقى من التراث الفقهي الإسلامي ومقارنته بالقانون الجنائي الوضعي، حاول الباحث بحول الله وقوته بيان موقف الفقه الإسلامي من الطبيب (أو غيره) الذي يمتنع عن علاج مريض هو في حاجة لهذا العلاج، وترتب على امتناعه هذا وفاة هذا المريض - حيث إن النصوص الفقهية التي تعالج هذا الأمر كثيرة، وأقوال الفقهاء فيه صريحة وواضحة، فالفقه الإسلامي غني بالأحكام والمبادئ التي تحكم سلوك الإنسان في جميع المجالات - كما حاول أيضا بيان موقف القانون الجنائي الوضعي من هذا الامتناع، سواء في مصر أو في فرنسا، مع عقد مقارنة بين موقف كل من الفقه الإسلامي والقانون الجنائي الوضعي.

ومن خلال هذا البحث يمكن استخلاص النتائج التالية:

- اهتم علماء الفقه الإسلامي بالطب اهتماماً كبيراً، وأولوه عناية خاصة، لما للطب من أثر كبير في حياة الناس، ولأن صحة الأديان من صحة الأبدان.
- وضع الفقهاء المسلمون عدة شروط لا بد من توافرها فيمن يقوم بممارسة هذه المهنة الجليلة، وذلك حماية لأرواح الناس وحفاظاً على سلامتها، وإذا لم يلتزم القائم بممارسة هذه المهنة بهذه الشروط فإنه يكون ضامناً لما يترتب على فعلته من ضرر للغير.
- تتعدد وسائل ممارسة مهنة الطب في الفقه الإسلامي ما بين استعمال الأدوية بأنواعها المختلفة، أو أعمال اليد أو استعمال التدابير اللازمة للحفاظ على الصحة.
- أن القائم بالعمل الطبي في الفقه الإسلامي ليس شخصاً عادياً، وإنما هو شخص تتوافر فيه شروط خاصة، تنبع من المصادر الشرعية للفقه الإسلامي، وقد اقترب القانون الوضعي في هذا الأمر من الفقه الإسلامي.

- تتشابه إلى حد كبير ماهية العمل الطبي في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، وإن كان الفقه الإسلامي يتميز في ذلك بالعموم والشمول، شأنه في كل القضايا التي يتناولها.

- تتعدد وسائل ممارسة العمل الطبي في الفقه الإسلامي وتتسع لتشمل كل ما يجد من وسائل صالحة لعلاج المريض وشفائه من أمراضه، وقد اتسعت نصوص القانون الوضعي أيضا في هذا الأمر.

- أن الطبيب في الفقه الإسلامي عند ممارسته للعمل الطبي يجب عليه أن يلتزم ببعض الالتزامات المهنية، وهي تتلخص في قيامه بأداء عمله بمهارة وحذق، وأن يبذل كل ما في وسعه من جهد وعناية للحفاظ على حياة المريض وسلامة جسده، مع مراعاة الحيلة والحذر عند ممارسته لذلك العمل.

- أن فقهاء القانون الوضعي لم يغفلوا تعريف العمل الطبي، بل وضعوا له عدة تعريفات متنوعة، وإن كان مضمونها واحد، وهدفها واحد أيضا.

- وضع فقهاء القانون الوضعي عدة شروط فيمن يمارس مهنة الطب، وهي تتقارب في مجموعها مع الشروط التي وضعها الفقهاء المسلمون.

- اعتبر القانون الوضعي كل وسيلة صالحة لممارسة مهنة الطب متى كان من يستخدمها مراعيًا في استخدامه لها الأصول والقواعد المتبعة في علم الطب، ومتى كان من شأن هذه الوسيلة علاج المريض والعمل على شفاؤه.

- وضع فقهاء القانون الوضعي عدة التزامات يجب على الطبيب إتباعها عند علاجه للمريض، وإذا خالف هذه الالتزامات كان مسئولًا عن الضرر الذي يصيب المريض.

- حق الإنسان في الحياة أمر طبيعي، وهو مقرر في جميع الشرائع السماوية، ولجميع بني الإنسان، وأي اعتداء على هذا الحق يمثل جريمة من أكبر الكبائر في الفقه الإسلامي، سواء كان بالقتل أو الجرح أو الإيذاء بأي صورة تمس جسد الإنسان، وبالنسبة للقانون الوضعي نجد أن القانون الجنائي قد وضع عقوبات محددة لمن

يعتدي على هذا الحق سواء كان هذا الاعتداء عن طريق القتل العمد أو عن طريق القتل الخطأ، أو يعتدي على سلامة جسد الإنسان بالضرب أو الجرح أو الإيذاء بطريق العمد أو الخطأ أيضاً، فحق الإنسان في الحياة أمر كفله له الدستور بصفة عامة، وحماه القانون الجنائي بصفة خاصة، ذلك لأن الإنسان هو نواة المجتمع، وأساس بقاءه ونموه.

- أن الطبيب الذي يمتنع عن علاج المريض في الفقه الإسلامي يُعد ممتنعاً عن أداء واجب شرعي، هو وجوب المحافظة على النفس البشرية، والعمل على إنقاذها، وإغاثتها بكل السبل متى كان ذلك ممكناً.

وقد اتفق الفقهاء على وجوب التدخل لإنقاذ المستغيث ومساعدة المحتاج على كل قادر، إما وجوباً عينياً، أو كفاًياً حسب مقتضى الحال.

وفي ضوء ذلك يرى فريق من الفقهاء أن من يمتنع عمداً عن إغاثة من هو في حاجة إلى الإغاثة (ومنه الامتناع عن علاج المريض) مع قدرته على ذلك وعلمه أن امتناعه من شأنه الإفضاء إلى الموت يجب أن توقع عليه عقوبة القتل العمد الأصلية، وهي القصاص.

بينما يرى فريق ثانٍ أن الممتنع في هذه الحالة يجب أن يضمن الدية، إما في ماله، وإما على عاقلته.

ويرى فريق ثالث أن الأمر متروك لولي الأمر ليضع له عقوبة تعزيرية تتناسب مع الضرر الذي أصاب المستغيث.

وقد اخترنا وجوب الدية على الطبيب الممتنع عمداً في ماله، وعلى عاقلته في حالة الخطأ، مع استبعاد عقوبة القصاص؛ حيث إن الطبيب الذي يمتنع عن علاج المريض لم يكن وحده السبب في النتيجة التي حدثت للمريض، كما أن هذا الطبيب الذي يمتنع عن علاج المريض وإنقاذه حال كونه محتاجاً لذلك يكون قد اتخذ قراراً واعياً، مثله تماماً مثل القرار الذي يتخذه بأداء عمل معين، فهو قرار اختياري يعبر

عن إرادته ورغبته، ويستحق العقاب على قراره هذا الذي اتخذته بالامتناع، خاصة إذا ترتب على امتناعه هذا أن يفقد إنسان ما حياته.

- أن قانون العقوبات المصري لم يتضمن نصاً يقضي بإلزام الطبيب بعلاج المريض، أو نصاً يقضي بالإلزام بالمساعدة بصفة عامة إلا في بعض المواد على النحو التالي:

أولاً: نص المادة (٧/٣٧٧) من قانون العقوبات رقم (٥٨) لسنة ١٩٣٧، والمعدلة بقرار رئيس بالقانون رقم (١٦٩) لسنة ١٩٨١ الصادر في نوفمبر ١٩٨١، والتي تنص على أنه «يعاقب بغرامة لا تتجاوز مائة جنيه كل من ارتكب فعلاً من الأفعال الآتية: ٧/ من امتنع أو أهمل في أداء مصلحة، أو بذل مساعدة، وكان قادراً عليها عند طلب ذلك من جهة الاقتضاء في حالة حصول هياج، أو غرق، أو فيضان، أو حريق، أو نحو ذلك، وكذا في حالة قطع الطريق، أو النهب، أو التلبس بجريمة، أو حالة تنفيذ أمر أو حكم قضائي».

وهذه المادة تعتبر أقدم المواد التي تعاقب على الامتناع عن المساعدة في قانون العقوبات المصري، وواضح أنها تعاقب على الامتناع بعقوبة المخالفة (الغرامة التي لا تتجاوز مائة جنيه) وبشرط أن يكون الممتنع قد امتنع عمداً عن أداء مصلحة، أو بذل مساعدة طلبتها جهة الاقتضاء منه، وأيضاً بشرط أن يكون ذلك في حالة من الحالات الطارئة التي حددتها المادة (حصول حادث هياج - غرق - فيضان - حريق أو نحو ذلك) وفي غير ذلك لا عقاب على الممتنع.

فلا عقاب على الطبيب إذا امتنع عن علاج المريض إذا امتنع عن علاج المريض لأنه لا ينطبق عليه نص المادة السابقة، ولو قيل بالعقاب قياساً على ما ورد في نص المادة (٧/٣٧٧) أي أن يشمل العقاب الامتناع في الحالات الفردية أيضاً، وبدون طلب جهة الاقتضاء ذلك، لكان ذلك مخالفاً لقاعدة «لا عقوبة ولا جريمة إلا بنص»، والقياس في نصوص القانون الجنائي لا يجوز، ولو صح ذلك فإن العقاب لا قيمة له؛

حيث إن العقوبة ضعيفة، ولا تتناسب مع السلوك الإجرامي خاصة إذا ترتب على امتناعه هذا وفاة المريض .

وواضح أيضاً أن نص المادة (٧/٣٧٧) يجعل الامتناع عن المساعدة جريمة سلبية تتحقق بمجرد الامتناع دون توقف على حدوث أية نتيجة أخرى متى توافر الشرطان السابقان .

ثانياً: نص المادة (٢٣٨ع) المعدلة بالقانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٦٢ لسنة ١٩٦٢ الصادر في ١٩/٧/١٩٦٢ والتي تنص على أنه «من تسبب خطأ في موت شخص آخر بأن كان ذلك ناشئاً عن إهماله أو رعوثته أو عدم احترازه أو عدم مراعاته للقوانين والقرارات واللوائح والأنظمة يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن ستة أشهر، وبغرامة لا تجاوز مائتي جنيه، أو بإحدى هاتين العقوبتين، وتكون العقوبة الحبس مدة لا تقل عن سنة ولا تزيد على خمس سنين، وغرامة لا تقل عن مائة جنيه، ولا تجاوز خمسمائة جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين إذا وقعت الجريمة نتيجة إخلال الجاني إخلالاً جسيماً بما تفرضه عليه أصول وظيفته أو مهنته أو حرفته أو كان متعاطياً مسكراً أو مخدراً عند ارتكابه الخطأ الذي نجم عنه الحادث، أو نكل وقت الحادث عن مساعدة من وقعت عليه الجريمة، أو عن طلب المساعدة له مع تمكنه من ذلك» .

ثالثاً: نص المادة (٢٤٤ع) والمعدلة بالقانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٦٢ والقانون رقم ٢٩ لسنة ١٩٨٢ والتي تنص على أنه «من تسبب خطأ في جرح شخص أو إيذاؤه بأن كان ذلك ناشئاً عن إهماله أو رعوثته أو عدم احترازه أو عدم مراعاته للقوانين والقرارات واللوائح والأنظمة يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة، وبغرامة لا تجاوز مائتي جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين، وتكون العقوبة الحبس مدة لا تزيد على سنتين، وغرامة لا تجاوز ثلاثمائة جنيه، أو إحدى هاتين العقوبتين إذا نشأ عن الإصابات عاهة مستديمة، أو إذا وقعت الجريمة نتيجة إخلال الجاني إخلالاً جسيماً بما تفرضه عليه أصول وظيفته أو مهنته أو حرفته، أو كان متعاطياً مسكراً أو

مخدراً عند ارتكابه الخطأ الذي نجم عنه الحادث، أو نكل وقت الحادث عن مساعدة من وقعت عليه الجريمة، أو عن طلب المساعدة له مع تمكنه من ذلك» .

وواضح أن هاتين المادتين تعتبران الامتناع عن المساعدة مجرد ظرف مشدد فقط في حالات القتل والإصابة الخطأ إذا امتنع الجاني عن تقديم المساعدة أو طلبها لمن جنى عليه، وكان قادراً على ذلك، لكنهما لا تعتبران الامتناع جريمة قائمة بذاتها؛ لأنهما تفترضان وقوع جريمة قتل أو جرح أو إيذاء خطأ لكي تُطبق أحكامهما .

والخلاصة أنه لا يوجد في قانون العقوبات المصري أي نص يلزم الأطباء بعلاج المرضى، أو الأشخاص المعرضين للخطر أو مساعدتهم، غير ما ذكر في المادة (٧/٣٧٧)، والمادة (٢٣٨ع) وقد سبق توجيه أحكامهما .

وكل ما ورد بشأن التزام الطبيب بعلاج المريض بعض النصوص في لائحة آداب مهنة الطب في المواد (١٤ - ١٥ - ١٨) وهي لا تشفي الغليل، ولا تحقق المطلوب كما سبق أن رأينا .

وإزاء هذا القصور التشريعي اختلف فقهاء القانون الوضعي في حكم امتناع الطبيب عن علاج المريض .

فالبعض يرى أنه يُمكن معاقبة الطبيب الممتنع بعقوبة القتل العمد، على أساس أن القتل قد وقع بطريق الترك، وذلك بشروط معينة .

والبعض الآخر يرى معاقبته بعقوبة القتل الخطأ لتحقيق بعض صور القتل الخطأ في حقه .

بينما جعل القانون الفرنسي الامتناع عن المساعدة بوجه عام (ومنها الامتناع عن المساعدة الطبية) جريمة قائمة بذاتها، وحسناً فعل، وسبق بيان أن نص وروح هذه الجريمة التي أنشأها المشرع الفرنسي مستقى من نصوص الفقه الإسلامي الواردة بشأن الامتناع عن مساعدة أو تخليص أي شيء، في هلكة أو معرض للهلاك .

وقد أوصى الباحث في نهاية هذا البحث بالآتي :

أولاً : أن يكون الفقه الإسلامي هو المصدر الأول لجميع التشريعات، ولكل ما تأخذ به الأمة الإسلامية في أحكامها في جميع أنحاء المعمورة. فالفقه الإسلامي إذا تمت دراسته جيداً، وقام فريق من العلماء المجتهدين المخلصين باستخراج كنوزه وذخائره فإنه جدير بأن يوجد مجموعة من القوانين الصالحة لتنظيم حياة الناس وعلاقتهم ببعضهم البعض، ويكون أفضل وأرقى بكثير من القوانين الغربية المستوردة التي وجدت ونشأت في بيئة لا تتناسب مع بيئتنا الإيمانية، وفي مجتمع لا يتشابه مع مجتمعاتنا الإسلامية.

ثانياً : إصدار قانون خاص لتنظيم ممارسة مهنة الطب، على أن يتضمن هذا القانون تحديداً للحالات التي يخضع فيها الطبيب للمسئولية، ويحدد صور الأخطاء الطبية على أن يكون من بينها امتناع الطبيب عن علاج المريض.

ثالثاً : توجيه وإرشاد المسلمين إلى المساهمة في إنشاء بيت مال أو صندوق لجمع أموال الزكاة، والتبرعات من القادرين، على أن يصرف من حصيلة هذا الصندوق على علاج المرضى غير القادرين، حتى لا يستطيع طبيب (أو مستشفى) أن يتذرع بأنه امتنع عن علاج المريض لأنه لم يقدّم بدفع الأتعاب المقررة للعلاج، كما يوجه الصرف من هذا الصندوق لدفع الديات الواجبة على الأطباء غير القادرين في حالة امتناعهم عن علاج المرضى بطريق الخطأ، وأدى امتناعهم إلى وفاة طالب العلاج.

رابعاً : أن يتم تعديل قانون العقوبات الحالي بالنسبة لجريمة القتل العمد، وذلك بأن تتضمن المواد الخاصة بالقتل العمد ما يأتي :

- يعد من قبيل القتل العمد الامتناع عن مساعدة أي شخص في هلكة أو معرض للهلاك، بشرط كونه قادراً على المساعدة، دون إلحاق ضرر جسيم به، وسواء كان الامتناع من صاحب مهنة كالطبيب أو لا، متى ترتب على هذا الامتناع وفاة الشخص المعرض للهلاك، وتوفر في حق الممتنع القصد الجنائي.

- كل من امتنع عن مساعدة شخص في هلكة أو معرض للهلاك ولم يترتب على امتناعه هذا وفاة هذا الشخص فإنه يعاقب تعزيراً من ولي الأمر، خاصة إذا كان هذا الشخص الممتنع صاحب مهنة كالطبيب.
- لا عبرة بالدافع إلى الامتناع، سواء كان الانتقام أم الشفقة والرحمة، أم كان بناءً على موافقة الشخص المعرض للهلاك.
- تكون العقوبة التي توقع على الممتنع في حالة الامتناع العمدي هي الدية في ماله وحده، وفي حالة الامتناع الخطأ تكون الدية على العاقلة.
- هذا وبالله عز وجل التوفيق ومنه العون والمدد، والرجاء من الحق سبحانه وتعالى القبول إنه سميع قريب مجيب.



النشاط العلمى للمركز

خلال الفترة من مايو - أغسطس ٢٠٠٥ م

عرض الباحث على شيخون (*)

يقوم المركز بعدة أنشطة علمية تحقيقاً لأهدافه وخلال هذه الفترة قام
بالأنشطة العلمية التالية :

أولاً: الدورات الدراسية:

وهى دورات تعقد فى أحد التخصصات والتى من اهتمام المركز ويقوم
بالتدريب فيها متخصصون ويتم عمل اختبار فى نهاية الدورة ويمنح من اجتاز
الاختبار شهادة معتمدة من الجامعة .

وخلال هذه الفترة تم عقد الدورات التالية :

❁ عدد ٢ دورة وعاز العالم الإسلامى ، وقد تم دعوة عدد من وعاز العالم
الإسلامى وتدریس القضايا المهمة والمستجدة فى الاقتصاد ومناقشتها من منظور
إسلامى وقد اشتملت على الموضوعات التالية :

الاقتصاد الإسلامى - العولمة والعالم الإسلامى - ضوابط الإنفاق - الفقر
والتكافل الاجتماعى فى الإسلام - قضايا الإنتاج والعمل والبطالة - الاقتصاد
الدولى - الأخلاق والاقتصاد من منظور إسلامى - الادخار والاستثمار
والتمويل - المؤسسات المالية .

وقد تم دعوة أساتذة الاقتصاد الإسلامى للتدریس وتم منح الدارسين شهادة
اجتياز الدورة .

❁ دورة «دور الزكاة والوقف في التخفيف من حدة الفقر» خلال الفترة من ٦/٢٥ - ٢٩/٦/٢٠٠٥م بالمشاركة مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بمجدة وقد شارك في الدورة العديد من المتخصصين والمهتمين بشئون الاقتصاد الإسلامي في العالم الإسلامي، كما حاضر فيها أساتذة الاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر والجامعات المصرية.

واشتملت الدورة على الموضوعات التالية:

- أساسيات فقه الزكاة.
- أساسيات فقه الوقف.
- الجوانب الاقتصادية للزكاة.
- الجوانب الاقتصادية للوقف.
- الفقر في العالم الإسلامي.
- الأساليب الحديثة للتخفيف من حدة الفقر وطرق الاستفادة منها في تفعيل دور الزكاة.
- الأساليب الحديثة للتخفيف من حدة الفقر وطرق الاستفادة منها في تفعيل دور الوقف.
- أفكار ابتكارية لتفعيل دور الزكاة في التخفيف من حدة الفقر (قضايا الجمع والتحصيل وقضايا الصرف).
- أفكار ابتكارية لتفعيل دور الوقف في التخفيف من حدة الفقر (قضايا الجمع والتحصيل وقضايا الصرف).
- ثم عرض بعض التجارب الإسلامية لدور الزكاة والوقف في التخفيف من حدة الفقر مثل التجربة المصرية.

ثانياً: الدورات التدريبية:

وتعقد فى تخصصات مختلفة مثل الحاسب الآلى ، اللغات وغيرها ويمنح المتدرب فى نهاية الدورة شهادة اجتيازه الدورة والتى يقوم بالتدريب فيها متخصصون من الجامعات وخلال هذه الفترة تم عقد الدورات التالية :

١- فى مجال الحاسب الآلى :

تم عقد عدد ٣ (ثلاث دورات) Excel حضرها ٦١ متدرب .

٢- فى مجال اللغات :

- دورة تعليم اللغة العبرية ، وحضرها ١٨ متدرب .

- دورة الترجمة للغة الإنجليزية ، عدد ٢ دورة وحضرها ٤١ متدرب .

٣- أخرى :

- دورة الخط العربى وحضرها ١٥ متدرب .

- دورة التربية الرياضية عدد ٢ دورة حضرها ٦٠ متدرب .

والمركز يسعده مشاركة السادة الباحثين فى نشاط التدريب وغيره والأنشطة المختلفة .

