



مجلة القلزم

للدراستات الأمنية والاستراتيجية



ISSN: 1858 - 9987

مجلة علمية دولية محكمة ربع سنوية

في هذا العدد :

- ❖ أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية)
د.مدثر حماد الشيخ التجاني
- ❖ العوامل المؤثرة على الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي
أ.عمر يحي أحمد يحي
- ❖ اختلاف الحكمين وعزلهما بواسطة الزوجين والقضاء وأثرهما علي سير إجراءات التحكيم
أ. أنور محمد أبكر محمد
- ❖ علم اللغة العدلي: نقطة إلتقاء ثالث اللغة والقانون والجريمة في معترك التحقيقات الجنائية - (دراسة تعريفية)
د. صلاح الصافي رحمة الله البدوي
- ❖ مفهوم العدالة الإنتقالية ومراحلها وإمكانية تطبيقها على السودان بعد ثورة ديسمبر 2019م
أ. قاسم بشير حامد



العدد السابع-جمادى الثانية 1443 هـ-يناير 2022م

مجلة القلزم للدراستات الأمنية والاستراتيجية علمية دولية محكمة - العدد السابع جمادى الثانية 1443 هـ-يناير 2022م

ردمك ISSN: 1858 - 9987



دار آريثريا للنشر والتوزيع
Arrythria for Publishing and Distribution

فهرسة المكتبة الوطنية السودانية-السودان
مجلة القلزم: Alqulzum Journal for security and
strategic studies

الخرطوم : مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر 2021
تصدر عن دار آريثيريا للنشر والتوزيع- السوق العربي-
الخرطوم - السودان
ردمك: 1858-9987

مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية

الهيئة العلمية و الإستشارية

- أ.د . عبده مختار موسى محمود - جامعة أم درمان الإسلامية - السودان.
أ.د . ياقوت الشيخ عيسى كلاخي- جامعة ابن خلدون تيارت- الجزائر.
د. إعتدال محمد أحمد الأمين - جامعة الزعيم الأزهري - السودان .
د. وليد عبد الخالق - جلمعة شرق كردفان - السودان.
د. سعاد محمد عمر الجفال - جامعة طرابلس - ليبيا .
د. محمد الواثق عبد الحميد الجريفواوي - مستشار الدراسات والبحوث
القانونية - دائرة البلديات والنقل - امارة ابوظبي - الامارات العربية المتحدة .
د.إلهام النور سلمان النور - جامعة الزعيم الأزهري - السودان .
د. مبروك كاهي - جامعة ورقلة - الجزائر.
د. أميمة محمود محمد بشير - مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر
الأحمر - السودان .
د.إبتهاال بابكر نور الدائم السماني - جامعة الرباط - السودان .
د. خالدة عبد الرحمن وقيع الله بلاص - جامعة أم درمان الإسلامية - السودان.
د.راشد التجاني سليمان - جامعة أم درمان الإسلامية - السودان.
د. رضوان بن الرقي بن أحمد شافو - جامعة الوادي - الجزائر.
د.معتز محي عبد الحميدعباده-المركز الجمهوري للدراسات الإستراتيجية-العراق.

هيئة التحرير

المشرف العام

أ.د.مصعب سليمان الجمل
مدير جامعة سليمان الدولية-تركيا

رئيس التحرير

د.حاتم الصديق محمد أحمد

نائب رئيس التحرير

د.عوض أحمد حسين شبا

سكرتير التحرير

د.دينا العشري

التدقيق اللغوي

أ. الفاتح يحيى محمد عبد القادر

الإشراف الإلكتروني

د. محمد المأمون

التصميم الفني

أ. عادل محمد عبد القادر

الآراء والأفكار التي تنشر في المجلة

تحمل وجهة نظر كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن آراء المركز

ترسل الأوراق العلمية على العنوان التالي:

هاتف: 2491215662071 - 249910785855

بريد إلكتروني: rsbcsc@gmail.com

السودان - الخرطوم - السوق العربي - عمارة جي تاون - الطابق الثالث

موجهات النشر

تعريف المجلة:

مجلة (الْقُلُوم) للدراسات الأمنية والاستراتيجية مجلة علمية محكمة تصدر عن مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر. تهتم المجلة بالبحوث والدراسات التي تخص حوض البحر الأحمر والدول المطلة عليه والمواضيع ذات الصلة.

موجهات المجلة:

1. يجب أن يتسم البحث بالجودة والأصالة وألا يكون قد سبق نشره قبل ذلك.
 2. على الباحث أن يقدم بحثه من نسختين. وأن يكون بخط (Traditional Arabic) بحجم 14 على أن تكون الجداول مرقمة وفي نهاية البحث وقبل المراجع على أن يشارك إلى رقم الجدول بين قوسين دائريين ().
 3. يجب ترقيم جميع الصفحات تسلسلياً وبالأرقام العربية بما في ذلك الجداول والأشكال التي تلحق بالبحث.
 4. المصادر والمراجع الحديثة يستخدم أسم المؤلف، اسم الكتاب، رقم الطبعة، مكان الطبع، تاريخ الطبع، رقم الصفحة.
 5. المصادر الأجنبية يستخدم اسم العائلة (Hill, R).
 6. يجب ألا يزيد البحث عن 30 صفحة وبالإمكان كتابته باللغة العربية أو الإنجليزية.
 7. يجب أن يكون هناك مستخلص لكل بحث باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يزيد على 200 كلمة بالنسبة للغة الإنجليزية. أما بالنسبة للغة العربية فيجب أن يكون المستخلص وافياً للبحث بما في ذلك طريقة البحث والنتائج والاستنتاجات مما يساعد القارئ العربي على استيعاب موضوع البحث وبما لا يزيد عن 300 كلمة.
 8. لا تلزم هيئة تحرير المجلة بإعادة الأوراق التي لم يتم قبولها للنشر.
 9. على الباحث إرفاق عنوانه كاملاً مع الورقة المقدمة (الاسم رباعي، مكان العمل، الهاتف البريد الإلكتروني).
- نأمل قراءة شروط النشر قبل الشروع في إعداد الورقة العلمية.

المحتويات

- دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011-2017م.....(1-32)
- أ.شهاب الدين عبد الله شيخ الدين محمد
- توظيف صحافة الانترنت في العمل الخيري (بالتطبيق على صحيفة التيار الالكترونية في الفترة من 2020 - 2021م).....(33-58)
- د.الرشيد داؤد آدم سليمان د. سمر موسى مصطفى موسى - د. عبد الرحيم إبراهيم محمد عوض الكريم
- مفهوم العدالة الإنتقالية ومراحلها وإمكانية تطبيقها على السودان بعد ثورة ديسمبر 2019م.....(59-96)
- أ. قاسم بشير حامد
- علم اللغة العدلي: نقطة إلتقاء ثلوث اللغة والقانون والجريمة في معتزك التحقيقات الجنائية - (دراسة تعريفية).....(97-128)
- د. صلاح الصافي رحمة الله البدوي
- أنواع الجريمة الدولية وعناصرها في القانون الدولي الجنائي.....(129-154)
- د. رحمة الله حبوب محمد أحمد
- اختلاف الحكمين وعزلهما بواسطة الزوجين والقضاء وأثرهما علي سير إجراءات التحكيم.....(155-176)
- أ.أنور محمد أبكر محمد
- العوامل المؤثرة على الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي.....(177-200)
- أ.عمر يحي أحمد يحي
- أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية).....(201-234)
- د.مدثر حماد الشيخ التجاني

بسم الله الرحمن الرحيم
وبه نبدأ ونستعين
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً..

القارئ الكريم:

سلام من الله عليك ورحمة منه وبركاته ونصلى ونسلم على سيدنا وعلى
آله وصحبه أجمعين، تغمرنا السعادة ونحن نخطو مع حضراتكم في إصدار العدد
السابع من مجلة القلزم العلمية للدراسات الأمنية والاستراتيجية آمليين أن تكون هذه
الخطوة قفزة في إطار تطوير النشر والبحث العلمي بمركز بحوث ودراسات دول
حوض البحر الأحمر- السودان.

القارئ الكريم:

تصدر هذه المجلة المتخصصة بالتعاون مع واحدة من أهم الجامعات الرائدة
في مجال التعليم والتي حققت نجاحات أكاديمية مميزة على مستوى العالم وهي
جامعة سليمان الدولية-تركيا.

القارئ الكريم:

هذا العدد من مجلة القلزم العلمية للدراسات الأمنية والاستراتيجية يشمل
عدد من العناوين والبحوث الرصينة الهادفة والتي نرجو من الله تعالى أن تجدوا
فيه المثمر والمفيد وفي الختام نسأل الله تعالى التوفيق والسداد للجميع.

هيئة التحرير

دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011 - 2017م

باحث

أ. شهاب الدين عبد الله شيخ محمد

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة فعالية القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وذلك من خلال إيمان القيادات الإدارية بضرورة إحداث التغيير والتطوير بالمصارف التجارية السودانية وضرورة الاهتمام بممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الابداعي، والاهتمام بالعاملين وضرورة خلق بيئة تنظيمية فعالة ومناسبة للعمل. ولتحقيق ما ترمي إليه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على جمع البيانات وتحليلها حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع البحث والذي يتكون من مدراء عموم ونوابهم ومدراء الإدارات المتخصصة ومدراء الفروع الرئيسة ويتوزعون على عينة البحث المكونة من عدد (6) مصارف تجارية حيث بلغ عددهم (103) فرد يشغلون وظائف قيادية وإدارية على مستوى الإدارة العليا والوسطى تم استهدافهم بنسبة 100 % عن طريق الحصر الشامل وتم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها أن فعالية القيادات الإدارية أدت إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، كما توصل البحث إلى أن اهتمام القيادات الإدارية بالممارسات الاستراتيجية وإحداث التغيير أدى إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية، وأن الاهتمام بعملية التفكير الابداعي من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء.

الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية ، كفاءة الأداء، المصارف التجارية السودانية .

Abstract:

This study aimed to analyze and study the effectiveness of the administrative leadership in raising the efficiency of performance in Sudanese commercial banks ,through the belief of the administrative leaders in the need to bring about change and development in Sudanese commercial banks and the need to pay attention to the practice of the process of strategic management and creative thinking ,pay attention to workers and the need to create an effective and appropriate organizational environment for work.To achieve the aim of the study ,the researcher followed the descriptive analytical approach based on data collection and analysis ,where the questionnaire was used as a means of collecting primary data and it was distributed to all members of the research community ,which consists of general managers and their deputies ,managers of specialized departments and managers of main branches ,and they are distributed over the research sample consisting of a number (6) Commercial banks ,where their number reached (103) individuals occupying leadership and administrative positions at the level of senior and middle management ,they were targeted by 100% through a comprehensive inventory ,and the)SPSS (program was used to analyze the study data.The research reached several results ,the most important of which was that the effectiveness of administrative leaders led to raising the efficiency of performance in Sudanese commercial banks .Administrative leaderships in Sudanese commercial banks led to improved performance efficiency.

Keyword: administrative leadership, performance efficiency, Sudanese commercial banks.

مقدمة :

تطلب التطور الذي يشهده العصر الحالي سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة بالإضافة إلى ازدياد حدة المنافسة على المستوى العالمي والاقليمي وذلك بظهور الشركات متعددة الجنسيات بمختلف أحجامها وأنواعها، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي التي أصبحت تواجهها المنظمات، تطلب ذلك كله ضرورة تطوير وتنمية رؤية متكاملة يمكن من خلالها لجميع المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها التحول من القيادة الإدارية التقليدية إلى قيادة استراتيجية لديها رؤى مستقبلية وقدرات عالية في الابداع والابتكار والتغيير نحو الأفضل. ونظرا لأهمية القطاع المصرفي في السودان من خلال دعمه الملحوظ للاقتصاد الوطني عمدت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أهمية تنمية وتطوير القدرات الفكرية والإبداعية لدى القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية والذي يؤدي بدوره إلي تحسين كفاءة أداء هذه المصارف، وذلك لأن القيادات الإدارية تمثل محور العملية الإدارية وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل أساس على الأساليب والسلوكيات والأنماط التي يتبعها هؤلاء القادة الإداريون للتأثير على مرؤوسيههم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة مما يؤدي إلى رفع وتحسين كفاءة الأداء.

مشكلة البحث :

بالرغم من التطور والتقدم الملحوظ الذي شهده القطاع المصرفي السوداني في الآونة الأخيرة سواء كان في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو تطبيقه لبعض المفاهيم الإدارية الحديثة إلا أنه ما زال هناك بعض القصور من قبل القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية في تنمية قدراتها الفكرية والابداعية من خلال التفكير والتخطيط الاستراتيجي وصياغة توجهه استراتيجي شامل لمصارفهم وعدم الانشغال بالأعمال اليومية الروتينية، وذلك حتى يتثنى لهم مواجهة سرعة التغيير الذي يشهده عصرنا اليوم إلي جانب ازدياد حدة المنافسة على المستوى العالمي والاقليمي والمحلي، وهذا بدوره يؤدي إلي تحسين كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة مما يضمن الاستمرارية والبقاء في عالم الخدمات المالية، وهنا يكمن السؤال الرئيس لتحديد مشكلة البحث ما الدور الذي تقوم به فعالية القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف

– دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالتطبيق على مجموعة من المصارف التجارية السودانية في الفترة من 2011-2017م –

التجارية السودانية؟ وتنبثق من السؤال الرئيس لمشكلة البحث عدة تساؤلات وهي كالآتي :

هل يؤدي إحداث التغيير من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء ؟

هل تؤدي الممارسات الاستراتيجية من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

هل يؤدي التفكير الابداعي من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

هل يؤدي الاهتمام بالتنظيم الفعال من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

هل يؤدي الاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية إلى تحسين كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية ؟

فرضيات البحث :

بناءً على مشكلة البحث وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.

أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى التوصل للأهداف التالية :

معرفة ودراسة دور فعالية القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

التعرف على أنماط وسلوكيات القيادات الإدارية وأهمية دورها في تحسين ورفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية.

بيان ضرورة الاهتمام بتنمية القدرات الفكرية والابداعية للقيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية .

الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في تحسين وتطوير أداء المصارف التجارية السودانية.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أنه أصبح في عصرنا الحالي أن امتلاك قيادات إدارية لديها قدرات عالية في التفكير الاستراتيجي والابداع والتغيير نحو الأفضل هو الخيار الاستراتيجي الوحيد لمنظمات الأعمال الصناعية والخدمية وذلك نظراً لما تواجه هذه المنظمات من تحديات ومنافسة شديدة على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي وبالتالي فإن التفكير بإدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بالأساليب التقليدية أصبح غير مجدي في عصرنا الحالي. وتأتي أهمية البحث أيضاً في إطار توضيح ومعرفة الدور الإيجابي والفعال الذي تقوم به القيادات الإدارية في رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية التي أصبحت تمثل إحدى أهم روافد الاقتصاد بالبلاد، وذلك من خلال تبني رؤى مستقبلية وصياغة توجهه استراتيجي شامل لإدارة هذه المصارف .

الدراسات السابقة :

1.دراسة أبو قناية (2002م) بعنوان (مفاهيم الإدارة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية وأثرها في تطوير أداء المنشآت)، هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى معرفة والمام القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وتحديد العلاقة بين المستوى المعرفي ودرجة الممارسة الفعلية وأثرها على كفاءة وفعالية بعض المنشآت الخاصة والعامة في السودان، وقامت الدراسة باستطلاع وتحليل آراء عينة من القادة الإداريين في المنشآت الخاصة والعامة بولاية الخرطوم بواسطة برنامج التحليل الاحصائي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضعف درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لأساليب الإدارة الاستراتيجية في المنشآت السودانية، وأن القيادات الإدارية بالمنشآت السودانية غالباً ما تمارس الأساليب القيادية التقليدية، وخلصت الدراسة الي ضرورة السعي لتنمية وزيادة معرفة القيادات الإدارية في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال الدورات التدريبية والسمنارات المتخصصة .

2. دراسة يوسف (2018م) بعنوان (القيادة التحويلية ودورها في تحقيق فاعلية الإدارة الاستراتيجية» دراسة حالة مجموعة جيااد الصناعية في الفترة ما بين 2006-2016م)، هدفت الدراسة إلي التعرف علي القيادة التحويلية ودورها في تحقيق فاعلية الإدارة الاستراتيجية ، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن القيادة التحويلية في بعض المنظمات المعاصرة دون مستوى

الطموحات ويرجع ذلك إلى افتقار تلك المنظمات إلى القادة الذين يتسمون بالقدرة العالية لمواجهة التحديات والتطورات الحديثة وسرعة التغييرات التي تحيط بالبيئة الداخلية والخارجية لتلك المنظمات، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي المنهج التاريخي مع دراسة الحالة، وكان من أهم نتائج الدراسة بأن القائد التحويلي يؤثر على العاملين في مجموعة جياذ الصناعية، حيث اتضح من الدراسة أن نسبة 90.2 % من أفراد العينة يوافقون على ذلك، وأيضاً ممارسة القائد التحويلي للتأثير المثالي يؤدي إلى تحقيق معدلات الأداء حيث أن نسبة 87.7 % من أفراد العينة يوافقون على ذلك، وأوصت الدراسة بأن يراعي القائد التحويلي المرونة في إدارة التغيير.

3. دراسة الزاكي (2003م) بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء- دراسة ميدانية تحليلية)، هدفت الدراسة إلي التعرف واقع القيادة الإدارية وأثرها كفاءة الأداء في الجمهورية اليمنية)، يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في عدد من مؤسسات القطاع العام وعدد آخر من شركات القطاع العام وعدد آخر من شركات القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية حيث بلغ عدد العاملين بهذه المؤسسات ما يقارب 7200 قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية تمثل كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية) وتم توزيع 410 استمارة استقصاء، وكان من أهم نتائج الدراسة بعدم ملائمة العمل لطموح ورغبات وميول العاملين مما يولد شعور بعدم الرضا وهذا يؤثر على كفاءة أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع قاعدة المشاركة بين القيادة الإدارية والمرووسين واطاحة المجال للعاملين للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم .

4. دراسة أخو عميرة (2015م) بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات- بالتطبيق على قطاع الاتصالات الأردني)، هدفت الدراسة إلي التعرف واقع القيادة الإدارية وأثرها في تحسين جودة الخدمات بقطاع الاتصالات الأردني، ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مقابلات شخصية ومسحاً ميدانياً على موظفي شركة أورانج للاتصالات والتي وزعت على جميع المستويات الإدارية من خلال تصميم استبانة شملت (55) فقرة لجميع المعلومات الأولية وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية ، وكان من أهم

نتائج الدراسة أن استقلالية القيادة لها دور في زيادة فعاليتها داخل الشركة ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدور القيادة الإدارية في جميع المجالات وذلك من أجل المحافظة على القوة التنافسية في السوق وتقليل الخطر القادم من وراء الحدود .

5.دراسة الفيحان، جلاب (2006م) بعنوان (ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المصارف الأهلية)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري من جهة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما في عينة مكونة من خمسة مصارف أهلية من جهة أخرى، ومن أجل ذلك تم إعداد استمارة استبانة وزعت على المديرين المفوضين ومديري الفروع، ومن ثم تم تحليلها باعتماد بعض الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الرتبي، وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى أن نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة، مع وجود دور لمديري المصارف في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف فيما غاب دور المصارف في كسب ثقة الزبائن، وقد أوصى البحث بأهمية تكثيف جهود المصارف نحو كسب ثقة الزبائن .

6.دراسة نافع، (2015م) بعنوان (القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات - دراسة حالة مجموعة شركات دانفوديو)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو ومدى مساهمتها في تطوير الشركة، استخدمت الباحثة الملاحظات والمقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وتم توزيع الاستبيان على مدراء الإدارات بمجموعة دانفوديو وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها من العاملين بحجم بلغ (140) مثلت (73.6) من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (103) استثماراً ولتحليل البيانات الخاصة بالاستبيان استخدمت الباحثة البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) وطبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية، وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أنماط القيادة الإدارية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هو النمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة، وأن القادة الإداريين يتمتعون بمهارات إدارية عالية، وحُصت

الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها أن تكون هناك طرق علمية مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري وتأهيله للتكيف مع المتغيرات المفاجئة.

الإطار النظري :

القيادة الإدارية :

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كالعولمة والخصخصة وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين ، إنما يتطلب منا تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية المدير الإداري وتحويله بشكل تدريجي إلى مدير يتصف بصفات القائد الاستراتيجي⁽¹⁾. وذلك من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية والإنسانية والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها تمكنه من تمييز أداء منظمته ومستوعباً لأهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والإسهام بين المنظمة والبيئة المحيطة بها⁽²⁾.

مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، وتُركز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم⁽³⁾. وعرفها Koontz القيادة على أنها «القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف»، ويعرفها Kelly and Lazer على أنها «عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف»⁽⁴⁾.

لذلك تعتبر دراسات القيادة هي تخصص متطور وسيستمر مفهوم القيادة في التطور وقد تعددت تعريفات القيادة في أدبيات الإدارة حيث عرفها Daft من خلال تحديد العناصر الأساسية لعملية القيادة بأنها «القيادة هي علاقة تأثير بين القادة والأتباع الذين ينوون تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة»⁽⁵⁾.

عناصر القيادة الإدارية:

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها العلماء والمفكرون الإداريون والتي يُمكن من خلالها استخلاص أهم المقومات والعناصر اللازمة لوجود القيادة الإدارية وهي كما يلي (6):

عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه ووسائله في ذلك :

تقوم عملية التأثير على ما يستخدمه المدير من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، وتنظيم جميع القوى البشرية وتوجيهها .

تحقيق الهدف التنظيمي :

الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم هو تحقيق أهداف التنظيم.

طبيعة القيادة :

نظراً لأهمية القيادة في المؤسسات الصناعية والخدمية فقد قام المهتمين بمجال الإدارة إجراء بعض الدراسات والأبحاث لتوضيح طبيعتها وقد توصلت النتائج أن طبيعة القيادة تتمثل فيما يلي (7):

القيادة هي دور جماعي:

أي أنها تمارس من خلال المشاركة الفعالة في مجموعات فلا توجد قيادة بلا جماعة.

القيادة تعتمد على التفاعل واستمراريته :

أي أن القائد هو الذي يتفاعل وبصفة مستمرة مع الموظفين ولا يقفل أبواب مكتبه على نفسه .

القيادة ممتدة في أي تنظيم :

أي أنها موجودة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

القيادة تتبدل من موقف إلى آخر:

أي إن طبيعة العمل وطبيعة الجماعة والعوامل التنظيمية قد تؤثر على نوع القيادة .

مميزات القائد ومميزات التبعية قابلة للتبادل :

- أي إن الشخص الذي يكون قائداً مؤثراً فهو تابع مؤثر أيضاً .

- معايير وسمات المجموعة هي التي تحدد من هو القائد .

سمات القيادة الفعالة :

حدد علماء الإدارة العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة وهي

كما يلي⁽⁸⁾:

الشعور بأهمية الرسالة :

الايمان بقدرة الشخص على القيادة .

الشخصية القوية :

القدرة على مواجهة الحقائق والحالات الحرجة بشجاعة وإقدام .

الإخلاص : ويكون للرؤساء والمرؤوسين والمنظمة ككل .

النضج والآراء الجيدة : شعور مشترك، بصيرة وحكمة، والقدرة على

التمييز بين المهم وغير المهم .

الطاقة والنشاط :

الحماس، الرغبة في العمل، والمبادرة .

الحزم :

الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .

التضحية : يضحى برغباته وحاجاته الخاصة لتحقيق المصلحة العامة .

مهارات الاتصال والتخاطب :

فصاحة اللسان وقوة التعبير .

القدرات الإدارية :

المهارة في ممارسة وظائف والمهام الإدارية المختلفة .

أهمية القيادة الإدارية :

لا شك أن أهمية القيادة تنبع من كونها ضرورية لنجاح المنظمات أيضاً كان نوعها سواء كانت منظمات إنتاجية أو تجارية أو خدمية وسواء كانت تتبع للدولة أو تتبع للقطاع الخاص فكلها منظمات تهدف إلى تحقيق أهداف تتكاتف الجهود لتحقيقها فبدون توافر القيادة الإدارية الرشيدة يصعب تحقيق الأهداف⁽⁹⁾.

إذن لابد هنا أيضاً أن ندلل على أهمية القيادة بأن تحقيق أهداف المنظمات يقتضي أن يكون الأداء بأعلى كفاءة وأقل جهد وأدنى تكلفة، وكل هذه الأهداف تقتضي قيادة فاعلة بحيث بدون توافرها يستحيل تحقيق هذه الأهداف، فالأفراد بالمنظمة يحتاجون دوماً لمن يذكرهم بأهداف المجموعة⁽¹⁰⁾ .

نظريات القيادة : 1. نظرية الرجل العظيم :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع نتيجة ما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة مهما كانت الظروف التي تواجههم ، وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية⁽¹¹⁾:

- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة .
- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية .
- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

2. نظرية السمات :

والسمات تعني الخصائص أو المواصفات المميزة للقائد وتم استخدام السمات والخصائص الشخصية لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، لذلك كانت تركيز الإدارة على هذا المدخل في اختيار القادة، وقد اختلف الباحثون في تحديد أهم الصفات والمؤهلات الخاصة بالقيادة، أو بمعنى آخر ماهي الخصائص التي ينبغي أن يمتلكها القائد الفعال في المنظمة⁽¹²⁾. وتدور فلسفة هذه النظرية حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم ومن أهم هذه السمات، سمات جسمية مثل الطول وحسن المظهر والحيوية والنشاط، سمات ذهنية مثل الذكاء والتفكير والادراك وبعد النظر، سمات شخصية مثل التسامح والتحمل والشجاعة، سمات وظيفية مثل الاهتمام بالإنجاز والمبادأة والابتكار والمثابرة، سمات اجتماعية مثل النضوج الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الانسانية والرغبة في التعاون مع الآخرين⁽¹³⁾.

3. نظرية القيادة الموقفية :

يشير مضمون هذه النظرية إلى أنه لا يوجد نمط أو أسلوب قيادي أمثل يصلح لكافة المواقف والظروف وبالتالي فالقائد الجيد هو الذي تكون لديه القدرة العالية على التكيف مع متطلبات المواقف التي تواجهه، ولديه أيضاً درجة عالية من المرونة لمواءمة نفسه مع المواقف المتغيرة مستخدماً الصفات والقدرات المتوفرة لديه بحيث يشكل منها نمطاً قيادياً يتناسب مع كل موقف على حده⁽¹⁴⁾.

4. النظرية الظرفية ليفدلر :

قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيتهم،

كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف، وأن مدى ملاءمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية وهي⁽¹⁵⁾:

العلاقة بين القائد والتابعين : ويقصد بذلك تقبل المرؤوسين للقائد .

هيكلية المهام : ويقصد بذلك مدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

وضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات.

ويعتقد فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد والعوامل الثلاثة آنفة الذكر مرتفعة بمعنى أن القائد يلقي قبولاً من المرؤوسين والمهام محددة الأبعاد والأهداف، والقائد يتمتع بسلطة قوية والعكس صحيح .

6. نظرية المسار والهدف :

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس (Robert House) وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح (نظرية المسار والهدف لفعالية القائد) إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء ، والأداء والمكافأة، وقوة جذب الفعل . وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية «تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسين نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحها وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد من الفرص لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق»⁽¹⁶⁾.

7. نظرية القيادة التحويلية والتبادلية :

من التطورات الهامة في فهم القادة والقيادة هو التركيز على نوعية القائد الذي يستنير إبداعات وتخيلات الآخرين من خلال الجاذبية والموهبة، والقائد التحويلي هو ذلك الفرد الذي يساعد التنظيمات والأفراد على إحداث تغييرات ايجابية، والقيادة التحويلية هي مزيج من الإيجابية والالهام والزكاء، ويمارس القائد التحويلي تأثيراً أكبر على الأفراد من القائد التبادلي والذي يقوم بتبادل وجهات النظر فقط مع أعضاء المجموعة، ويتسم المدير التحويلي بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات وفوق ذلك دفع المنظمة إلى

تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز⁽¹⁷⁾. وقد طور (Bass and Avolio 1994) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي⁽¹⁸⁾:

الجابذية القيادية (التأثير المثالي) :

حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك في المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .

الحفز الالهامي :

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات التي تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

الاستثارة الفكرية (التحفيز الذهني) :

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .

الاهتمام بالعاملين (الاعتبار الفردي) :

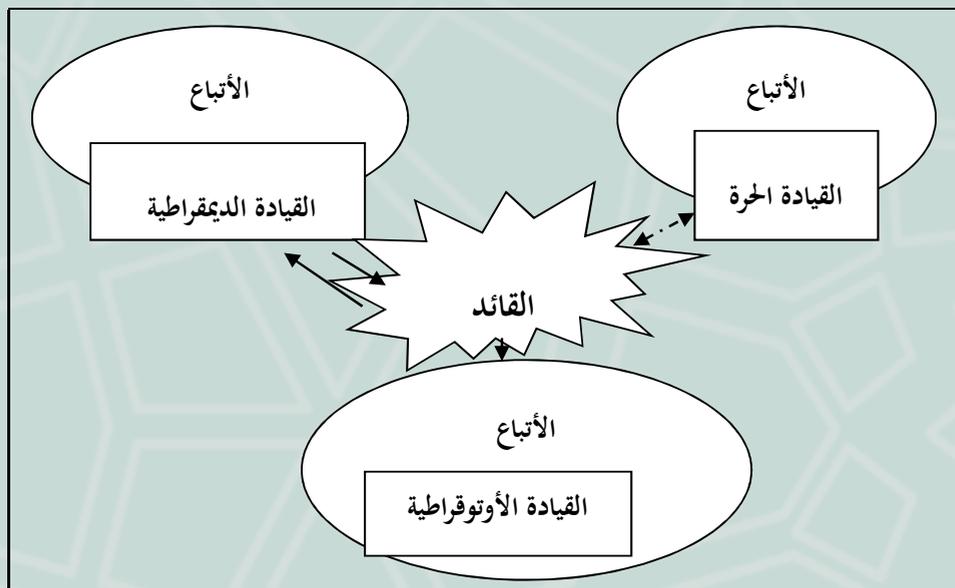
وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء .

أنماط القيادة الإدارية :

هناك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المنظمات ونجاحها في أداء رسالتها، لذا فإن القائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة⁽¹⁹⁾ .

حيث من خلال فعالية سلوك القادة تعتبر القيادة أمراً حاسماً للنجاح، وقد اعتبرها بعض الباحثين بأنها العنصر الأكثر أهمية في العملية الإدارية «صرح ديفيد براندون، الرئيس التنفيذي لسلسلة دومينوز بيتزا بالولايات المتحدة الأمريكية بأن نجاح كل منشأة يعتمد على نمط القيادة الذي يتبعه القائد»⁽²⁰⁾ .

شكل (2) أنماط القيادة (21)



ويتضح من الشكل (2) ما يلي⁽²²⁾:

أن نمط الاتصال في القيادة الديمقراطية بين القائد والأتباع قائم على التفاعل فيما بينهما وذلك كما تشير الأسهم .
أن نمط الاتصال في القيادة الأوتوقراطية يكون في اتجاه واحد من القائد للأتباع فقط كما يشير السهم .
أما النمط الثالث فيصف القيادة الحرة، وبها تكون حرية الأتباع قائمة على المسؤولية والمحاسبة على الانجاز وليست حرية مطلقة .
كفاءة الأداء :

يُعبّر مفهوم الأداء عن مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية ومدى مطابقتها أدائها الحالي مع الأهداف المخطط لها على المدى البعيد وذلك من خلال استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية⁽²³⁾. ويعرف الأداء أيضاً بأنه «قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة ونتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها»⁽²⁴⁾.
والأداء هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، والأداء بهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة أبعاد

وهي كما يلي⁽²⁵⁾:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة .
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وتعرف الكفاءة بكونها « قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات»، وهي بالتالي مفهوم للرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة⁽²⁶⁾.

حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى⁽²⁷⁾.

قياس كفاءة الأداء:

قياس وتقييم الأداء (Performance Appraisal) هو نظام لمراجعة وتقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق والمنظمة بصورة كلية، حيث يقوم النظام الإداري الفعال بتقييم الإنجازات ويطور خططاً للتطوير الفردي والجماعي والأهداف والغايات، وأن استمرار الكفاءة مرهون بالتطوير المستمر للموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال تقييم الأداء الوظيفي للفرد أو الفريق وهو يعتبر آلية ضرورية للنمو والبقاء، ومن الضروري أن يدرك المديرين أن تقييم الأداء يجب أن يكون شاملاً وأنه عملية مستمرة⁽²⁸⁾.

وتستطيع المنظمات من خلال القياس الكمي للأداء معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها، فقياس الأداء هو أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات حيث يتيح قياس الأداء للمنظمة معرفة الآتي⁽²⁹⁾:

كيف تعمل المنظمة بشكل جيد .

- مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق الرضا لعملائها .
- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.
- يساعد قياس الأداء المنظمة في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إحداثها لتطوير الأداء. وأن قياس كفاءة الأداء يعتمد على مؤشرين أساسيين هما(30):

- مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة .

- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

مقاييس تقييم كفاءة وفعالية الأداء في منظمات الأعمال :

وفيما يلي سوف نقوم باستعراض بعض مقاييس الأداء التقليدية والحديثة المستخدمة في قياس مدى كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمات الانتاجية والخدمية :

1. المؤشرات المالية لقياس الأداء:

المؤشرات المالية أو النسبة هي علاقة رقم برقم آخر، ويقوم هذا التحليل على أساس أن فحص أي رقم من أرقام القوائم المالية (قائمة الدخل أو قائمة المركز المالي) لا يدل في حد ذاته على شيء مهم ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذ قورن بغيره من الأرقام أو نسب إليها⁽³¹⁾.

2. تقييم أداء العاملين :

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين باعتبار أن المورد البشري يعمل على تعزيز القدرات التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال رفع كفاءة الأداء وحسن توجيه واستخدام مجهودات الأفراد المتوفرة والمتوقعة والتي يجب التعامل معها بكفاءة وفعالية فيما يتعلق باكتشافها وزيادة قيمتها للحصول على أفضل مشاركة للأفراد في تحقيق الأهداف ومواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات⁽³²⁾.

حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التوفيق بين أهداف ومصالح المنظمة وأهداف موظفيها بشكل استراتيجي، فهي أكثر من مجرد مجموعة من الأنشطة المتعلقة بتنسيق الموارد البشرية بالمنظمة بل تُعد مساهماً رئيسياً في نجاح المنظمة وذلك لأنها ذات تأثير مباشر على العملاء ونتائج الأعمال وقيمة المساهمين⁽³³⁾. ومنذ بداية التسعينات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظراً لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل⁽³⁴⁾، وفيما نستعرض بشيء من الإيجاز بعض النماذج من المقاييس الحديثة المستخدمة في قياس الأداء :

1. مدخل قياس الأداء المتوازن (notroN dna nalpaK) :

يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم المقاييس الحديثة لتقييم الأداء التي تم تطويرها في بيئة الأعمال المعاصرة، وتُعد فلسفة إدارية لتحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تقييم أدائها المالي والتشغيلي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبشكل متوازن يوفر معلومات متكاملة عن أداء المنظمة، وقد طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون Kaplan & Norton من جامعة هارفارد في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review في العام 1992م⁽³⁵⁾.

2. نموذج (nokaZ) لقياس الأداء :

يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية وبالتالي فإن هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها الذاتية وقدرتها على تأمين هذه الموارد وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة التالية(36):

$$F - W) D + W) I = R))$$

حيث أن $R =$ الحد الأعلى من النمو في المستقبل .

$I =$ العائد على الاستثمار .

$W =$ العائد على الأصول .

$D =$ نسبة الديون إلى الملكية .

$F =$ معدل الفوائد المدفوعة .

إجراءات وتحليل الدراسة الميدانية : إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول هذا الجزء وصف مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والمتمثلة في تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له وتحديد الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات الأولية لهذه الدراسة واختبار مدى صدق وثبات هذه الأداة وكذلك الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية .

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتناسب مع طبيعة الدراسة، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة والذي يعتمد على الدراسة الميدانية للحالة حيث تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية عن المشكلة موضوع الدراسة .

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من قطاع المصارف التجارية العاملة في السودان (تجارية مشتركة، تجارية حكومية) والبالغ عددها (23) مصرفاً، وذلك حسب هيكل الجهاز المصرفي الصادر عن بنك السودان المركزي بنهاية أبريل 2020م، والجدير بالذكر أنه تم استثناء المصارف التجارية الأجنبية باعتبارها فروع لمصارف أجنبية خارجية إذ أن الدراسة تستهدف رئاسات المصارف التجارية داخل ولاية الخرطوم باعتبار أن الرئاسات هي الجهة التي تتواجد بها القيادات الإدارية العليا ، حيث قام الباحث باختيار عدد (6) مصارف كعينة للدراسة وتمثل نسبة (26 %) من عدد (23) مصرفاً تجارياً كما هو في الجدول (2). وجاء اختيار الباحث لهذه العينة من المصارف التجارية نسبة إلى ما يمتلكه من تجربة رائدة في مجال الصيرفة الشاملة ، وكذلك راعى الاختيار حجم الانتشار الجغرافي للبنك داخل وخارج العاصمة وعدد المساهمين فيه، وكذلك نوع الملكية (حكومي، مشترك) والمصارف المشتركة حسب التعريف الصادر عن بنك السودان المركزي هي «المصارف التي يكون رأس مالها مشترك بين عدة جهات سواء كانت محلية (عام أو خاص) (أو أجنبية)»⁽³⁷⁾.

وتكونت الفئة المبحوثة (وحدة التحليل) من المدراء العموم ونوابهم ومساعدتهم ومدراء الادارات ومدراء الفروع الرئيسية، وجاء الاختيار لهذه الفئة لصلتها المباشرة بمجال الدراسة وذلك لأنها تمثل مراكز وظيفية قيادية مسئولة بصفة مباشرة عن وضع الاستراتيجيات واحداث التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمصارف عينة الدراسة، وبلغ عدد الأفراد المستهدفين (103) مديراً يشغلون وظائف قيادية على مستوى الإدارة العليا والوسط بالمصارف عينة الدراسة وذلك حسب الهياكل التنظيمية الصادرة عن سجلات إدارة الموارد البشرية لهذه المصارف، ونسبة لمحدودية عدد الأفراد المبحوثين وتواجدهم داخل ولاية الخرطوم تماستهدفهم بنسبة 100% عن طريق الحصر الشامل كما هو موضح بالجدول (2).

أداة الدراسة :

هي عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات الأولية اللازمة عن المشكلة موضوع الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، واحتوت الاستبانة

على قسمين رئيسين:

القسم الأول: يحتوي على بيانات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين، حيث تشمل هذه الصفات كل من: النوع، العمر، الخبرة، المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص، الدورات التدريبية التي تلقيتها في مجال تنمية القدرات القيادية والإدارية. القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (30) عبارة، تم توزيع هذه العبارات على جميع محاور الدراسة حيث تم إعطاء المحور الأول (القيادة الإدارية) والذي يمثل المتغير المستقل عدد (20) عبارة، كما تم إعطاء المحور الثاني (كفاءة الأداء) الذي يمثل المتغير التابع عدد (10) عبارات. حيث تم الطلب من الأفراد المبحوثين أن يحددوا آراءهم عن ما تصفه كل عبارة من عبارات المحور التي حُصصت له، وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وتأخذ الأوزان (1، 2، 3، 4، 5).

ثبات وصدق أداة الدراسة : الصدق الظاهري للأداة :

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيّة عباراتها، تم عرض الاستبانة على عدد من الحكمين من الأساتذة الأكاديميين المختصين في مجال الدراسة وأيضاً في مجالي الإحصاء والدراسات المصرفية والمالية. وبعد استعادة الاستبانة من الحكمين قام الباحث بإجراء الملاحظات والتعديلات المطلوبة (تعديل وإضافة) وإيضاً تم تقليل عبارات بعض المحاور باعتبار أنها كثيرة وقد تكون مملة بعض الشيء بالنسبة للمبحوثين حسب رأي معظم الحكمين، ثم بعد ذلك قام الباحث بطباعة الاستبانة في صورتها النهائية.

الثبات والصدق الإحصائي:

يشير الثبات إلى مدى الثقة بالمعلومات التي توفرها الأداة ويتم التعبير عن الثبات رقمياً من خلال معامل يعرف بمعامل الثبات (Reliability Coefficient)، وكلما كانت قيمة العامل أعلى كان ثبات الأداة أعلى والثبات الأعلى يعني أن درجة الخطأ في القياس أقل والأداة الصادقة هي أداة ثابتة وهناك طرق مختلفة لاشتقاق دلالات الثبات لأدوات جمع المعلومات في البحث العلمي من أهمها طريقة التجزئة النصفية ومعادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs (38).

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويتم حساب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة الصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وقام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لعبارات محاور الاستبيان إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي: وقام الباحث بحساب معامل ثبات أداة الدراسة عن طريق معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs لكل محور من محاور الدراسة، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر فليس هناك ثبات في البيانات، وإذا كانت قيمة المعامل مساوية للواحد فإن هناك ثبات تام، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض.

حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (20) فرد من مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة ولكنها متفقة معها في خواصها وذلك لحساب معامل الثبات لجميع محاور الدراسة، ثم بعد ذلك تم إدخال البيانات للحاسوب وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم حساب معامل الثبات لعبارات محاور الاستبانة عن طريق معادلة «ألفا كرونباخ» Alpha Cronbachs كما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1)

معاملات الصدق والثبات لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق الذاتي
محور القيادة الإدارية	20	0.971	98.5%
محور كفاءة الأداء	10	0.961	98%
معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبانة	30	0.966	98.3%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021.

يُلاحظ من الجدول (1) أن معامل الثبات الكلي لجميع عبارات محاور الاستبانة (0.966) ومعامل الصدق الذاتي (98.3%) على عبارات الاستبانة كاملة وكانت النسبة أكبر من (90%) مما يدل على أن استبانة الدراسة

تتصف بالثبات والصدق الكبيرين .

توزيع وجمع استثمارات الاستبانة :

قام الباحث بتوزيع عدد (103) استبانة على جميع الأفراد المستهدفين عن طريق الحصر الشامل وبالبالغ عددهم (103) مبحوثاً، وتم استرداد عدد (98) استبانة، وبذلك أصبح العدد الكلي للاستبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (98) استبانة أي بنسبة تجاوب بلغت (95.1%) حيث تعتبر نسبة عالية ومقبولة ، كما هو في الجدول (2) .

جدول (2)

عينة الدراسة والاستثمارات التي تم توزيعها عليها

م	اسم البنك	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة
1	البنك الإسلامي السوداني	17	17
2	بنك أمدرمان الوطني	17	17
3	مصرف المزارع التجاري	13	11
4	البنك السعودي السوداني	17	16
5	بنك النيلين	21	19
6	مصرف البلد	18	18
	الإجمالي	103	98

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2021م

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم استخدام

الأساليب الإحصائية التالية :

- ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs .
- التوزيع التكراري والنسبة المئوية والأشكال البيانية .
- الوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- المنوال .
- ارتباط بيرسون .
- تحليل الانحدار الخطي
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

تحليل بيانات الدراسة : الإحصاء الوصفي للدراسة :

الهدف من الاحصاء الوصفي هو معرفة مدى تجانس عبارات المحاور مع بعضها البعض عن طريق الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتستخدم خيارات العبارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) حتى يمكن بيان تركز خيارات عينة الدراسة وتكوين الاتجاهات العامة للعينة حول المحور.
جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال لمحور فعالية القيادة
الإدارية بالبنك

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المنوال	اتجاه العبارة
القيادات الإدارية للبنك لديها قابلية للتطوير وإحداث التغيير حسب بيئة العمل التنافسية	1.7449	0.67825	2	أوافق
تتصف القيادات الإدارية للبنك بالمبادرة والجرأة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة	2.0102	0.80584	2	أوافق
تتمتع القيادات الإدارية للبنك بمستوى عال من الطموح في الوصول إلى رؤيتها المستقبلية	1.9082	0.81338	2	أوافق
تنقل القيادات الإدارية إلى مرؤوسيه بوضوح أهمية رؤية ورسالة البنك	1.8673	0.74110	2	أوافق
القيادات الإدارية لديها المعرفة الكافية بطبيعة التغييرات المتوقع حدوثها في بيئة البنك الخارجية والداخلية	1.9184	0.74160	2	أوافق
لدى القيادات الإدارية القدرة على تحقيق التميز في الأعمال من خلال الاستغلال الجيد لموارد البنك المتاحة	1.9796	0.81202	2	أوافق

العبارة	المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	2	0.77929	2.0306	تمتاز القيادات الإدارية للبنك بدرجة عالية من الثقة في أفكارها والقرارات التي تتخذها
أوافق	2	0.92679	2.1939	تتمتع القيادات الإدارية للبنك بمهارات التفكير الإبداعي
أوافق	2	0.94544	2.1531	تمتلك القيادات الإدارية للبنك القدرة العالية على الابتكار والبحث والاستكشاف
أوافق	2	0.87319	2.0204	تشجع القيادات الإدارية للبنك العمل الجماعي المشترك
أوافق	2	0.61744	2.1020	تعمل القيادات الإدارية للبنك على تحقيق التوافق بين نمط القيادة ومتطلبات المواقف التي تواجهها
أوافق	2	0.73340	1.9082	تعطي القيادات الإدارية اهتماماً كبيراً للوائح والقوانين المنظمة لعمل البنك
أوافق	2	0.86454	2.2143	توفر القيادات الإدارية للبنك المناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على الإبداع والابتكار
أوافق	2	0.86739	2.1020	تعمل القيادات العليا للبنك على تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية لدى العاملين
أوافق	2	0.86057	2.0408	تهتم القيادات الإدارية بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين بالبنك
أوافق	2	0.96390	2.2449	تقوم القيادات الإدارية للبنك بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات

العبرة	الانحراف المعياري	المنوال	الوسط الحسابي	العبارة
أوافق	0.75125	2	2.0510	تساعد القيادات الإدارية العاملين بالبنك على تركيز جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة
أوافق	0.90403	2	2.1327	تقوم القيادات الإدارية بإشعار العاملين بأنهم جزء أصيل من عملية التطوير والتغيير بالبنك
أوافق	0.85763	2	2.0816	تعمل القيادات الإدارية بالبنك على تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف البنك
أوافق	0.84534	2	2.1939	تعمل القيادات بالبنك على إزالة معوقات الاتصال بين فرق العمل المختلفة
أوافق				الاتجاه العام للمحور

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (3) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمحور فعالية القيادة الإدارية بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور يقع بين (1.7-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-1) وهذه النتائج تشير الى تجانس العبارات مع بعضها البعض، كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور، وتشير هذه النتيجة الى اتجاهات ايجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع عبارات فعالية القيادة الادارية بالبنك.

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمنوال لمحور كفاءة الأداء بالبنك

الاتجاه العبارة	المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
اوافق	2	0.84727	1.9388	تؤمن إدارة البنك بأهمية تقييم وتحسين كفاءة الأداء بصورة مستمرة
اوافق	2	0.82799	1.9286	تمتلك إدارة البنك نظام رقابي فعال لمتابعة وتقويم الأداء العام بصورة دورية
اوافق	2	0.81802	2.0306	تقوم إدارة البنك بتطوير وتحديث المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بصورة مستمرة
اوافق	2	0.66880	1.8367	تقوم الإدارة بتقييم الوضع المالي لأداء البنك خلال فترات منتظمة
اوافق	2	0.80767	1.8673	تعمل إدارة البنك بصورة مستمرة على تنمية ورفع قدرات الموارد البشرية المتاحة لديها
اوافق	2	0.91720	2.2347	تقوم إدارة البنك بتحفيز وتشجيع العاملين ذوي القدرات الإبداعية والفكرية
اوافق	2	1.04320	2.2755	تهتم إدارة البنك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم
اوافق	2	0.68742	1.9592	يتم تحديد شبكات الاتصال وانسياب للعلومات
اوافق	2	0.73904	1.8980	تهتم إدارة البنك بضرورة زيادة رضا العميل من خلال تحسين الخدمات المقدمة له
اوافق	2	0.80060	1.9082	تعمل إدارة البنك على التحسين المستمر في جودة كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية
أوافق				الاتجاه العام للمحور

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (4) والمتعلق بالنسب والتكرارات لمحور كفاءة الأداء بالبنك أن الوسط الحسابي لعبارات المحور يقع بين (1.8-2.2) والانحراف المعياري يقع بين (0.6-0.9) وهذه النتائج تشير الى تجانس العبارات مع بعضها البعض. كما أن المنوال يساوي (2) في جميع الخيارات بعبارات المحور، وتشير هذه النتيجة الى اتجاهات ايجابية نحو الموافقة على ما جاء بجميع

عبارات محور كفاءة الأداء.

اختبار فرضيات البحث :

اختبار الفرضية الأولى للبحث :

وتنص على « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية »

جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون (R) للعلاقة بين القيادة الإدارية

وكفاءة الاداء بالمصارف التجارية السودانية

المتغيرات	R	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	التفسير
القيادة الإدارية	0.699	98	0.000	ارتباط قوي موجب ودال إحصائياً
كفاءة الاداء				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م .

يُلاحظ من الجدول (5) أن قيمة الارتباط بين المتغيرين القيادة الادارية وكفاءة الأداء تساوي (0.699) وهى قيمة موجبة أكبر من (0.5) ، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير ذلك إلى وجود ارتباط قوي وموجب، مما يثبت صحة الفرضية الأولى القائلة «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية» .

اختبار الفرضية الثانية للبحث :

وتنص على « توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية» .

جدول (6)

تحليل الانحدار الخطي (Model Summary)

المتغيرات	R	(R2) معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
القيادة الإدارية	0.699	0.489	0.484	0.4543
كفاءة الأداء				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

يُلاحظ من الجدول (6) أن معامل التحديد قد بلغ (0.489)، أي أن ما قيمته (48.9%) من التغيرات في كفاءة الأداء ناتجة عن التغير في القيادة الإدارية بالمصارف التجارية السودانية، وأن معامل التحديد المعدل بلغ (0.484) وهو يعكس المستوى الصافي للاهتمام بفعالية القيادة الإدارية في المصارف التجارية السودانية بعد التخلص من الأخطاء المعيارية الناتجة عن كفاءة الأداء.

جدول (7)

تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

والتابع (كفاءة الأداء) (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية
الانحدار	18.946	1	18.946 206.	91.826	0.000
الباقي	19.807	96			
المجموع	38.753	97			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

جدول (8)

معاملات الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الإدارية) والتابع (كفاءة

الأداء) (Coefficientsa)

القيمة الاحتمالية	قيمة t المحسوبة	معاملات غير معيارية	معاملات معيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	درجة التأثير (B)	
0.000	4.773	0.699	0.147	0.703	قيمة الثابت (a)
0.000	9.583		0.070	0.675	كفاءة الأداء

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2021م

ويلاحظ من الجدول (7) و(8) نلاحظ أن قيمة الثابت ($a = 0.703$) ومعامل الانحدار ($b = 0.675$) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، وتعني القيمة ($b = 0.675$) أن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) يؤثر في المتغير التابع (كفاءة الأداء) بمقدار (0.675)، وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الاهتمام بفعالية القيادة الإدارية يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية بنسبة (67.5%)، ويلاحظ أيضاً من الجدول (7) و(8) أن قيمة F تساوي (91.826) والقيمة الاحتمالية لها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيم t المحسوبة تساوي (4.773)، (9.583) والقيم الاحتمالية لها تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذه النتيجة تشير إلى معنوية هذا التأثير، وهذا ما يؤكد أن «هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية»، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية للبحث.

الخاتمة :

يمثل النمو والاستمرارية في عالم الخدمات المالية والمصرفية من الأهداف الاستراتيجية للمصارف التجارية السودانية وذلك عبر تحقيق الجودة الشاملة وتميز الأعمال وبالتالي الوصول إلى أقصى درجات كفاءة الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية ذات الميزة التنافسية العالية، ومن خلال ذلك تستطيع المصارف التجارية السودانية مجابهة التحديات المفروضة عليها المتمثلة في ازدياد حدة المنافسة على المستوى المحلي والاقليمي والعالمي ، وزيادة حالة المخاطر وحالات عدم التأكد البيئي والتطور السريع والمُترد في مجال تكنولوجيا وتقنية المعلومات أو في ظهور فلسفات إدارية حديثة، حيث لا يمكن للقيادات الإدارية العليا مجابهة كافة هذه التحديات إلا عن طريق زيادة الاهتمام برفع مستوى فعالية قياداتها الإدارية، وذلك من خلال الإيمان بضرورة إحداث التغيير والتطوير بالمصارف التجارية السودانية وضرورة الاهتمام بممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الابداعي، والاهتمام أيضاً بالعاملين وخلق بيئة تنظيمية مناسبة وفعالة للعمل .

النتائج :

من خلال تحليل بيانات البحث كان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث كما يلي :

تبين من خلال بيانات التحليل أن فعالية القيادات الإدارية أدت إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية
اتضح من خلال تحليل بيانات الدراسة أن اهتمام القيادات الإدارية بالممارسات الاستراتيجية وإحداث التغيير أدى إلى رفع كفاءة الأداء بالمصارف التجارية السودانية .

تبين من خلال بيانات التحليل أن الاهتمام بعملية التفكير الابداعي من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء.
أظهرت الدراسة من خلال بيانات التحليل أن خلق تنظيم فعال والاهتمام بالعاملين من قبل القيادات الإدارية بالمصارف التجارية السودانية أدى إلى تحسين كفاءة الأداء .

التوصيات :

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

المزيد من الاهتمام من قبل إدارات المصارف التجارية السودانية برفع كفاءة وفعالية القيادات الإدارية في القدرة على إحداث التغيير نحو الأفضل من خلال عقد الدورات والورش التدريبية .

الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي والنظرة المستقبلية الشاملة لكافة الأنشطة والعمليات الداخلية من قبل القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية وعدم الانشغال بالأعمال اليومية الروتينية .

ضرورة تحري الدقة والموضوعية في اختيار السلوك والنمط القيادي الأمثل الذي يناسب المواقف التي تواجهها القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية من خلال استغلال الخبرة والتنبؤ السليم والنظرة المستقبلية بعيدة المدى .

ضرورة الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وإشعارهم بأنهم جزء أصيل في عملية التغيير بالمصرف وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لهم من قبل القيادات الإدارية العليا بالمصارف التجارية السودانية.

المصادر والمراجع:

- (1) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير ،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007م، ص 27 .
- (2) عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق، ص 27 .
- (3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002م، ص 257.
- (4) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 258.
- (5) Daft RI , The Leadership Experience ,Fifth Edition, South–Western: Cengage Learning , Beijing, 2011, p 5.
- (6) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 104.
- (7) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010م، ص 33.
- (8) محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية ، عمان، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، 2008م، ص ص 34-34 .
- (9) زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، السلوك التنظيمي ،الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2009م، ص 120 .
- (10) زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن ، مرجع سابق، ص 121.
- (11) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 263.
- (12) عبد الرازق الرحاحة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات ،عمان،مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، 2009م، ص 335 .
- (13) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 264.
- (14) عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة:التخطيط-التنظيم-الرقابة ،عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م، ص 387 .
- (15) محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، صص 272-273.
- (16) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003م، ص 262 .
- (17) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، السلوك التنظيمي ،الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002م، ص 569 .
- (18) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 340.
- (19) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 177.
- (20) Achua CH, Lussier RO, Effective Leadership ,Fourth Edition, South – Western: Cengage Learning , Ottawa, 2010, p 4.
- (21) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 178 .
- (22) بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 178 .

- (23) زكي مكّي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة، 2009م، ص 185 .
- (24) وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2011م، ص 77 .
- (25) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م، ص 9.
- (26) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 80.
- (27) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003م، ص 137.
- (28) Mondy .R. Wayne et al, **Human Resources Management**, Eighth Edition , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New York, 2002, p 279.
- (29) عبد الرحيم محمد، ((قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي والأهمية))، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء الحكومي - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة والمنعقدة في القاهرة - جمهورية مصر العربية، فبراير 2007م، ص 191 .
- (30) وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص 81.
- (31) محمد سامي راضي، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2015م، ص 374.
- (32) عتيقة حرايرية، ((تقويم الأداء الوظيفي للأفراد سبيل للتطوير المؤسسي: الأبعاد النظرية وواقع التطبيق في المؤسسة التجارية))، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي بمدينة دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة، مارس 2013م، ص 185 .
- (33) Stone ,R J, **Managing Human Resources**, Third Edition, John Wiley & Sons Australia, Ltd, Australia, 2010, p 4.
- (34) عبد الرحيم محمد، مرجع سابق، ص 200.
- (35) محمد الفيومي محمد، المحاسبة الاستراتيجية، الإسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2012م، ص ص 203-204 .
- (36) جمال داوود أبو دولة وآخرون، الأداء الاستراتيجي، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010م، ص 87 .
- (37) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي للعام 2018م، ص 65.
- (38) جمال محمد الخطيب، إعداد الرسالة الجامعية وكتابتها، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2006م، ص 50.

توظيف صحافة الانترنت في العمل الخيري

(بالتطبيق على صحيفة التيار الالكترونية في الفترة من 2020 - 2021م)

قسم العلاقات العامة والإعلان - كلية الدعوة والإعلام
جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم

د. الرشيد داؤد آدم سليمان

قسم العلاقات الصحافة والنشر - كلية الدعوة
والإعلام - جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم

د. سمر موسى مصطفى موسى

قسم الإذاعة والتلفزيون - كلية الدعوة والإعلام
جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم

د. عبدالرحيم إبراهيم محمد عوض الكريم

المستخلص :

هدفت الدراسة إلي التعرف على العمل الخيري وإبراز مكانته للجمهور، والتعرف على اهتمام صحف الانترنت به ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، ويتكون مجتمع الدراسة من المعلومات المنشورة في صحيفة التيار وعينة الدراسة تتكون من (33) عدد من أعداد صحيفة التيار المنشورة خلال 2021م ، وتم اختيار العينة بطريقة الأسبوع الصناعي ، ولجمع المعلومات والبيانات استخدم الباحثون استمارة تحليل المضمون وتم تحليلها باستخدام برنامج spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :إن الهدف الأساسي من نشر الصحيفة للعمل الخيري هو التوعية والتطوير المجتمع، والتواصل وخلق روح التعاون بين الناس ، وإن اتجاه الصحيفة نحو العمل الخيري كان بنسبة فائقة وهذا يدل على اهتمام الصحيفة بالعمل الخيري باعتبار أن العمل الخير عنصر أساسي من اهتمامات الصحيفة ، وإن العمل الخيري يتضمن قيم المجتمع من تطورات ومساعدات ومعونات .

الكلمات المفتاحية: الصحافة الانترنت ، العمل الخيري ، صحيفة التيار

Abstract:

The study aimed to identify charitable work and highlight its position to the public, and to identify the interest of the Internet newspapers in it. 2021 AD, and the sample was selected using the industrial week method, and to collect information and data, the researchers used a content analysis form and analyzed it using the

spss program. The study reached to the following results: the main objective of the newspaper ,for charitable work is awareness, community development communication and creating a sprit of cooperation among people, the newspaper's interest in charitable work was high, and this indicates the newspaper's interest in charitable work, considering that charitable work is an essential element of the newspaper's interests, and that charitable work includes the values of society such as developments, aid and aid.

The key words : internet journalist – charity work – alteyar journalism

مقدمة :

يمثل العمل الخيري قيمة إنسانية كبيرة تجسد العطاء والبذل بكل أشكاله ، وقد عرف المجتمع الإسلامي منذ نشأته العمل الخيري بوصفه سلوكا حاضريا يجسد قيم الإسلام النبيلة في التكافل والإخاء ووعى أفراده بالمسؤولية الاجتماعية، وكان للعمل الخيري إسهامات ايجابية في تطوير المجتمع الإسلامي، عززت المساهمة في عمليات البناء الاجتماعي والاقتصادي ، وساعد على تنمية الإحساس بالمسؤولية والترابط بين أفراد المجتمع. احتلت صحافة الانترنت مكانه مهمة في الواقع الأنوأصبحت هنالك صحف متنوعة كثيرة تهتم بالقضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وقامت بادوار مختلفة في تطور المجتمعات والدفاع عن مكتسبات الحضارة الإنسانية ، وقد سعت صحافة الانترنت إلى خلق جمهور كبير، وقد سعت صحافة الانترنت إلى ربط الجمهور بالقضايا التي تهتمه وتسعى لترويج تلك القضايا وتسهم بدور فعال لمناقشة القضايا التي تهتم المواطن ككل ، وكانت وسيلة مهمة لتدفق المعلومات إلي الجماهير من أهم تلك المعلومات تفعيل دور العمل الخيري من خلالها بمهاله من جمهور كبير وتفاعل مع القضايا التي تنشر

مشكلة الدراسة :

في ظل تطورات تقنيات الاتصال لاسيما فيما يتعلق ببيئة الاتصال الجديدة الانترنت من الضروري الاستفادة من تلك الشبكة في خدمة المجتمع ولكن العديد من الصحف و الوسائط الاتصالية الالكترونية لا تستفيد من تلك

الشبكة في تعريف الناس بالعمل الخيري ومجالاته وأنواعه ، من هذا المنطلق يود الباحثون معرفة كيفية توظيف صحافة الانترنت في العمل الخيري ، باعتبار أن العمل الخيري مهم لكل المجتمع لذوي الاحتياجات من جهة ومشاركة الجمهور من خلال تلك الصحف من جهة أخرى وتكريس تلك الصحافة في خدمة المجتمع .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناول صحافة الانترنت للعمل الخيري بكل أشكاله ، وفي تعريف الجمهور للعمل الخيري من خلال صحافة الانترنت، ومشاركة جمهور صحافة الانترنت في العمل الخيري .

أهداف الدراسة :

- التعرف على الجمهور الذي تحسه صحافة الانترنت على العمل الخيري .
 - أهم مشاركات العمل الخيري التي تخلقها صحافة الانترنت.
 - التعرف على الموضوعات التي نشرتها صحيفة التيار في العمل الخيري .
 - التعرف على المصادر الحية وغير الحية في تغطية العمل الخيري في الصحيفة .
 - معرفة القيم المتضمنة للعمل الخيري .
 - التعرف على أساليب العمل الخيري في الصحيفة .
 - التعرف على أهداف الصحيفة من نشر العمل الخيري .
 - التعرف على اتجاه الصحيفة نحو العمل الخيري.
 - التعرف على مجالات العمل الخيري .
 - اللغة المستخدمة في نشر العمل الخيري
 - التعرف على الوسائط التي تستخدمها الصحيفة من نشر العمل الخيري .
- تساؤلات الدراسة :**

- من هو الجمهور الذي تحسه صحافة الانترنت على العمل الخيري ؟
- ماهي أهم مشاركات العمل الخيري التي تخلقها صحافة الانترنت ؟
- ماهي الموضوعات التي نشرتها صحيفة التيار في العمل الخيري ؟
- ماهي المصادر الحية وغير الحية في تغطية العمل الخيري في الصحيفة ؟

- ماهي القيم المتضمنة للعمل الخيري؟
 - ما هي علي أساليب العمل الخيري في الصحيفة ؟
 - ما هي أهداف الصحيفة من نشر العمل الخيري ؟
 - ما هو اتجاه الصحيفة نحو العمل الخيري ؟
 - ما هي مجالات العمل الخيري؟
 - ماهي اللغة المستخدمة في نشر العمل الخيري؟
 - ما هي الوسائط التي تستخدمها الصحيفة من نشر العمل الخيري؟
- منهج الدراسة :**

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي .
مجتمع وعينة الدراسة :
مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المعلومات المنشورة في صحيفة التيار في الفترة من 2020-2021م
عينة الدراسة :

وهي أهم خطوة يقوم بها الباحث لمجتمع بحثه وتمثل عينه البحث في 30 من أعداد صحيفة التيار المنشورة خلال 2021م وتم اختيار العينة بطريقة الأسبوع الصناعي .

حيث حاول الباحثون إيجاد الحصول علي اكبر عدد ممكن من عين الدراسة ولكن صحيفة التيار نشرت فقط 30 موضوعا خلال عام 2021م عن العمل الخيري
أدوات جمع المعلومات :

الأدوات الثانوية : تعتمد على الأدوات البحثية المتمثلة في جمع المعلومات وهي المراجع العلمية ، والدراسات المختصة .
أدوات جمع المعلومات وهي استمارة تحليل المضمون.
مصطلحات ومفاهيم الورقة :

توظيف تعني في معاجم اللغة : من مادة وظيفة ألزمهاياه ومنها الوظيفة بالفتح والكسر هي ما يقدر عليه الإنسان من عمل أو طعام في اليوم ونجدها تطلق علي المنصب والخدمة المعينة (1)
صحافة الانترنت :

هي كلأنواع الصحف العامة والمتخصصة التي تنشر عبر شبكة الانترنت أو غيرها من الخدمات التجارية الفورية طالما أنها تبث على الشبكة بشكل

دوري ، أو يتم تحديث مضمونها من يوم لآخر أو من ساعة لأخرى حسب إمكانيات الجهة التي تتولي نشر الصحيفة عبر الشبكة.⁽²⁾ ويرى الباحثون أن صحافة الانترنت هي تلك المواقع والصفحات التي تقوم بعملية النشر الإخبار والمعلومات والموضوعات والتقارير والتحقيقات بصورة دورية وتكن هنالك جهات تديرها وتحديث محتواها وتكون مسئولة عن ما ينشر بها .

العمل الخيري :

هو نشاط يقوم به بعض الأفراد أو الجمعيات بهدف تقديم المساعدة لذوي الاحتياجات من أفراد المجتمع وقد تكون المساعدة مالية ، أو غذائية، أو دوائية. ويرى الباحثون أن العمل الخيري هو عبارة عن خدمة إنسانية تقوم بها الدول والمنظمات والجمعيات الخيرية والأفراد والجماعات ، للأفراد والمجتمعات المتضررة أو المنكوبة أو الفقيرة بهدف تقديم يد العون لها .

الدراسات السابقة ودلالاتها:موضوع الدراسة :

(صحافة الانترنتوفقا لعناصر الإنتاج الصحفي دراسة تطبيقية على عينه من الصحف العربية) محمد عثمان احمد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية علوم الاتصال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019م .

أهداف الدراسة :

التعرف إلى الهيكل التنظيمي في الصحافة الانترنت وميزانيتها ، دراسة مراحل الإنتاج الصحافي في الصحافة الانترنت ، قراءة واقع الصحافة الالكترونية في الوطن العربي والتنبؤ بمستقبلها.

المنهج المستخدم :

المنهج الوصفيومنهج الدراسة المسحي .

أهم النتائج:

جمهور صحافة الانترنت اغلبه من الذكور وتراوح أعمارهم بين 20-40سنة ،المواقع والبوابات الالكترونية تمثل شكلا من أشكال الصحافة الالكترونية ،يختلف الهيكل التنظيمي للصحيفة الانترنت عنه في الصحيفة التقليدية .

أهم التوصيات :

التخلص من الأمية التقنية في المجتمعات العربية ،تأهيل الكوادر الصحفية تأهيلا تقنيا يتماشي ومتطلبات العصر ،توعية المستثمرين والمعلنين بميزات الإعلان الالكتروني وإقناعهم بأهميته وفاعليته ، **نقد الدراسة :-** اهتمت الدراسة بالصحافة الالكترونية في حد ذاتها والتعرف بها بينما يهدف البحث إلي توظيف الصحافة الالكترونية في العمل الخيري وبيان ما أثمر به الصحافة في المشاركة الجامعة لجمهور القراء .

الدراسة الثانية:موضوع الدراسة :

اتجاهات القارئ العربي نحو الصحافة الالكترونية دراسة تطبيقية على عينة من القراء العرب بدولة قطر (عادل المهدي عبد الدائم - جامعة ادمرمان الاسلامية كلية الاعلام - رسالة ماجستير غير منشورة ، 2017م

أهداف الدراسة :

معرفة وجهة نظر القارئ حول هذا الشكل الجديد ومدى تلبيتها لاحتياجاته الإعلامية من حيث تزويده بالمعلومات والأخبار والخدمات الصحفية، الوقوف على الخدمات الصحفية المقدمة للقارئ والتي فرضتها شبكة الانترنت على الصحافة من حيث ضرورة التجديد المستمر للمادة الصحفية ومتابعة الأحداث أول ابأول.

المنهج Abstract:

المستخدم :

المنهج الوصفي.

أهم النتائج :

برزت بوضوح أهمية الانترنت في المجال الإعلامي بصفة عامة وفي المجال الصحفي بصفة خاصة ، إنالإعلاميين هم أكثر فئات المجتمع حرصا على توظيف الانترنت في مجالات عملهم واستفادة منه في انجاز عمل صحفي متميز.

أهم التوصيات :

أهمية إن تعمل الدول العربية لتأسيس بنية اتصالية متميزة تساعد مواطنيها على الالتحاق بركب التطور التقني ،أهمية أن تتواجد الصحافة الالكترونية العربية بكثافة على الشبكة الدولية وان يكون ذلك التواجد قائما على أهداف وغايات واضحة ، من خلال فهم واضح لخصائص النشر الالكتروني على شبكة الانترنت ، يتعين على صحفنا العربية الاهتمام أكثر

برغبات وأفكار القراء العرب المستهدفين بالرسائل الإعلامية والعمل على الأخذ بملاحظاتهم ومقترحاتهم .
نقد الدراسة :

اهتمت الدراسة باهتمام اتجاهات قراء الصحافة الالكترونية دون مناقشة أي قضية أخرى وتعد هذه جزء من الورقة البحثية في تفاعل القراء وحثهم على المشاركة في العمل الخيري .⁽³⁾
الدراسة الثالثة :

موضوع الدراسة : (واقع الصحافة الالكترونية السودانية دراسة وصفية تحليلية لصحيفتي سودا نائل وسودانيز اون لاين) محمد جعفر نائل ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الدعوة والاعلام، جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية - 2018م -
أهداف الدراسة :

التعرف والتعريف بالصحافة الالكترونية وما تمتاز به، الوقوف على تجربة الصحافة الالكترونية السودانية ومعرفة مالها وما عليها .
المنهج المستخدم :

المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون
أهم النتائج :

إتاحة التقنية الحديثة في الاتصال جمع المعلومات والبيانات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ونشرها على نطاق واسع جدا وفي دقه وسرعة واتصال ذي اتجاهين معا ،لتحرص الصحافة الالكترونية السودانية على تجديد الأخبار وتحديثها وملاحقتها أنيا .
أهم التوصيات :

أن تهتم كليات الإعلام بتدريس النشر الالكتروني والصحافة الالكترونية بما يسهم في إعداد صحفيين قادرين على التعامل مع الصحافة الالكترونية ، إن تكون فكرة إنشاء صحيفة الكترونية بعيدة عن عقلية النشر الورقي ، وان تكون لها استقلاليتها في الجهاز التحريري والفني وان كانت تتبع لمؤسسة ذات اسم أو هيئآت في بأية الانترنت .
نقد الدراسة :

اهتمت الدراسة بالصحافة الالكترونية كواقع جديد في السودان وكمهنة حديثة فقط ولكنها لم تهتم بالعمل الذي تقوم به الصحافة وكيفية توظيف الصحافة نفسها في مناقشة القضايا الاجتماعية التي تهم المجتمع ككل ومن

ضمنها العمل الخيري الذي يسهم بدوره في خلق نوع من التكافل والترابط بين أفراد المجتمع نفسه.⁽⁴⁾

الإطار النظري :

مفهوم صحافة الانترنت:

صحافة الانترنت :

احتلت الصحيفة المطبوعة مكانه مهمة في عملية الاتصال لفترة ليست بالقصيرة وقامت بادوار مختلفة في تطور المجتمعات والدفاع عن مكتسبات الحضارة الإنسانية وقادت حركات التحير في العديد من البلدان العالم هذه الوسيلة خطر قد يهدد مستقبل صناعة الصحافة الورقية بإنشاء مواقع لها على الشبكة والاستفادة منها.⁽⁵⁾ ومع تطور الأحداث برزت على الساحة الإعلامية منافسون للصحافة في شكلها المطبوع، وبدأت الصحافة تبحث عن سبل جديدة لمواجهة هذه المنافسة ومع ظهور الانترنت بدأت تتحول بخطوات متفاوتة السرعة نحو الإصدار الالكتروني. وبعد التحول الالكتروني في الإصدار الصحفي ثورة بالمعني المتكامل، فإذا كان مصطلح ثورة يعني التحول من حالة إلى حالة أخرى فان الصحافة تشهد هذه الوضعية بالضبط في الوقت الحاضر، حيث بدأت الصحيفة تتحول من منتج مطبوع إلى منتج يتم استقباله على شاشه فإذا كان من الشائع تقسيم وسائل الكترونية ووسائل مطبوعة فان الصورة الحاضرة الآن في مجال تكنولوجيا الاتصال تضع كافة الوسائل الاتصالية في إطار تكنولوجي واحد حيث تصبح جميعاً وسائل الكترونية.⁽⁶⁾ وهي كذلك الصحافة اللاورقية التي تنشرها علي شبكة الانترنت ويقوم القارئ باستدعائها، وتصفحها والبحث داخلها بالإضافة إلى حفظ المادة التي يريدها منها، وطبع ما يرغب في طباعته.⁽⁸⁾

هي النسخ الكمبيوترية للصحيفة، والتي تتم من خلال تخزين المعلومات الكترونياً وإدارتها واستدعائها، سواء تم هذا الاستخراج والتخزين من مادة سبق نشرها ورقياً أو تم إدخالها مباشرة بما فيها من كلمات وصور ورسوم إلى شاشة الكمبيوتر الشخصي أو التليفزيون التفاعلي.⁽⁹⁾ ويرى الباحثون: إن تعريف صحافة الانترنت: هي الصحف التي تتناول كافة الموضوعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ويتم نشرها وتوزيعها عبر الشبكة العنكبوتية الانترنت، وتعرف بأنها كل أنواعصحف الانترنت العامة والمتخصصة التي تنشر عبر

شبكة الانترنت أو غيرها من الخدمات التجارية الفورية طالما أنها تبث على الشبكة بشكل دوري ، أو يتم تحديث مضمونها من يوم لآخر أو في ساعة لأخرى حسب إمكانيات الجهة التي تتولي نشر الصحيفة عبر الشبكة.⁽¹⁰⁾ ومن تعريفات الصحافة الالكترونية: أنها online Newspaper (وتعرف أيضاً باسم الصحيفة العنكبوتية Web Newspaper) وهي صحيفة توجد على الانترنت ، سواء كان ذلك بشكل منفصل ، بما يعني عدم وجود إصدار ورقي موازي للنسخ الالكترونية ، أو بشكل متصل ، بما يعني وجود الصحيفة بالتوازي مع نسخة ورقية في الأسواق.⁽¹¹⁾

سمات صحافة الانترنت :

- تتسم صحافة الانترنت عن مثيلتها الورقية بعدد من السمات أهمها:

1. التفاعلية : حيث تستخدم صحف الانترنت هذا الأسلوب التفاعلي من خلال تكتيك النص المترابط والفائق الذي يتضمن وصلات لنقاط داخل الموضوع أو الخبر المنشور، وتنقسم التفاعلية إلى قسمين :

- اتصال تفاعلي مباشر مثل مشاركة القراء في غرف الحوار ونشر بعض الصحف لمضمونها وخدمة المراسل التي تسهم في تحقيق الاتصال المباشر بين مسئولى الصحيفة ومحرريها ومراسليها.
- اتصال تفاعلي غير مباشر مثل البريد الالكتروني، والاستفتاءات أو المنتديات الحوارية والقوائم البريدية

2. العمق المعرفي : حيث تسهم الخدمات التي تقدمها صحافة الانترنت بالعمق والشمول وذلك من اتساع المساحة المتاحة لهذه الصحف، فلا ترتبط صحافة الانترنت بقميد المساحة كما في الصحف المطبوعة فتقدم خدمات إضافية من شأنها تقديم خلفيات للإحداث.

المباشرة والتحديث المستمر :

ويقصد بذلك تقديم صحافة الانترنت خدمات إخبارية أنية تستهدف إحاطة متصفحها بالتطورات الحالية في مختلف المجالات ويطلق عليها صحف الانترنت على تحديث خدماتها الإخبارية بشكل مستمر طوال اليوم من رغبتها في مسايرة الطبيعة بالانترنت التي تعد المباشرة والفورية احدي أهم سماتها . تعدد خيارات التصفح : حيث أدي تعدد مجالات النشر الالكتروني إلإن تجد المجموعات الإنسانية مهما قل عددها وضافت اهتماماتها ماتطلع إليه من خدمات إخبارية ومعلوماتية .

سهولة التعرض :حيث تعد احد أهم عوامل تفضيل الوسائل لدي الجمهور ولذلك فان إقبال الجماهير يزداد على الوسائل التي يقل ما يجب إن يبذله من جهد جسدي وعقلي لفهم واستيعاب ما تتوافر عليه من مواد وتبعاً لما تتيحه صحف الانترنت من مزايا عديدة تستهدف تسهيل عمليات التعرض لها .

المباشرة والتحديث المستمر : ويقصد بذلك تقديم صحافة الانترنت خدمات إخباريةأنية تستهدف إحاطة متصفحها بالتطورات الحالية في مختلف المجالات ويطلق عليها صحف الانترنت على تحديث خدماتها الإخبارية بشكل مستمر طوال اليوم من رغبتها في مسايرة الطبيعة بالانترنت التي تعد المباشرة والفورية احدي أهم سماتها .
تعدد خيارات التصفح :

حيث أدي تعدد مجالات النشر الالكتروني إلى أن تجد المجموعات الإنسانية مهما قل عددها وضافت اهتماماتها ما تتطلع إليه من خدمات إخبارية ومعلوماتية ، إضافة إلى أنها صبح بإمكان الأفراد تلبية حاجاتهم الاتصالية بالاستفادة من خدمات الصحف الافتراضية وهي التي تحدد المواد التي تنشرها بناء على الحاجات الاتصالية الخاصة بقرائها .
سهولة التعرض :

حيث تعد احد أهم عوامل تفضيل الوسائل لدي الجمهور ولذلك فان إقبال الجماهير يزداد على الوسائل التي يقل مايجب أن يبذله من جهد جسدي وعقلي لفهم واستيعاب ماتت وافر عليه من مواد وتبعاً لما تتحصف الانترنت من مزايا عديدة تستهدف تسهيل عمليات التعرض لها ،وتتحقق سهولة التعرض التي تسهم بها صحافة الانترنت من خلال الالتزام بالسمات التحريرية المميّزة لمضامين الصحف ، إضافة إلى الأهمية دعم هذه المضامين من خلال لغة ميسرة ووسائط متعددة .

إمكانية توزيعها وبالتالي تعرض القارئ لها على مدي 24 ساعة ،بينما ينظر القارئ يوماً كاملاً للحصول على الجديد من الصحيفة اليومية الورقية أنها تصدر في الوقت الحقيقي لتحريرها بخلاف الصحيفة الورقية التي تستغرق عملية توصيلها للقارئ وقتاً طويلاً من خلال شبكة التوزيع والنقل للجريدة أو المؤسسة التي تنتمي لها.⁽¹²⁾

نشأة صحافة الانترنت في السودان :الانترنت في السودان :

قبل عام 1994م كانت الدولة هي المسيطرة على قطاع الاتصالات إلا أن هذا الوضع قد انتهى عندما أعلن عن قيام الهيئة القومية للاتصالات وتحولت المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية أن ذلك للدولة إلى شركة تخضع لآليات السوق وهي شركة سودا تل ، ودخلت إلى سوق الاتصالات 1994م قامت بالاستغناء عن كامل شبكة الاتصالات السابقة وأقامت محلها شبكة ألياف بصرية حديثة ربطت أنحاء السودان بشكل كامل وفعال ، كما قامت باستبدال المقاسم العتيقة التي تتعامل بالنظام التماثلي بأخرى رقمية حديثة، وفي نفس العام بدا السودان يجني ثمار ثورة اتصالات حقيقية وبدأت معرفته واشترائه بشبكة الانترنت وقد ظلت شركة سوداني هي المزود الوحيد لخدمة الانترنت في السودان حتى عام 2005م وذلك عندما أعلن وزير الإعلام والاتصالات السوداني إنهاء الاحتكار في مجال تقنية المعلومات ، وتعمل حالياً في مجال تزويد خدمات الانترنت في السودان في ستة شركات فردي نت ، اسكاي نت، وزينا نت، وفاست نت ، وهذا يدل على أن سودانت مازالت مهيمنة على السوق. تقوم الهيئة القومية للاتصالات بتطبيق المعايير والمواصفات المتفق عليها دولياً وإقليمياً على الأجهزة والمعدات والتراكيب لضمان جودة الخدمات التي تقدمها ومن تلك المهام إصدار تراخيص استيراد وتسويق الأجهزة ومنح رخص ، واستيراد وتسويق الأجهزة والفحص والإفراج عن الأجهزة ومطابقة مواصفات التركيب والألياف وإجازة النوع والاعتماد للأجهزة الواردة وقياس مؤشرات جودة الخدمات وحماية المشترك وفض النزاعات والاستشارة والمشاركة في اللجان القومية والفعاليات الدولية والاستجابة للشكاوي والاستفسارات، وقد قدرت الهيئة القومية للاتصالات إن عدد المستفيدين من خدمات الانترنت بالسودان بلغ نحو 11مليون مواطن، وذكرت إن هنالك توسعاً في خدمات الانترنت ولذلك لزيادة الطلبات من قبل المستخدمين .

بداية تعامل الصحافة السودانية مع الانترنت :

سجلت صحيفة ألوان كأول صحيفة سودانية تعاملت مع الانترنت في العام 1997م ثم تلتها صحيفة الأنباء في العام نفسه ، ولحقت بها صحيفتا الرأي العام في ابريل 1998م والشارع السياسي في مايو 1999م ثم توالى بقية الصحف والوسائط الإعلامية . وتنقسم فئات الصحافة السودانية إلى فئتين:

صحف مطبوعة لها نسخة الكترونية من خلال شبكة الانترنت، صحف الكترونية بحتة ليس لها صحف مطبوعة مثل سودانير ارن لاين 1999م، والتي تصدر من خارج السودان، وصحيفة سودانايل وهي أول صحيفة سودانية تصدر عبر الانترنت من الخرطوم أسسها خالد عز الدين ومحمد علي عبد الحليم عم 2000م وصدر أول عدد منها في السابع من يناير عام 2001م. الصحافة الالكترونية السودانية بدأت متأخرة نسبياً كشأن التعامل مع الانترنت ونشأة في الخارج لاعتبارات مختلفة منها سعة حرية التعبير في الخارج. وأول صحف انترنت كانت سودانير أون لاين وسودانايل وبعثها صحف أخرى مثل (التيار) وهذا يدل على عدم الإلمام بالتقنية الحديثة وعدم توفير الإمكانيات المادية ولكنها في تزايد مستمر.⁽¹³⁾

صحافة الانترنت وتأثيرها على العمل الخيري :

تؤثر صحافة الانترنت على العمل الخيري بشكل كبير من خلال السرعة في تغطية العمل الخيري ونشره، مع التعمق والتوسع فيه، بالإضافة إلى تسهيل سبل الحصول على المعلومات، ونشرها في اليوم نفسه وجعله أكثر أنية، وهى بذلك تقلل من الجهد في من خلال نشر المعلومات ومساندة الفقراء والمحتاجين وتقديم كل المعلومات له وهى بذلك تسهم بصورة مباشرة على العمل الخيري وفتح آفاق للمشاركة بنشر المعلومات وإرسال المواد التحريرية وملاحقتها بشكل فوري، وسهلت الوصول إلى كل مكان لتوصيل المعلومات للمؤسسات والشركات والمنظمات للمساهمة بصورة فورية، كما تربط المجتمع ببعض وتعرفه بما تحتاجه الفئات الأخرى من مساعدة وعون وعطاء.

العمل الخيري :

هو نشاط يقوم به بعض الأفراد أو الجمعيات بهدف تقديم سلع ما أو خدمات او غير ذلك من مما يحتاج إليه الناس عادة. وهذا النشاط يكون بدون مقابل وهذا أهمما يميز العمل الخيري عن غيره من الأعمال ذات الصلة التجارية الربحية البحتة. وتتنوع هذه الأعمال إلى أنواع كثيرة من تقديم الغذاء لذوى الحاجة إلى الرعاية الصحية لبعض المرضى ممن لا يجدون نفقة العلاج على نفقتهم الخاصة وأيضاً مشاريع كفالة الأيتام تعد مثالا جيدا للأعمال الخيرية. ويعرف أيضا: بأنه: هو عمل يشترك فيه جماعة من الناس لتحقيق مصلحة عامة، وأغراض إنسانية أو دينية أو علمية أو صناعية، أو اقتصادية وصرفها في

أوجه الأعمال الخيرية ، بقصد نشاط اجتماعي أو ثقافي بطرق الرعاية أو المعاونة ماديا أو معنويا داخل الدولة وخارجها من غير قصد الربح لمؤسسيها ، سواء سمى مؤسدة أو جمعية أو منظمة .⁽¹⁴⁾ ويرى الباحثون: إن العمل الخيري يتمثل في تقديم جميع المعونة بأنواعها المختلفة سواء قام به الفرد أو الجماعة.

أهمية العمل الخيري :

- للعمل الخيري أهمية كبيرة ، وهو ذو تأثير ايجابي على كافة الأفراد الذين يعملون فيه ومن أهم الأمور التي يسعى العمل الخيري لتحقيقها :
- يفعل المشاركة بين الناس ، والتعاون في تقديم الخير للجميع .
- يعد وسيلة من الوسائل التي تساعد على تقليل انتشار الفقر في المجتمعات
- يحافظ على كرامة صاحب الحاجة ، إذ لا يرغب على سؤال الناس بان يقدموا له المساعدة .
- يجعل الإنسان يتخلص من الأنانية ، ويساهم في تعزيز شعور العطاء عنده .
- يقلل من انتشار الجرائم وخصوصا جريمة السرقة.

أهداف العمل الخيري :

التنمية الشاملة المتكاملة بوجود علاقة تكاملية بين العمل الخيري التطوعي والتنمية الشاملة في ضوء الأعمال والبرامج المتنوعة التي تستهدف الإنسان وتسعى إلى تغيير حياته نحو الأفضل ، ثم الأسرة ثم المجتمع وبقية تحقق الاستقرار والتقدم لان صلاح الأسرة من صلاح الفرد ، وصلاح المجتمع من صلاح الأسرة .

ففي العمل الخيري تتكامل أطراف المساحة مابين الفردي والجماعي والتنظيمي ، لكي تؤدي مهمتها في تسير الحياة على هدى الإسلام بأكبر قدر من التماسك والمرونة .⁽¹⁵⁾

تنمية الفرد عن طريق تأهيل الفقراء من الرجال والنساء ، ومساعداتهم للاعتماد على أنفسهم بالتكيف على الأوضاع ، وكسب الرزق بعرق الجبين والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة علمية وعملية قائمة على التخطيط والاختيار السليم بين البدائل المتاحة .

تنمية الأسرة بتأهيلها تربويا ونفسيا ومهنيا وثقافيا عن طريق تقديم النصح والإرشاد والدورات المبرمجة للارتقاء بالأسرة في جميع ميادين الحياة ،

وتحقيق الاكتفاء الذاتي باستثمار طاقات أفرادها كل حسب إمكانيته وقدرته . الاستفادة من الموارد البشرية ، فللعمل الخيري دور مهم في إتاحة الفرصة لكافة أفراد المجتمع للمساهمة في البناء الاجتماعي والاقتصادي الشامل ، من أجل تحقيق الاستقرار والتقدم والسعادة⁽¹⁶⁾

خصائص العمل الخيري :

للعمل الخيري خصائص تاريخيه في الإسلام مما جعله عملا مهما ومناهما ما يأتي :

الشمولية :

لان الدين شامل وكامل لكل متطلبات الحياة التشريعية وأخلاقية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع مهما اختلفت الأعراق والأجناس والألوان ومن ذلك :

شمولية الخير فقد قال الله تعالى : (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَّمٌ أُمَّتَالِكُمْ مَّا قَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ)⁽¹⁷⁾ فالمسلم خير عام على الآخرين دون أن ينتظر من المقابل شي قريبا كان أم بعيدا إنسانا وحيوان لعموم قوله تعالى : (يَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلْ مَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ خَيْرٍ فَلِلَّوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا تَفَعَّلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ)⁽¹⁸⁾

- شمولية الرحمة : وقد أكد عليها النبي ﷺ والذينفسي بيده لاتدخلوا الجنة حتى تراحموا قالوا بلى يارسول كلنا رحيم ، قال : انه ليس برحمة أحدكم صاحبه ولكن رحمة العامة) بمعنى اتساع مساحة الرحمة لتشمل جميع الناس دون تفریق أو خصوصية .
- التنوع : حيث أهتم الإسلام بالعمل الخيري ، ورغب في شتى أنواعه وصوره بأساليب متعددة ، لتلبية متطلبات ذوي الحاجة، ومنح الفرصة لكل من لديه الرغبة والقدرة في فعل الخير على قد استطاعته ، والعمل الخيري في ميادينه الواسعة يسهم في تلبية متطلبات الأفراد والجماعات ماديا ومعنويا.
- المواساة : عن طريق إدخال السرور على النفس البشرية ومأساة الحزين ، والعطف على المسكين ، ومسح رأس اليتيم ، وزرع الثقة والتوكل في نفوس الآخرين ، كل ذلك نجده ماثورا في شرع الله وقد

قال الله عز وجل (وافعلوا الخير لعلكم تفلحون) ، وقال النبي ﷺ (على كل مسلم صدقه ، قالوا يا نبي الله فمن لم يجد ؟ قال : فليعمل بالمعروف وليمسك عن الشر فإنها له صدقه) .⁽¹⁹⁾

- قضاء الحوائج : فقد جاء رجل إلى الرسول ﷺ فقال يا رسول الله : أي الناس أحب إلى الله . فقال : (أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس ، وأحب الأعمال إلى الله تدخله على مسلم ، تكشف عنه كربه أو تقضي عنه ديناً ، أو تطرد عنه جوعاً ، ولئن أمشي مع أخ في حاجة أحب إلى من أن أعتكف في هذا المسجد يعنى مسجد المدينة ، شهراً ولو كظم غيظه ولو شاء أن يمضيه أمضاه ملا الله قلبه يوم القيامة رضا ، ومن مشى مع أخيه في حاجة يقضيها له ثبت الله قدميه يوم نزول الأقدام) .⁽²⁰⁾

- الاستمرارية : لان فعل الخير عند المسلم لاينقطع بحال من الأحوال ، ومن صور ذلك :

- الفريضة غير الدورية : وذلك مثل نفقة القريب الموسر على قريبه المعسر : لما توجبه صلة الرحم وحقوق أولى القربى ، ومثل أطعام جاره الجائع بجنبه : لقول النبي ﷺ (ليس بمؤمن من بات شبعان وجاره إلى جنبه جائع وهو يعلم به) .⁽²¹⁾

- المستحب : ومن الأمثلة على ذلك أكرام الضيف ، وإغاثة المضطر ، وإعانة الغريب ، وإطعام الطعام ، وتسبيل الماء وغير ذلك من أمور تكون مستمرة في الحياة الاجتماعية .

- الحوافز : حيث لها تثير إيجابي على سلوك المسلم ودفعه للمساهمة ، على أن يكون نابعا من الذات ومن هذه الحوافز :⁽²²⁾

- ابتغاء الرضوان : فالمسلم يسعى لمرضاة الله حسبة للأجر عنده ، فقد قال الله (ويطعمون الطعام على حبه مسكينا ويتيما وأسيرا إنما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء ولا شكورة) وقوله تعالى : (وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ) .⁽²³⁾

- ألا خلاف فالله تعالى يخلف على المنفق خيرا وقد قال الله تعالى : (وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا

يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ⁽²⁴⁾ لاشك إن فعل الخير ناتج عن أعمال التقوى وقال الله (وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِّنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ).⁽²⁵⁾

خصائص العمل الخيري : وتتمثل في الأتي :

- لا يعتمد على تحقيق أي ربح مالي فهو عمل مرتبط بالخير والإحسان إلى الآخرين .

- يعزز من دور المؤسسات الخيرية في تقديم المساعدات للمحتاجين .
- يساهم في نشر ثقافة التعاون بين الأفراد في المجتمع الواحد .
- يزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية العامة تجاه الأفراد الآخرين .
- يعد من الوسائل المهمة في بناء المجتمعات .
- يعزز من دور المؤسسات الخيرية في تقديم المساعدات للمحتاجين .
- يساهم في نشر ثقافة التعاون بين الأفراد في المجتمع الواحد .
- يزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية العامة تجاه الأفراد الآخرين .
- يعد من الوسائل المهمة في بناء المجتمعات .

أنواع العمل الخيري :

الصدقة : وهي من أحب الأعمال إلى الله ، فقد قال رسول الله ﷺ قال : ما نقصت صدقة من مال ، وما زاد الله عبدا بعفو الإعزا ، وماتواضع احد لله إلا رفعة الله .

التطوع : وهو تقديم المساعدة دون انتظار مقابل ، والذي يقوم به مجموعة من الأفراد بالتطوع عن طيب خاطر للقيام بمساعدة غيرهم من الأشخاص الذين يعانون من أزمات إنسانية ولقد قال تعالى : (ومن تطوع خيرا فهو خير له) .⁽²⁶⁾

وترى الباحثون إن أنواع الخير تتمثل كذلك في إطعام الطعام ، وسقاية الماء ، وفك كربة المحتاج ،)

أهمية العمل الخيري في تنمية المجتمع :

توجد علاقة قوية بين العمل الخيري وتنمية المجتمع ونجاحه ، حيث تبين معظم الوقائع التاريخية إلى أن التنمية ناتجة عن جهودات الإنسان حيث انه العصر الأساسي للتنمية ، لذلك فان الهدف الأهم للتنمية هو الارتقاء بحياة الإنسان في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية .

يمثل العمل الخيري دورا ايجابيا هاما في إتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع. (27)

الإجراءات المنهجية :

بعد أن فرغ الباحثون من إكمال الجانب النظري شرعوا في إعداد استمارة تحليل المضمون من محاور وأسئلة وأهداف الدراسة وهي (10) محاور :

محور : يوضح الموضوعات التي نشرتها صحيفة التيار في العمل الخيري

محور : يوضح المصادر الحية وغير الحية لتغطية العمل الخيري

محور : يوضح أسلوب عرض العمل الخيري

محور : يوضح القيم المتضمنة للعمل الخيري

محور : يوضح اللغة المستخدمة في نشر العمل الخيري

محور : يوضح الهدف من نشر العمل الخيري

محور : يوضح اتجاه الصحيفة نحو العمل الخيري

محور : يوضح جمهور العمل الخيري

محور : يوضح مجالات العمل الخيري

محور : يوضح الوسائط المستخدمة في العمل الخيري

وقد عرض الباحثون استمارة تحليل المضمون على عدد من المحكمين لاختبار صلاحية استمارة تحليل المضمون ومراجعتها علمياً ومنهجياً وقد وضحو صلاحية الاستمارة وتجانسها مع أهداف الدراسة. وقد تمت مراجعتها من حيث الشكل العام ، ومراجعة الجداول الهيكلية ، ومراجعة صياغة الفئات الفرعية المندرجة تحت فئات : ماذا قيل ؟ كيف قيل ؟ لاختيار الأنسب واستكمال النقص وبعد الانتهاء من كافة الخطوات السابقة تمت مراجعة الاستمارة في شكلها النهائي مع مراعاة الشكل العام وحسن الإخراج ، وتم توزيع عدد (33) صحفية علي عينة الدراسة من صحيفة التيار التي نشرت في العام 2021م ،

وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
عرض وتفسير جداول الدراسة

الجدول رقم (1) يوضح الموضوعات التي تناولتها صحيفة التيار في

العمل الخيري .

العبرة	العدد	النسبة
تبرعات مالية	13	43.3
زيارات مستشفيات	5	16.6
حملات تنظيف	2	6.6
عمليات	2	6.6
مساعدات ماليه	6	20
كساء	2	6.6
المجموع	30	100

من الجدول (1) والشكل (1) يوضح تصنيف الموضوع حيث إن التبرعات المالية كانت بنسبة %43.3 والزيارات %16.6 ، بينما حملات النظافة كانت بنسبة %6.6 والعمليات كانت بنسبة %6.6 والمساعدات المالية كانت بنسبة %20، والكساء كان بنسبة %6.6) مما يؤكد أن الصحيفة اهتمت بالتبرعات المالية بصورة كبيرة وهذا يبرهن الدور الذي تقوم به الصحيفة تجاه العمل الخيري .

لجدول رقم (2) يوضح المصادر الحية وغير الحية لتغطية العمل الخيري:

العبرة	العدد	النسبة
مسؤولين	13	43.3
مراسل	4	13.3
وكالات	10	33.3
أخرى	3	10
المجموع	30	100

الجدول رقم (2) والشكل رقم (2) نلاحظه إن نسبة المسؤولين بنسبة %43.3 والمراسلين بنسبة % (33.3) ، والتكرارات بنسبة % (13.3) والأخرى

(10)% مما يدل على إن صحيفة التغيير ركزت في التغطية الصحفية على العون الذي يقدم من قبل المسؤولين وكذلك العون الخارجي الذي تقدمه بعض الدول ، وهذا مدلول يبرهن إن اغلب المساعدات الإنسانية تأتي من الخارج .

الجدول رقم (3) يوضح أسلوب عرض العمل الخيري :

النسبة	العدد	العبارة
66.6	20	صريح
33.3	10	ضمني
100	30	المجموع

من الجدول رقم (3) والشكل رقم (3) نجد إن أسلوب عرض العمل الخير الصريح كان بنسبة (66.6) % والضمني بنسبة (33.3)% وهذا يدل على اهتمام الصحيفة بجانب العمل الصريح ، أكثر من العمل الضمني حيث إن الصحيفة، تتناول العمل الخيري بشكل صريح وتدعو إلى تفعيله وهذا جانب يكسوها رونقا ومكانه .

الجدول رقم (4) يوضح القيم المتضمنة للعمل الخيري :

النسبة	العدد	العبارة
40	12	خدمة المجتمع
16.6	5	طاعة
10	3	إغاثة الملهوف
6.6	2	الإيثار
10	3	الأمانة
16.6	5	الصدق
100	30	المجموع

من الجدول رقم (4) والشكل رقم (4) نلاحظ إن القيم المتضمنة للعمل الخيري كانت في خدمة المجتمع بنسبة (40) % والطاعة بنسبة (16.6) % وإغاثة الملهوف بنسبة (10) % والإيثار بنسبة (6.6) % والأمانة بنسبة (10) % والصدق بنسبة (16.6) % ويتضح من هذا إن أهم القيم التي تضمنها العمل الخيري هي خدمة المجتمع وهذا تعد أفضل العمل الخيري في الصحيفة .

الجدول رقم (5) يوضح اللغة المستخدمة في نشر العمل الخيري :

النسبة	العدد	العبارة
23.3	7	فصحي
40	12	صحفية
36.6	11	دارجية
100	30	المجموع

من الجدول (5) والشكل (5) يوضح اللغة المستخدمة حيث الفصحى بنسبة (23.3) والصحفية بنسبة (40) والدارجية بنسبة (36.6) مما يدل على إن صحيفة التيار تهتم باللغة الصحفية في نقل الموضوعات بصورة كبيرة تليها اللغة الدارجية كما تتنوع استخدام اللغة الدارجية التي تناسب اغلب الناس .

الجدول رقم (6) يوضح الهدف من نشر العمل الخيري:

النسبة	العدد	العبارة
46.6	14	التوعية
13.3	4	التواصل
6.6	2	التوجيه والإرشاد
100	30	المجموع

من الجدول رقم (6) والشكل رقم (6) نلاحظ إن الهدف من نشر العمل الخيري كان في التوعية بنسبة (46.6%) والتواصل بنسبة (13.3%) والتوجيه والإرشاد بنسبة (6.6%) وهذا يدل على أن الهدف من نشر العمل الخيري هو التوعية والتطوير في المجتمع . والتواصل وخلق روح التعاون بين الناس .

الجدول رقم (7) يوضح اتجاه الصحيفة نحو العمل الخيري :

النسبة	العدد	العبارة
83.3	25	مؤيد
16.6	5	محايد
0	0	معارض
100	30	المجموع

من الجدول رقم (7) والشكل رقم (7) نلاحظ أن اتجاه الصحيفة

نحو العمل الخيري وكان بنسبة (83.3 %) والتواصل بنسبة (16.6 %) والتوجيه والإرشاد بنسبة (0 %) وهذا يدل على إن اتجاه الصحفي نحو العمل الخيري كان بنسبة فائقة وهذا يدل على دور الصحيفة في العمل الخيري ودورها في تقديم المساعدات والعون للمجتمع .

الجدول رقم (8) يوضح جمهور العمل الخيري :

النسبة	العدد	العبارة
70	21	عام
30	9	خاص
100	30	المجموع

من الجدول (8) والشكل (8) يوضح جمهور العمل حيث إن العام كان بنسبة (70 %) والخاص كان بنسبة (30 %) وهذا يبين إن الصحيفة اهتمت بالعمل الخيري العام فقط دون سواه وهذا يدل على نقل الصحيفة دون تخصيص.

الجدول رقم (9) يوضح مجالات العمل الخيري :

النسبة	العدد	العبارة
10	3	الدعوي
50	15	الاجتماعي
33.3	10	الصحي
6.6	2	التعليمي
0	0	التربوي
100	30	المجموع

من الجدول (9) والشكل (9) يوضح مجالات العمل الخيري حيث الدعوي كان بنسبة (10 %) والاجتماعي بنسبة (50 %) والصحي بنسبة (33.3 %) والتعليمي بنسبة (6.6 %) والتربوي بنسبة (0) اهتمت صحيفة التيار بالعمل الخيري في المجال الاجتماعي بصورة كبيرة دون غيره من المجالات وهذا يبين اهتمام الصحيفة نحو تطوير المجتمع وبث روح التكافل والمواخا بين أفرادها.

وتنمية الدولة بعد تطوير المجتمع والبقاء على الفقر من خلال مساعدة بعضه البعض .

الجدول رقم (10) يوضح الوسائط المستخدمة في العمل الخيري :

النسبة	العدد	العبارة
76.6	23	نصوص
13.3	4	فيديو
10	3	صور
100	30	المجموع

من الجدول (10) والشكل (10) يوضح الوسائط المستخدمة في العمل الخير بالنصوص بنسبة (76 %) و الفيديو بنسبة (13.3%) والصور بنسبة (10 %) وهذا يدل على اهتمام الصحيفة بالنصوص بصورة كبيرة دون غيرها من الوسائط .

الخاتمة :

تعتبر الصحف بصفة عامة ذات اهمية كبير في بث الوعي ، وحث الأفراد علي فعل الخير فيما بينهم ، والأُن بعد التطور التكنولوجي أصبحت صحافة الإنترنت لها مكانة مهمة وأصبح الكثير من أفراد المجتمع يعتمدون عليها للحصول علي المعلومات والموضوعات المهمة كالقضايا الاجتماعية والسياسية والإقتصادية وقامت بأدوار مختلفة ساهمت في تطور المجتمع و الدفاع عن فكر وثقافة المجتمعات أيضاً ، والأُن اصبح لصحافة الانترنت جمهور عريض لأنها تقوم بربطه بالقضايا التي تهمة وتسعي لنشر تلك القضايا بمختلف الاساليب ليسهل مناقشتها بصورة فعالة ، لذلك هدفت هذه الدراسة الي معرفة دور الصحافة الالكترونية في تفعيل دور العمل الخيري ، لأنه من الموضوعات المهمة التي تهتم المجتمع لبث روح التواصل والمحبة والاخاء بين أفراد المجتمع . وتعتبر صحيفة التيار الالكترونية واحدة من أكثر الصحف الالكترونية التي إهتمت بموضوع العمل الخيري ونشرت 30 مقالاً عنه خلال عام 2021م والذي كانت تحث به القراء علي ضرورة اطلاق المبادرات الخيرية وإيقاظ روح التكافل بين الناس .

النتائج :

- أن الصحيفة اهتمت بالتبرعات المالية بصورة كبيرة وهذا يبرهن الدور الذي تقوم به الصحيفة تجاه العمل الخيري .
- أن اغلب المساعدات الإنسانية تأتي من الخارج .
- إن العمل الخيري يتضمن قيم المجتمع من تطورات ومساعدات ومعونات.
- إن صحيفة التيار تهتم باللغة الصحفية في نقل موضوعات العمل الخيري بصورة كبيرة تليها دون غيرها .
- إن الهدف الأساسي من نشر الصحيفة للعمل الخيري هو التوعية والتطوير في المجتمع والتواصل وخلق روح التعاون بين الناس .
- إن اتجاه الصحيفة نحو العمل الخيري كان بنسبة فائقة وهذا يدل على اهتمام الصحيفة بالعمل الخيري باعتبار العمل الخير عنصر أساسي من اهتمامات الصحيفة .
- إن الصحيفة اهتمت بالعمل الخيري العام فقط دون سواه وهذا يدل على نقل الصحيفة دون تخصيص.
- اهتمام الصحيفة نحو تطوير المجتمع وبت روح التكافل بين أفراداه . وتنمية الدولة بعد تطوير المجتمع والقضاء على الفقر من خلال مساعدة بعضه البعض .
- اهتمام الصحيفة بالنصوص بصورة كبيرة دون غيرها من الوسائط .

التوصيات :

- على الصحيفة تقديم جميع مجالات العمل الخيري في الصحيفة لكي تلقى قبول من الجمهور .
- على الصحيفة الاهتمام بالعمل الخيري التخصصي ، نسبة لوجود الحالات الطارئة . لتقديم يد العون والمساعدة .
- على الصحيفة استخدام كل الوسائط في نشر العمل الخيري لأنها صحيفة انترنت ، لا بد إن تعتمد على الفيديو والصور في تقديم العمل الخيري باعتبارها عناصر جاذبة في صحافة الانترنت .
- على الصحيفة الاستعانة بجميع المصادر الصحفية لتطوير العمل الخيري وحث المجتمع عليه .
- على الصحيفة الحث على جميع قيم العمل الخيري ومكانته في الإسلام ، وبت روح العون والمساعدة بين الناس ، مثل تقديم نماذج للإعمال الخيرية التي تقدمها الصحيفة .

لمصادر والمراجع :

- (1) نائل وسودانيز اون لاين جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية ، (ماجستير)
- (2) عادل المهدي عبدا لدائم (اتجاهات القارئ العربي نحو الصحافة الالكترونية دراسة تطبيقية على عينة من القراء العرب بدولة قطر جامعة أم درمان الإسلامية ،ماجستير)
- (3) إسماعيل إبراهيم ، فن المقال الصحفي :الأسس النظرية والتطبيقات العلمية ، ط1، (القاهرة ، دار الفجر 2001م) ص20
- (4) عبدالامير الفيصل (الصحافة الالكترونية في الوطن العربي ، القاهرة، دار الشروق للنشر ، ط1 2006) ص78
- (5) ماجد سالم تربان ، الانترنت والصحافة الالكترونية رؤية مستقبلية ، القاهرة ، الدار المصرية اللبنانية ، 2008) ص 98
- (6) عبد الملك درمان ألدناني (الوظيفة لشبكة الانترنت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإعلام ، جامعة بغداد 1999) ص 19
- (7) ميشيل كالون (احذروا العلام ، ترجمة ناصر على السعدوني ، وزارة الثقافة والإعلام ، مركز أم المعارك ، بغداد ، 1994) ص 20
- (8) محمود علم الدين ، شبكة الانترنت ومستقبل صناعة الصحافة ، القاهرة ، العربي لنشر والتوزيع ، 1998 ، ص 24
- (9) عبد الامير الفيصل (الصحافة الالكترونية في الوطن العربي ، القاهرة، دار الشروق للنشر ، ط1 2006) ص78
- (10) جمال محمد غطاس (مدخل إلى الصحافة الالكترونية ، القاهرة ، مجلة الدراسات الإعلامية ، العدد 14، يناير - مارس 2004 م) ص 218
- (11) منار فتحي محمد (تصميم مواقع الصحف الالكترونية ، القاهرة ، دار العالم العربي ، ط 2011م) ص 24
- (12) سامي عبد العزيز (مصادر تمويل الصحف الالكترونية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، نوفمبر 2010 م) ص 231
- (13) جمال محمد غطاس (مدخل إلى الصحافة الالكترونية ، مجلة الدراسات الإعلامية ، العدد 114، يناير مارس 2004) ص 218

- (14) هشام جعفر (الصحافة الالكترونية في مصر الواقع والتحديات، مجلة الدراسات العلمية، القاهرة، العدد 114، مارس 2004) ص 253
- (15) عمادا لدين (رؤية إسلامية في قضايا معاصرة، كتب الأمة العدد 45 الدوحة، 1416 السنة 15)
- (16) السخاوي أبو الخير محمد (ت 902هـ) المقاصد الحسنة في الأحاديث المشهورة على الألسنة تحقيق محمد عثمان الحسن دار الكتاب العربي بيروت ط 1405هـ 1885 حديث رقم 1233م).
- (17) السيوطي جلال الدين عبدا لرحمن بن أبي بكر (ت 1911هـ) جامع المسانيد والمراسيل، دار الفكر، بيروت 1994م حديث رقم (18222)
- (18) ياسر عبدالله حبنكة العمل الخيري بين الواقع والطموح، إل مكتوم الخيرية، ط 1. 2004م) ص 13-14.
- (19) القرضاوي يوسف (أصول العمل الخيري في الإسلام في ضوء النصوص والمقاصد الشرعية ص 35-48.

المصادر والمراجع :

أولاً : القرآن الكريم والسنة النبوية :

سورة الكهف الآية 76

سورة الأنعام الآية 38

سورة البقرة الآية 215

سورة الحج الآية 77

سورة الإنسان آيات 8-9

سورة الداريات الآية 19

سورة الطلاق من الآيتين 2-3

سورة سبأ الآية 39

ثانياً : السنة النبوية

(1) رواء البخاري أبو الجامع الصحيح حديث رقم 1427 ومسلم الصحيح

حديث رقم 1008 م

(2) صحيح الإمام البخاري تحقيق مصطفى ديب الغطاء دار إحياء

التراث العربي بيروت، ط3. 1407هـ)

(3) محمد جعفر نائل (واقع الصحافة الالكترونية السودانية دراسة

وصفية تحليلية لصحيفتي سودا

مفهوم العدالة الإنتقالية ومراحلها وإمكانية تطبيقها على

السودان بعد ثورة ديسمبر 2019م

باحث - كلية العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية -
جامعة الزعيم الأزهرى

أ. قاسم بشير حامد

المستخلص:

هدف الدراسة إلى دراسة مفاهيم العدالة الإنتقالية ومراحل تطبيقها ومن ثم الإستفادة منها في دولة السودان خاصةً بعد ثورة ديسمبر 2019 بهدف الوصول إلى تصالح سياسي ومجتمعي يحقق الأمن والإستقرار في البلاد بإعتبار أن العدالة الإنتقالية هي المخرج الوحيد والمناسب للأزمة السياسية شفي السودان. تنبع أهمية الدراسة لهذه الورقة من كونها ترسم صورةً واضحةً لأهمية دراسة وتطبيق العدالة الإنتقالية كتجربة ناجحة أثبتتها التجارب العملية في كثير من الدول وإستطاعت من خلالها تحقيق المصالحة الوطنية الحقيقية في مجتمعات ما بعد الصراع في كثير من الدول ، خاصةً في ظل الدول التي عانت كثيراً من ويلات الحرب والدمار وأصبحت تسعى للإنتقال الديمقراطي السلس الذي يحقق الأمن والإستقرار.تعتمد هذه الدراسة في تفكيك المشكله المعرفية لمفهوم العدالة الإنتقالية ، حيث يستخدم المنهج التاريخي وذلك لعرض الخلفية التاريخية للعدالة الإنتقالية ومفهومها ومراحل تطبيقها ، والمنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل مراحل قيامها وفرص النجاح التي تحققت من خلال تطبيق العدالة الإنتقالية. من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :تعتبر العدالة الإنتقالية هي الحل الفعلي لدول ومجتمعات ما بعد الحرب (الصراع).إن أهم ما يميز العدالة الإنتقالية هو الرضاء والقبول المجتمعي بإعتبار أن المجتمع هو شريك أساسي في تطبيق العدالة الإنتقالية .الإرادة الوطنية والشراكة الشعبية أكبر ضامن لتحقيق العدالة الإنتقالية .الوضع السياسي الحالي في السودان يحتاج لعدالة إنتقالية تشارك فيها جميع القوى السياسية ومكونات المجتمع المدني بغرض الخروج من هذا النفق المظلم .

الكلمات المفتاحية: العدالة الإنتقالية ، التحول الديمقراطي ، التغيير

السياسي ، ثورة ديسمبر.

Abstract:

To study the concepts of transitional justice and the stages of their application and then benefit from them in the state of Sudan, especially after the December 2019 revolution, with the aim of reaching political and societal reconciliation that achieves security and stability in the country, given that transitional justice is the only and appropriate way out of the political crisis. Sudan has healed. The importance of the study for this paper stems from the fact that it paints a clear picture of the importance of studying and implementing transitional justice as a successful experience that has been proven by practical experiences in many countries and through which it was able to achieve true national reconciliation in post-conflict societies in many countries, especially in light of countries that have suffered a lot from the scourge. This study relies on dismantling the epistemological problem of the concept of transitional justice, where the historical method is used to present the historical background of transitional justice, its concept and stages of application, and the descriptive analytical approach in order to describe and analyze the stages of its establishment and the chances of success achieved through Implementation of transitional justice. Among the most important findings of the study: Transitional justice is the actual solution for post-war states and societies (conflict). The most important characteristic of transitional justice is social consent and acceptance, considering that society is a key partner in the implementation of transitional justice. National will and popular partnership are the greatest guarantors for achieving transitional justice. The current political situation in Sudan requires transitional justice in which all political forces and components of civil society participate in order to get out of this dark tunnel.

Keywords: Transitional justice, democratic transition, political change, December revolution.

المقدمة:

عند قراءة مفهوم العدالة الإنتقالية منذ الوهلة الأولى يتبادر إلى الذهن رؤية وتصادم مفاهيمي من حيث المفهوم ونكون بصدد تعريف العدالة المعتادة أو ما يسمى بالعدالة التقليدية ولكن بالنظر إلى المفهوم ونكمل قراءته يتغير الأمر، فإن هذه العدالة ما هي سوى عدالة مرحلية تأتي في فترات بعينها سوا كانت مرحلة إنتقال من حكم تسطلي إلى حكم ديمقراطي أو من حكم عسكري إلى حكم مدني أو من حكم ديني إلى حكم مدني، أو من حالة حرب داخلية أو خارجية إلى حالة سلم ومن واقع المفهوم نجده مفهوم مركب فهو مكون من مقطعين هما العدالة والإنتقال ومن ثم في تعريفه نقول أنه تحقيق العدالة في فترة إنتقالية تمر بها الدولة موضوع البحث. ومن ناحية تأريخ المفهوم نجد أنه مفهوم حديث النشأة حيث ظهر في أعقاب الحرب العالمية الثانية وأخذ ينتشر في السبعينات من القرن الماضي بصورة كبيرة حيث ظهرت العديد من التجارب في هذا المجال منها تجربة بيرو وتشيلي والسلفادور وصربيا وجنوب أفريقيا، ومن ناحية الدول العربية نجد أن أفضل تجربة في هذا المجال هي التجربة المغربية عن طريق هيئة الإنصاف والمصالحة نتيجة للإصلاحات السياسية التي تمت في المغرب في التسعينات من القرن الماضي، وعبر الباحثين عن هذه التجربة فيما يعرف باسم « عنصر المشروعية في العدالة الإنتقالية » حيث تمت تلك التجربة عن طريق السلطة السياسية بداية من تعيين عبدالرحمن اليوسفي رئيسا للوزراء وفتح ملفات إنتهاكات حقوق الإنسان في الفترة السابقة لذلك، وإذا ما أردنا وضع مفهوم العدالة الإنتقالية على الخريطة المعرفية فإننا سنجد ينتمي منذ البداية إلى حقل القانون الدولي لحقوق الإنسان ولكن مع التطور في تطبيق المفهوم أخذ يرتبط بالعديد من العلوم والمجالات الأخرى فيتم تداوله من خلال علماء القانون والسياسة ورجال الدين وعلماء الإجتماع والصحفيين والمؤرخين وغيرهم والجدير بالذكر هنا أن العدالة الإنتقالية في الفكر الليبرالي تعود لأفكار سياسية ترتبط بكلا من كانط وميل ولوك فيما يتعلق بالمساواة والحرية، أما من ناحية الفكر الاقتصادي فإنها تعود لأفكار الإقتصادي جون رولز فيما يتعلق بالتوزيع العادل للموارد الاقتصادية.

فهناك مجموعة من المفاهيم المرتبطة بمفهوم العدالة الإنتقالية ومنها:

العدالة الإنتقالية والمصالحة الوطنية:

عندما يطرق مفهوم المصالحة الوطنية على أذهاننا فإننا نعود إلى أسم كان أساس في ظهور هذا المفهوم وهو شارل ديغول الزعيم الفرنسي رابطاً هذا بالجرائم والديون التي وقعت نتيجة الإحتلال الفرنسي للجزائر، ثم إهتم من بعده الرئيس الفرنسي متران كضامن للوحدة الوطنية، ثم إستخدمه الزعيم نيلسون مانديلا فيما يتعلق في تحقيق العدالة بعد نهاية الحكم العنصري في جنوب أفريقيا عبر لجان الحقيقة والمصالحة التي تكونت لهذا الهدف، وبسابق تعريفنا للعدالة الإنتقالية نجد أن المصالحة الوطنية تعد شكلاً من اشكال العدالة الإنتقالية وهدف من أهدافها.

العدالة الإنتقالية وبناء السلام:

يستخدم بناء السلام كمفهوم يضم مجموعة من الأنشطة أو الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق السلام المستدام في المجتمعات ومن تلك الإجراءات إعادة توطین اللاجئين و دعم عملية التطور الديمقراطي تأسيس دولة القانون ولذلك نجد أن هناك تشابك بين مفهوم بناء السلام ومفهوم العدالة الإنتقالية حيث أن علميات السلام يكون بينها وبين أنشطة العدالة الإنتقالية علاقة تعاونية.⁽¹⁾ تتميز العدالة الإنتقالية عن العدالة الكلاسيكية، أي عدالة المحاكم، بلجوئها إلى مقارنة سياسية حيث تتم في لحظة تاريخية محددة لم يسقط فيها النظام السابق تماماً ولم تنتصر فيها قوى التغيير كلية فيلجأ الأطراف لحل وسط منطقه أنه يصعب محاكمة المسؤولين عن مظالم الماضي ولاسيما عن الإنتهاكات الخطيرة وواسعة النطاق لحقوق الإنسان ، خاصة إذا كانوا لا يزالون ممسكين بجزء معتبر من السلطة، وبالتالي فالأهم هو تسهيل الإنتقال نحو الديمقراطية بمنح هؤلاء المسؤولين فرصة للمساهمة في مسار الإنتقال بعدم ملاحقتهم قضائياً لأنهم لا يزالون يمسون بقدر مهم من السلطة وبإمكانهم عرقلة التحول لو لم تُقدّم لهم ضمانات بعدم المتابعة والزج بهم في السجون لذلك نجد أن الأغلبية الساحقة لتجارب العدالة الانتقالية أخذت شكل تأسيس «لجان الحقيقة والمصالحة» تحت ضغط القوى الديمقراطية ومنظمات حقوق الإنسان المحلية والدولية التي تدعم ضحايا الإنتهاكات وذويهم الذين تحولوا بدورهم إلى قوى ضغط في المجتمع سواء داخل منظمات حقوق الإنسان أو بجانبها.⁽²⁾

وقد جاءت اللجان غالباً في مرحلة من التطور السياسي إمّا إثر ضعف أو قرب سقوط أو إنهيار نظام سابق (كالأنظمة العسكرية والدكتاتورية في أميركا اللاتينية وإفريقيا وآسيا وحتى في أوروبا)، أو في مرحلة انتقال ديمقراطي أو سياسي (كحالة جنوب إفريقيا، الأرجنتين، تشيلي)، أو في إطار استمرارية النظام القديم عندما يحل وارث جديد لذلك النظام فيريد تصفية الإرث الثقيل للماضي دون أن يعيد النظر جذرياً في قواعد سير النظام القديم (حالة المغرب). وفي حالات أخرى جاء تأسيس اللجان بدفع من المجتمع الدولي في إطار عملية بناء السلام بعد حرب أهلية (السلفادور- غواتيمالا)⁽³⁾.

وتستهدف لجان الحقيقة والمصالحة غالباً تحقيق ثلاث غايات أولية:

أولاً- حماية الحقائق التاريخية من التزييف ومعرفة حقيقة الإنتهاكات: لماذا حصلت؟ ما هي حدود مسؤولية الأطراف الفاعلة (رجال السياسة، أجهزة الأمن، الجيش، القضاء، الإعلام...) وكيف حصلت؟ ومن هم الضحايا؟ وما مصيرهم اليوم؟

ثانياً- جبر ضرر الضحايا وعائلاتهم: بالإستماع لمظلمتهم، والإعتراف بمعاناتهم، والإعتذار لهم وتعويضهم هم وذويهم وإعادة تأهيلهم، كل ذلك تسهيلاً للمصالحة والعفو.

ثالثاً- القيام بإصلاحات سياسية ومؤسسية: لضمان عدم تكرار الإنتهاكات وتأسيس الديمقراطية عبر إصلاح دستوري ومن خلال إصلاح القوانين وإصلاح المنظومة الأمنية والقضائية والإعلامية في الدولة.

ف نجد أن لجان الحقيقة والمصالحة في العالم كثيرة ومتعددة، من أشهرها تلك التي بدأت في منتصف السبعينيات من القرن العشرين في أوغندا وتبعتها أخرى في أوائل الثمانينيات في بوليفيا مروراً بما حدث في جنوب إفريقيا منتصف التسعينيات... حتى صار المشهور من تلك اللجان يقارب الثمانية والعشرين لجنة في مختلف بلدان العالم. ولا يمكننا القول إن كل تجارب لجان الحقيقة والمصالحة ناجحة، فبعضها عرف الفشل ولم يستطع الوصول للحقيقة أو جبر ضرر الضحايا أو تأمين تحول ديمقراطي كما هو الحال في هايتي، سريلانكا، نيجيريا، لجان التحقيق في الاختفاءات بالجزائر... إلخ، وبعضها كان مختلط النتائج ما بين الفشل والنجاح كما هو الحال في المغرب، وبعضها نجح وساهم في تأمين وترسيخ التحول الديمقراطي كما حدث في جنوب إفريقيا، تشيلي، الأرجنتين.

وقد كتب مارك فريمان عن العدالة الإنتقالية بأنها مواجهة الماضي بغرض المصالحة بحيث تتطلب تجهيز وتفصيل عدد من الوسائل بحيث تُعد المحاسبة التاريخية من خلال المصارحة إحدى الخطوات الهامة في عملية المصالحة ولكن كيف يتسنى لنا تحري الدقة حول ماضي في أن نساعد المجتمع على الإنتقال من ماضي مُنقسم إلى مستقبل مشترك.

إن مصطلح المصالحة يدور على الألسنة كثيراً ولكن إتضح مفهومه جلياً من خلال الدراسة التي قام بها مركز (جوهانسبيرج) لدراسة العنف والمصالحة حول أثر لجنة جنوب أفريقيا للحقيقة والمصالحة على أحد المجتمعات المحلية حيث أوضح أن أحد سكان المنطقة المعنية كانت لديهم آراء شديدة التباين حول معنى المصالحة ولكن هناك محور مشترك بين الآراء حيث كلها تدور حول إقامة علاقة بين المجموعات والأفراد ولكن تعريف تلك العلاقة اختلف باختلاف الثقافة والخبرات الخاصة لإنتهاكات حقوق الإنسان والموقع في البنية الأساسية والظروف الشخصية،، غير أن هناك إتفاق عام مشترك بين معظم الخبراء على أن المصالحة هي عملية تصالح مجتمعي يهدف لرتق النسيج الإجتماعي داخل البلد المعين بعد حروب وإنتهاكات دامت لعشرات السنين وفي سياق عمل لجان المصالحة يجب أن نميز بين المصالحة الفردية والمصالحة الوطنية (السياسية) ففي حين أن لجان المصالحة قد تشكل آلية مفيدة في الإقتراب من أو تحقيق عملية المصالحة الوطنية بقدر ما تساعد في منع بعض الحقائق من الأستمرار كونها مصدر للنزاع والحدق بين النخب السياسية، لذلك ستبقى المصالحة بين الأفراد أكثر تعقيداً وربما أبعد منالاً من خلال لجان المصالحة، إذ ان العفو ولأم الجراح والمصالحة هي عمليات شخصية عميقة، فالمصالحة تتأثر كثيراً بعوامل غير معروفة الحقائق بشأن مظالم الماضي والإعتراف بها على سبيل المثال الإعتراف بأعمال العنف الذي أرتكب أو إعتراف الدولة بالإضرار الواقعة أو إقرار مرتكبي تلك الجرائم والإنتهاكات أو وجود برنامج لتعويض الضرر أو المصارحة أو الإهتمام بمعالجة أشكال عدم المساواة الهيكلية وتوفير الحاجيات المادية الأساسية للمجتمعات المتضررة و لمحاولة لرفع بعض الغموض عن مفهوم العدالة الانتقالية يجب أن نجيب عن التساؤلات التالية : ما معنى العدالة ؟ ما معنى الإنتقالية ؟... هل توجد عدالة انتقالية؟ وما الفرق بينها وبين العدالة التقليدية المرتبطة

بأحكام القضاء واللجوء الى المحاكم بأنواعها ودرجاتها.(4) وهنا يمكن القول أن فكرة العدالة justice قيمة مطلقة ولا يمكن إنكارها أو حتى تأجيلها تحت أي سبب كان فضلاً عن كونها وسيلة التعويض المستقر عليها إنسانياً. حيث تعرف العدالة : «أنها المساءلة والنزاهة في مجال حماية المجتمع و الدفاع عن الحقوق و المعاقبة على الأخطاء فالعدل يجب ان تراعى حقوق المتهم و مصالح الضحايا في المجتمع ككل» و العدالة الإنتقالية تشترك مع العدالة التقليدية في إحقاق الحق واعدته الى أصحابه و في كشف الحقيقة و في جبر الضرر و تعويض الضحايا، خصوصاً لما له علاقة بالقضايا السياسية و المدنية العامة و هي قد تأخذ واحدة من الصور النمطية التالية و التي ترتبط بمضمون العدالة الانتقالية :-

-العدالة التصحيحية Rectificatory justice : و يقصد بها تصحيح المظالم الناتجة مباشرة عن الصراع و هو المفهوم الأكثر ارتباطاً بالعدالة الانتقالية

- العدالة التوزيعية distributive justice : تهدف لمعالجة الظلم الهيكلي و المنهجي و الثقافي و الذي يؤدي الى عدم المساواة في التوزيع للمزايا المادية و المعنوية و غيابها في كثير من الأحيان يكون سبب الصراع العنيف

- العدالة القانونية legal justice : معالجة المظالم القانونية، مثل التلاعب السياسي للنظام القانوني، و الفساد في السلطة القضائية، و عدم الوصول إلى العدالة ، و هذه الصورة المعتمدة على النصوص القانونية هي الأكثر ارتباطاً بالصورة التقليدية للعدالة(5) **أما الإنتقالية فتعنى الفترات الانتقالية مثل:**

- الانتقال من حالة نزاع داخلي مسلح الى حالة السلم
 - الانتقال من حالة صراع سياسي داخلي رافقه عنف مسلح الى حالة السلم و الاستقرار
 - الانتقال من حكم سياسي تسلّطي الى حالة الانفراج السياسي و الانتقال الديمقراطي
 - الانتقال من حكم مغلق ، الى حكم يشهد حالة انفتاح و إقرار بالتعددية
 - التحرر من إحتلال أجنبي باستعادة أو تأسيس حكم محلي.
- و قد يمر المجتمع بأحد أو بكل هذه المراحل، خاصةً عندما ترتبط

بعض الإجراءات الإصلاحية الضرورية وسعي لجبر الأضرار لضحايا الإنتهاكات الخطيرة وبخاصة ذات الأبعاد الجماعية تسمى مرحلة إنتقالية فالإنتقالية في حد ذاتها تُعبر عن الجهود المبذولة مباشرة بعد لحظة إنتقالية منفصلة (مثل تغيير النظام أو عن طريق تفاوض لانتهاء حرب أهلية أو نظام قمعي) من أجل تحقيق التحول مع الحفاظ على سلام المجتمع و من هنا يتضح أن العدالة الإنتقالية هي تكييف للعدالة على النحو الذي يلائم مجتمعات تخوض مرحلة من التحولات في أعقاب حقبة من تفشي إنتهاكات حقوق الإنسان سواء حدثت هذه التحولات فجأة أو على مدى عقود طويلة.⁽⁶⁾ و من هنا يُعبر مفهوم العدالة الإنتقالية عن مفهومين هما العدالة والإنتقال، بحيث يعني: « تحقيق العدالة أثناء المرحلة الإنتقالية التي تمر بها دولة من الدول من خلال مجموعة من الآليات المتعددة بحيث يمكن إعتبارها إستراتيجيات تحقق برنامج عمل و برنامج تحقيق العدالة الإنتقالية عادة ما يهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف تشمل:

- وقف الإنتهاكات المستمرة لحقوق الإنسان .
 - التحقيق في الجرائم الماضية؛ تحديد المسؤولين عن إنتهاكات حقوق الإنسان ومعاقبتهم
 - تعويض الضحايا منع وقوع إنتهاكات مستقبلية، الحفاظ على السلام الدائم،
 - الترويج للمصالحة الفردية والوطنية.
- و لتحقيق تلك الأهداف تتطبق حزمة من الإستراتيجيات بعضها ذي صبغة قضائية و بعضها ذي صبغة سياسية، وهي :-

الدعاوى الجنائية criminal prosecutions : وهي من منظور العدالة الإنتقالية « تشمل على تحقيقات قضائية مع المسؤولين عن إرتكاب انتهاكات حقوق الإنسان؛ وكثيراً ما يركز المدعون تحقيقاتهم على من يعتقد أنهم يتحملون القدر الأكبر من المسؤولية عن الإنتهاكات الجسيمة أو المنهجية.

لجان الحقيقة: truth commissions وهي هيئات غير قضائية تجري تحقيقات بشأن الانتهاكات التي وقعت في الماضي القريب، وإصدار تقارير وتوصيات بشأن سبل معالجة الانتهاكات والترويج للمصالحة، وتعويض الضحايا وإحياء ذكراهم، وتقديم مقترحات لمنع تكرار الانتهاكات مستقبلاً.

برامج التعويض أو جبر الضرر: reparations وهذه مبادرات تدعمها الدولة، وتسهم في جبر الأضرار المادية والمعنوية المترتبة على إنتهاكات الماضي وتقوم عادة بتوزيع خليط من التعويضات المادية والرمزية على الضحايا، وقد تشمل هذه التعويضات المالية والإعتذارات الرسمية.

لإصلاح المؤسسي: institutional reform، وتستهدف إصلاح المؤسسات التي لعبت دوراً في هذه الإنتهاكات (غالباً القطاع الأمني والمؤسسات العسكرية والشرطية والقضائية.. وغيرها)، وإلى جانب تطهير هذه الأجهزة من المسؤولين غير الأكفاء والفاستدين، غالباً ما تشمل هذه الجهود تعديلات تشريعية وأحياناً دستورية.

إحياء الذاكرة الوطنية الجماعية: كألية لإحياء ذكرى الضحايا والتأكيد المستمر على عدم الوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى، وحتى تحتفظ الاحداث برمزيتهها فلا تتحول الثورة الى مجرد احداث⁽⁷⁾.

ملاحظات بخصوص التطبيق :

- من خلال متابعة تطبيقات العدالة الانتقالية (كما سوف نعرض للتجارب التطبيقية) لوحظ انه لا تعمل آليات ومناهج العدالة الإنتقالية بصورة منفصلة عن بعضها البعض إنما تعمل وفق رؤية تكاملية فيما بينها وقد تكون مكملة لبعضها البعض فمثلاً قد يعتبر البعض إن قول الحقيقة دون تعويضات خطوة بلا معنى، كما إن منح تعويضات مادية دون عمليات مكملة لقول الحقيقة والمكاشفة سيكون بنظر الضحايا محاولة لشراء ذمتهم كما إن تكامل عملية التعويض مع المحاكمات يمكن أن توفر جبراً للأضرار أكثر شمولاً مما توفره كل على إنفراد وقد تحتاج التعويضات من جانب آخر إلي دعمها بواسطة الإصلاحات المؤسسية لإعلان الإلتزام الرسمي بمراجعة الهياكل التي ساندت أو إرتكبت انتهاكات حقوق الإنسانم الأخذ في الحسبان إن النصب التذكارية غالباً ما تهدف إلي التعويض الرمزي والجبر المعنوي للأضرار.

الرؤية التكاملية تستدعي فى التطبيق مجموعة من المفاهيم الأخرى المساعدة مثل :

- Vetting : وهى عمليات فحص موظفي القطاع العام أو المرشحين للعمل العام لتحديد ما إذا كان سلوكهم يفتقر لاحترام حقوق الإنسان و اذا كان فيتم إستصدار مذكرات لأستبعادهم ، مع استبعاد البلاغات الكيدية

العفو Amnesty : وهى الحصانة القانونية التى قد تمنح للبعض من تبعات كل من الجرائم السياسية والقانونية التى حدثت فى العهد السابق بشروط يحددها برنامج المصالحة (مثل فكرة الشاهد الملك فى مصر).⁽⁸⁾

المساءلة Accountability: ويقصد بها هنا تحديد أدوار و مسؤوليات الأفراد المفترض انهم المسئولين عن الافعال الرسمية التى تعد انتهاك لحقوق الإنسان الحصانة (الحماية) Immunity : وهى الإفلات من العقوبة من إنتهاكات حقوق الإنسان نتيجة للفشل او إستحالة تقديم مرتكبى إنتهاكات حقوق الإنسان الى العدالة لأياً من الإعتبارات المتعددة و لتحقيق العدالة يفترض تقديم محاولات لمنع هذا الوضع (و قد وردت تلك الاجراءات فيما عرف بتقرير من المبادئ المتعلقة بحمايه و تعزيز حقوق الإنسان من خلال مكافحة الأفلت من العقاب الذى قدم الى لجنة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان فى 8 فبراير 2005) حيث قد يتعذر أو يستحيل بحكم القانون أو نظراً للأمر الواقع إتخاذ عقوبات جنائية أو ادارية بسبب مكانتهم المجتمعية ، على نحو يؤدى الى إفلاتهم من العقاب لكن تحقيق العدالة يقتضى بالضرورة وجود تصور لعقابهم وتعويض ضحاياهم .

المصالحة Reconciliation وهى «عملية _ ظاهرة _متعددة الأبعاد»، تشمل العديد من العمليات لمعالجة العلاقات المتضاربة و المتصدعة أو الأجراءات التى تساعد فى حل الصراع المدمر و النتائج المترتبة عليه سيادة القانون Rule of Law:و هو كمبدأ يقصد به القدرة على إصدار الأحكام فى مواجهه جميع الأشخاص والمؤسسات والهيئات العامة والخاصة، بما فى ذلك الدولة نفسها، و الجميع مسؤولين أمام قوانين صادرة علناًتطبق على الجميع بالتساوي، والفصل فى القضايا بشكل مستقل ، وفقاً للمعايير الدولية ومعايير حقوق الإنسان و يتطلب كذلك إتخاذ تدابير لضمان الإلتزام بمبادئ سيادة القانون والمساواة أمام القانون، والمساءلة أمام القانون، والعدل فى تطبيق القانون، والفصل بين السلطات والمشاركة فى صنع القرار واليقين القانوني، وتجنب التعسف والشفافية الإجرائية والقانونية و بهذا يتضح أن العدالة الإنتقالية ليست مجرد مفهوم قانونى قائم على مجرد عقاب المخطئين بصورة فردية و تعويض الجنى عليهم بل هى قائمة فى الأساس على إرادة سياسية تستهدف تحقيق التحول الديمقراطى من خلال برنامج واضح .

وتندرج سياسة العدالة الإنتقالية بالنسبة للدولة في سياق خاص، هو ما يسميه الخطاب الملكي «بالتغيير داخل الإستمرارية». فأما المصالحة بالمفهوم المغربي فهي تلبية لنداء ديني / سياسي قوي قوامه الحقوقي: صفح / جماعي / جميل، وهو المدخل الأساس الذي يجعل المغرب من هذا المنظور بالذات يتحرر من هذا الماضي المزعج الذي أُنتهكت فيه الحقوق السياسية والمدنية للمغاربة أما المساءلة في سياق هذا الزخم الوجداني العميق لمفهوم «الصفح» فإنها تلبس ثياب مكارم الأخلاق لتتطهر من دنس كل الفظائع القديمة التي أرتكبت باسم الدولة، لكي تنزع بذلة المحاسبة، وتغادر توأ حقل السياسة كحقل للمحاسبة والمساءلة فتوضع بالتالي بعيداً عنطاولة التفاوض الحقوقي، إن لم يكن خارج جدول العمل السياسي وبناء على هذا الزخم الديني القوي الذي يحوم حول قضية المساءلة كما أريد لها أن تطرح في «العهد الجديد» فإن مفهوم الإنصاف بدوره يغادر حقله القضائي بإعتباره سيلزم الإعتبار الحقوقي، ليتربع على كرسي رد الإعتبار المعنوي أو السيكلوجي، لتقترن، عملياً وبشكل ملموس دلالة جبر الضرر بدلالة جبر الخاطر، بالتالي التخفيف من شدة الإحساس بالظلم والنسيان. وصفوة القول، فإن تجارب هيئة الإنصاف والمصالحة شكلت برأي كبريات المنظمات الدولية لحقوق الإنسان، كمنظمة العفو الدولية وهيومان رايتس ووتس، والمركز الدولي للعدالة الإنتقالية أقول شكلت سابقة يمكن أن تكون لها أصدائها التي تتردد في شتى بقاع العالم العربي، حيث راقبت جماعات المجتمع المدني وراقب المسئولون الحكوميون فيالجزائر ولبنان والبحرين والعراق وبعض الدول الأخرى التي عرفت سقوط أنظمتها السلطوية مع رياح الربيع العربي كمصر وتونس وليبيا، ما فعله المغرب مراقبة وثيقة وهم ينظرون في الخيارات المتاحة لهم للتصدي للماضي الذي تشوبه المثالب في كل بلد. ومع ذلك فعلى أهمية ما تحققت، فإن هذه الخطوة الأولى فقط في اتجاه معالجة الملف، وأن مصداقية السلطات تبقى رهينة بالخطوات التي ستتخذ لتفعيل توصيات هيئة الإنصاف والمصالحة.⁽⁹⁾

التطور التاريخي للمفهوم وتطبيقاته:

ظهرت أبرز الممارسات والتطبيقات المختلفة لمفهوم العدالة الإنتقالية الحديث في ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى:

جاءت في أعقاب الحرب العالمية الثانية مباشرة وتمثلت بشكل أساسي في محاكمات نورمبرج وتمحورت العدالة الإنتقالية خلال هذه المرحلة حول فكرة التجريم والمحاكمات الدولية المترتبة عليها وتمثلت أهم ميكانزمات عملها في إتفاقية الإبادة الجماعية التي تم إقرارها، وإرساء سوابق لم يعد من الممكن بعدها تبرير إنتهاك حقوق الإنسان باسم الإستجابة للأوامر و في هذه المرحلة، شكل مرتكبو إنتهاكات حقوق الإنسان مركز الإهتمام في مساع تحقيق العدالة.

المرحلة الثانية :

ركدت جهود تحقيق العدالة الإنتقالية أثناء الحرب الباردة (بعد الحرب العالمية الثانية) وإستمر ذلك حتى المرحلة الثانية والتي حدثت بعد إنهيار الإتحاد السوفيتي والتغيرات السياسية المختلفة في دول أوروبا الشرقية وألمانيا وتشيكوسلوفاكيا، وفي هذه المرحلة تم تطبيق مفهوم مُسيس وذا طابع محلي أو وطني من العدالة الإنتقالية إرتبط بالهيكل الرسمية للدولة، وهنا تجاوزت فكرة المحاكمات وتضمنت آليات أخرى مثل لجان الحقيقة، والتعويضات، أي إنه خلال هذه المرحلة صارت العدالة الإنتقالية بمثابة حوار وطني بين الجناة والضحايا، وخلال هذه المرحلة برزت تجربة لجان الحقيقة في الأرجنتين وعدد من دول أمريكا اللاتينية وجنوب أفريقيا.

المرحلة الثالثة :

تطور المفهوم خلال الفترات الإنتقالية التالية لحكم الدكتاتوريات العسكرية في أمريكا اللاتينية جنوب أفريقيا بعد نظام الأبارتهايد وبعض الدول الأفريقية ودول شرق ووسط أوروبا في أعقاب الحرب الباردة وكان هناك توافق دولي على الحاجة لإجراءات العدالة الإنتقالية للتعامل مع إنتهاكات حقوق الإنسان الماضية، وهذا ما تزامن مع أهداف الدول والهيئات المانحة التي تطلبت وجود تطبيقاً محكماً لحكم القانون بما يسمح بالتنمية الاقتصادية وهكذا أعطت الموجة الثالثة للديمقراطية في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات زخماً وحافزاً جديداً للعدالة الإنتقالية، حيث إنتقل به من كونه مفهوماً رابطاً بين المرحلة الإنتقالية للتحويل الديمقراطي والعدالة (كما نشأ في أواخر الأربعينات)، إلى فضاء أوسع بحيث أضحى هذا المفهوم يتضمن منظوراً أوسع يقوم على إعادة تقييم شامل للوصول بمجتمع ما في المرحلة الإنتقالية

إلى موقع آخر تعد الديمقراطية أحد أهدافه الأساسية.⁽¹⁰⁾ ويعد إنشاء المحكمة الجنائية الدولية الخاصة بيوغوسلافيا السابقة في 1993 بداية لمشهد سياسي جديد شمل المرحلة الثالثة للعدالة الإنتقالية، إذ أدى تكرر النزاعات إلى تكرر حالات تطبيق تطبيق العدالة الانتقالية، كما إرتفعت الأصوات المنادية بالحد من الأخذ بمبدأ الحصانة ليصبح الإستثناء وليس القاعدة وفي هذا السياق تم إنشاء المحكمة الجنائية الدولية الخاصة برواندا في 1994، ثم في 1998 تم إقرار النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية وقد أثرت هذه التطورات في الكثير من إتفاقيات السلام التي عُقدت بعد ذلك والتي أشارت إلى المحاكمات الدولية بإعتبارها جزءاً من عملية التسوية السلمية و من بعد ذلك إتفاقية أروشا المتعلقة ببوروندي، واتفاقية ليناس ماركوسيس الخاصة بساحل العاج وفي هذه المرحلة، التي لا تزال مستمرة حتى الآن تتم الإحالة دائماً إلى القانون الدولي الإنساني والقانون الدولي لحقوق الإنسان بالإضافة إلى العودة لاستلهم نموذج محاكمات نورمبرج، لاسيما مع دخول ميثاق روما الخاص بالمحكمة الجنائية الدولية لحيز التنفيذ في 2004 وإقرار وجود المحكمة كآلية دائمة لمحاسبة مرتكبي الانتهاكات الخطيرة لحقوق الإنسان.⁽¹¹⁾

أهمية تطبيق العدالة الانتقالية من موضع السياسة و القانون:
هنالك العديد من الأسباب أدت لتزايد أهمية تطبيق العدالة الانتقالية فى أعقاب الصراعات و من ابرز هذه العوامل:

- تغيير طبيعة وسائل الإعلام الاخبارية فى أنحاء العالم.
- نمو حجم و تأثير دوائر حقوق الإنسان و تعاضم دور المؤسسات الغير حكومية.
- وضوح المعايير الدولية بصورة متزايدة فيما يتعلق بجرائم ضد الإنسانية .
- تغيير طبيعة الحرب فمنذ نهاية القرن العشرين كان أكثر من 90 % من الصراعات العنيفة فى العالم لا تدور بين الدول و لكنها داخل الدولى .
- إستهداف المدنيين كتكتيك فى الصراعات الداخلية و الأهلية مما أدى لزيادة موجات الإنتهاكات بصورة مرتفعة للغاية.⁽¹²⁾
- لذلك نجد أن مفهوم العدالة الإنتقالية ليست مجرد مفهوم قانونى قائم

على مجرد عقاب المخطئين بصورة فردية و تعويض المجنى عليهم بل هي قائمة في الأساس على إرادة سياسية تستهدف تحقيق التحول الديمقراطي من جهة و إصلاح الأخطاء و نتائج الجرائم في الفترات السابقة ، و هذه الإرادة ليست مجرد إرادة الجهاز السياسي و حدة بل هي تعبر أيضاً عن إرادة الجماعات أو الافراد التي تعرضت للانتهاك في فترات ما قبل التحول بالتالي فمفهوم العدالة الإنتقالية ليس مفهوم قانوني متعلق بمحاسبة المجرمين ولكنهم مفهوم سياسي ينتمى لمجال التنمية السياسية ، وقائم على تبادل التأثير و التأثير بين الأنساق المجتمعية ، على نحو يكفل إتزان الحياة السياسية وإستقرارها.⁽¹³⁾

العدالة الانتقالية و التحول للديمقراطية:

يرى البعض أن أهداف العدالة الإنتقالية قد تندمج مع مطالب التحول الديمقراطي في ثلاث عوامل مركزية :

1. تقوية الديمقراطية: فالديمقراطية لا يمكن أن تقوم إلا بوجود توافق بين مختلف الفاعلين السياسيين وهو الأمر الذي لا يتحقق إلا بمصالحة البلد مع ذاته وأبنائه. ذلك أن بناء أي مشروع ديمقراطي يقتضي إشراك الجميع بدون إقصاء أو تمييز وهو الأمر الذي لا يتم إلا من خلال إرساء ثقافة المحاسبة.⁽¹⁴⁾
2. الواجب الأخلاقي في مواجهة الماضي: هناك واجباً أخلاقياً في معرفة إنتهاكات الماضي، فنسيان الضحايا والناجين من الفظائع يعتبر شكلاً من أشكال إعادة الإحساس بالظلم والإهانة إذ من المستحيل تجاهل الماضي أو نسيانه - فهو دائماً يطفو على السطح - لذلك من الأفضل إظهاره بطريقة بناءة وشفافة في إطار ما أمسى يطلق عليه اسم «فوران» الذاكرة حيث يغلي الغضب و عدم الرضى تحت سطح الحياة السياسية وبالتالي ينفلتان من وقت لآخر.⁽¹⁵⁾
3. الإرتباط بمعايير الديمقراطية و حقوق الإنسان الدولية: يحضر هذا العامل بشكل قوي في أهداف الدول الآخذة في النمو على إعتبار أن نظام العولمة اليوم لم تعد تصدر فقط الجانب الإقتصادي بل تصدر معها عولمة سياسية يأتي في مقدمة مطالبها إقرار حقوق الانسان كما هو متعارف عليها عالمياً.⁽¹⁶⁾

قيود تطبيق العدالة الانتقالية:

ترتكز العدالة الإنتقالية على تصور مركزي مفاده أن المطالبة بالعدالة الجنائية ليست مسألة مطلقة بقدر ما يجب أن تتم موازنتها بالحاجة إلى السلم والديمقراطية والتنمية العادلة وسيادة القانون و تواجه في هذا الاطار جملة من القيود العملية نستعرضها على النحو التالي:

- وجود نقص في الموارد البشرية والمادية. (17)
- نظام قضائي ضعيف أو فاسد.
- إنتقال ديمقراطي هش أو شكلي
- وجود نقص في الأدلة الجنائية أو وجود عدد كبير من مرتكبي الأفعال أو عدد كبير من الضحايا.

أهم تجارب تطبيق العدالة الانتقالية فى المنطقة العربية و الافريقية:

يلاحظ إن أزمة العدالة والمحاسبة في العالم العربي بصفة عامة تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف إستقلال القضاء، وتبعية أجهزة النيابة العامة للسلطات التنفيذية، وتآكل الثقة بالقضاء الوطني بفعل الإنقسامات الداخلية الحادة، وغياب إرادة تسوية ملفات الماضي، وكشف الحقيقة، حيث أن معظم الدول العربية شهدت إنتهاكات منهجية لحقوق الإنسان على مدار عقود ما بعد الإستقلال، وفي إطار سعيها الى التستر على إرتكابات الماضي، ومنح القائمين بها الحصانة القضائية، تتبنى بعض الحكومات ما يعرف بقوانين العفو، وتفرض تدابير صارمة ضد من يسعى الى إنتقاد مثل هذه القوانين، والأغرب أنها تُسوق هذه القوانين إعلامياً باعتبارها مصالحة وطنية لذلك لا يبدو غريباً أن تتزايد تطلعات ضحايا إنتهاكات حقوق الإنسان في المنطقة العربية إلى جهات دولية لانصافهم، كبديل عن عجز وعدم رغبة القضاء الوطني في محاسبة منتهكي حقوق الإنسان، وإقرار العدالة وحكم القانون فقد شهدت المنطقة مؤخراً أهم سابقتين في هذا الإطار:

- الأولى هي تحويل ملف جرائم دارفور إلى المحكمة الجنائية الدولية في لاهاي بناء على قرار من مجلس الأمن،
- والسابقة الثانية هي تشكيل محكمة ذات طابع دولي لمحكمة المتورطين في اغتيال رفيق الحريري، والتي تشكلت في سياق سياسي متأزم في لبنان، وفي أعقاب سلسلة من الاغتيالات التي طالت رموز السياسة والصحافة المنحازين إلى الاستقلال الوطني. (18)

و قد فشل القضاء الوطني في كلا النموذجين في الخوض في المحاسبة، لعدم إستقلاليتها من ناحية، وعدم قدرتها في بيئة منقسمة إثنيًا وعرقياً وسياسياً على فتح ملفات من هذا القبيل، وأصبح تحدي العدالة في كلا البلدين جزءاً لا ينفصل عن النضال الديموقراطي في مواجهة أنظمة شمولية، و ضرورة لتحقيق السلام الداخلي الذي يتطلب العدل، وإنهاء ثقافة الإفلات من العقاب. فضلاً عن تجربة المغرب باعتبارها اهم التجارب العربية على الإطلاق و احد أبرز النماذج العالمية للعدالة الإنتقالية و التي يسترشد بها أحياناً حيث أصبحت وسائل العدالة الدولية هي تطور بشري وإنتاج حضاري مشترك، وليست إنتاجاً غريباً ولا بد من تعزيزها بدلا من تقويضها، لكنها لا يمكن أن تكون بديلة عن الآليات الوطنية للعدالة، والتي تعد العدالة الإنتقالية إحدى تجلياتها مع الأخذ في الإعتبار أن تجربة الحالة الإنتقالية هي نموذج خاص لكل مجتمع لا يجوز التصور بإستنساخه و لكن يمكن الإسترشاد بآلياته حيث تدرج فلسفة العدالة الإنتقالية بالنسبة للدولة في سياق خاص وهو ما يسميه الخطاب الملكي «بالتغيير داخل الإستمرارية». فأما المصالحة بالمفهوم المغربي فهي تلبية لنداء ديني / سياسي قوي قوامه الحقوقي: صفح / جماعي / جميل، وهو المدخل الأساس الذي يجعل المغرب من هذا المنظور بالذات، يتحرر من هذا الماضي المزعج الذي إنتهكت فيه الحقوق السياسية والمدنية للمغاربة. (19)

أما المساءلة في سياق هذا الزخم الوجداني العميق لمفهوم «الصفح» فإنها تلبس ثياب مكارم الأخلاق لتتطهر من دنس كل الفظائع القديمة التي أرتكبت باسم الدولة، لكي تنزع بذلة المحاسبة، وتغادر حقل السياسة لحقل للمحاسبة والمساءلة فتوضع بالتالي بعيداً عنطاولة التفاوض الحقوقي، إن لم يكن خارج جدول العمل السياسي وبناء على هذا الزخم الديني القوي الذي يحوم حول قضية المساءلة كما أريد لها أن تطرح في «العهد الجديد» فإن مفهوم الإنصاف بدوره يغادر حقله القضائي بإعتباره سيلزم الإعتبار الحقوقي، ليتربع على كرسي رد الإعتبار المعنوي أو السيكولوجي، لتقترن، عملياً وبشكل ملموس دلالة جبر الضرر بدلالة جبر الخاطر، بالتالي التخفيف من شدة الإحساس بالظلم والنسيان و صفوة القول، فإن تجارب هيئة الإنصاف والمصالحة شكلت برأي كبريات المنظمات الدولية لحقوق الإنسان كمنظمة العفو الدولية وهيومان رايتس ووتش، والمركز الدولي للعدالة الإنتقالية أقول شكلت

سابقة يمكن أن تكون لها أصدائها التي تتردد في شتى بقاع العالم العربي ، حيث راقبت جماعات المجتمع المدني وراقب المسئولون الحكوميون فيالجزائر ولبنان والبحرين والعراق وبعض الدول الأخرى التي عرفت سقوط أنظمتها السلطوية مع رياح الربيع العربي كمصر وتونس وليبيا، وإن ما فعله المغرب من مراقبة وثيقة وهم ينظرون في الخيارات المتاحة لهم للتصدي للماضي الذي تشوبه المثالب في كل بلد. ومع ذلك فعلى أهمية ما تحققت، فإن هذه الخطوة الأولى فقط في اتجاه معالجة الملف، وأن مصداقية السلطات تبقى رهينة بالخطوات التي ستتخذ لتفعيل توصيات هيئة الإنصاف والمصالحة.⁽²⁰⁾

العدالة الإنتقالية من حيث المفهوم المعاصر:

العدالة الإنتقالية هو منهج للتعامل مع كل من الإنتهاكات المنهجية أو الواسعة النطاق لحقوق الإنسان و العمل على توفير سبل الإنصاف للضحايا وخلق أو تعزيز فرص التحول من للنظم السياسية والصراعات، وغيرها من الظروف التي قد تكون أساس هذه الإنتهاكاتوهكذا فمنهج العدالة الإنتقالية يعمل لهدفين فيما يتعلق بالتعامل مع إرث من الإنتهاك المنهجي أو الواسع النطاقالأول هو كسب حد أدنى من العدالة للضحاياو الثاني هو تعزيز إمكانيات و ضع آليات تحقيق السلام والديمقراطية و المصالحة ولتحقيق هذين الهدفين، فإن تدابير العدالة الإنتقالية كثيراً ما تجمع بين عناصر الملاحقة القضائية ، المصالحة الوطنية ، و العدالة الإجتماعية لذلك نجد أن العدالة الإنتقالية ليست شكلاً خاصاً من أشكال العدالة بل هي ، عملية تهدف لتطويع آليات العدالة و إستحداث بعضها نتيجة لظروف فريدة تمر بها كل المجتمعات التي تمر بمراحل التحول من وقت يُعد فيه إنتهاك حقوق الإنسان هو الوضع الطبيعي للأمر في بعض الحالات ، فإن هذه التحولات تحدث فجأة وتتسبب في عواقب واضحة وعميقة وفي حالات أخرى، قد يستغرق ذلك عقود عديدة. وقد بدأ أول ظهور للعدالة الإنتقالية في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، وذلك بغرض تحقيق التحولات السياسية التي وقعت في أمريكا اللاتينية و أوروبا الشرقية والتي كانت لها مطالبات واضحة من أجل العدالة تقدمت وفي ذلك الوقت، كان الناشطون في مجال حقوق الإنسان و غيرها من الجهات المعنية يتسائلون عن كيفية التصدي بفعالية للإنتهاكات المنهجية للأنظمة السابقة ولكن مع الوضع في الإعتبار تعزيز و ليس عرقلة - التحولات السياسية التي كانت

جارية وبما أن هذه التغييرات كانت تسمى شعبياً « الإنتقال إلى الديمقراطية »، بدأ الناس تسمية هذا الحقل الجديد المتعدد التخصصات « العدالة الانتقالية » أو « العدالة في الفترات الإنتقالية ومن ضمن التدابير التي تم إعتمادها و الإتفاق عليها هي الملاحقات القضائية التي شملت قادة النظام و مبادرات معرفة الحقيقة مثل فتح الأرشيف الوطني لمحفوظات الدولة و إنشاء لجان الحقيقة الرسمية وإنشاء برامج التعويضات للضحايا و التحقيق مع موظفي الدولة وخاصة تبعاً لما قيل فإن العدالة الإنتقالية حملت في جوهرها كيفية التعامل مع الإنتهاكات المنهجية الواسعة النطاق يتطلب منها نهجاً مميزاً يستطيع النظر للماضي و للمستقبل في آن واحد بحيث تهدف تدابير العدالة الإنتقالية ليس فقط لإكرام الضحايا ولكن أيضاً للمساعدة على منع الإعتداء على ضحية مماثلة في المستقبل ومن الأهداف الطويلة الأجل لتدابير العدالة الإنتقالية و تعزيز السلام والديمقراطية والمصالحة مع التدقيق في أن كل هذه التدابير و التحولات ستساعد على منع الإنتهاك المنهجي أو الواسعة النطاق لحقوق الإنسان مستقبلاً العدالة الإنتقالية اليوم هو مجال متنوع و نابض بالحياة و مع نموه، فقد وجد أرضية مشتركة مع حركات العدالة الإجتماعية، فضلاً عن مجالات حل النزاعات وبناء السلام، و الذاكرة التاريخية، على سبيل المثال لا الحصر.⁽²¹⁾

و عندما تحولت السياقات الإنتقالية من مجتمعات ما بعد الحكم السلطوي في الأرجنتين و تشيلي إلى مجتمعات ما بعد الصراع في البوسنة و الهرسك، وليبيريا، وجمهورية الكونغو الديمقراطية، أتاح هذا التحول النوعي مجالاً للإبتكار و توسيع حدود المفهوم السابق للعدالة الإنتقالية فالتطهير العرقي و التهجير، و إعادة إدماج المقاتلين السابقين والمصالحة بين المجتمعات، و دور العدالة في بناء السلام أصبحت كل تلك القضايا الجديدة موضع اهتمام ممارسي العدالة الانتقالية للعمل على معالجتها إعادة إدماج المقاتلين السابقين، على سبيل المثال، مسألة مهمة لعدة أسباب. أولاً، في صفوف المقاتلين السابقين قد يكون هناك جناة أو حتى مدبري انتهاكات جسيمة لحقوق الإنسان ثانياً و بشكل عام، غالباً ما يتلقى المقاتلين السابقين، المال و التدريب على العمل كحواجز لنزع السلاح، في حين عادة ما يتلقى الضحايا القليل أو لا شيء على الإطلاق من أجل المساعدة في إعادة بناء حياتهم هذه الإختلالات الغير حكيمة، تستحق الشجب أخلاقياً و يمكن أن تعزز الإستياء، مما يجعل المجتمعات المستقبلية أكثر تردداً

فيما يخص إعادة إدماج المقاتلين السابقين ، و قد تهدد أيضاً الاستقرار ما بعد الصراع.⁽²²⁾

و عندما تحولت السياقات الإنتقالية جغرافياً من أمريكا اللاتينية وشرق أوروبا إلى أفريقيا و آسيا فقد إستغل النشطاء في مجال العدالة الإنتقالية أيضاً تدابير العدالة «التقليدية» المحلية في بعض الأحيان ، والتي يمكن أن تقدم عنصراً مكملاً هاماً للعدالة الإنتقالية في بعض البلدان ، مثل سيراليون و أوغندا، تستخدم المجتمعات المحلية الطقوس التقليدية من أجل تعزيز المصالحة بين الأطراف المتحاربة أو إعادة دمج المقاتلين السابقين وفي مثل هذه الحالات، يكون دور العدالة الإنتقالية هو ضمان إتباع منهج شامل قد يشمل الطقوس، ولكن بدون استبعاد إمكانية العدالة الجنائية في حق الأشخاص الذين يتحملون المسؤولية عن إرتكاب جرائم خطيرة ، ولا تنفيذ تدابير العدالة الأخرى مثل التعويضات لتوفير المزيد من أشكال التعويض وعلى الصعيد العالمي ، من أستراليا والولايات المتحدة إلى غواتيمالا وجنوب أفريقيا ، قد عدلت حركات العدالة الإجتماعية آليات عملها لتتبنى تدابير العدالة الإنتقالية من أجل الحصول على التعويض عن موروثات الظلم الممنهج و غالباً ما تركز هذه الحركات جهودها على الإنتهاكات المتعلقة بالإستثناءات طويلة الأجل الناتجة عن عدم المساواة الإجتماعية والإقتصادية والعرقية ، أو على أساس الجنس ، عوضاً عن الإساءات الجسدية ، مثل القتل والإختفاء القسري والتي كانت هي قلب العديد من جهود العدالة الانتقالية المبكرة و مع توسع المفهوم و تنوعه على مدى السنوات العشرين الماضية ، فقد وضع له أيضاً أساساً هاماً في القانون الدولي و يُعد احد أمثلة الأساس القانوني للعدالة الإنتقالية قرار 1988 الصادر عن محكمة البلدان الأمريكية لحقوق الإنسان في قضية فيلاسكيز رودريغيز ضد هندوراس ، التي وجدت فيها محكمة البلدان الأمريكية أن على جميع الدول الأربع الأساسية ، الإلتزام بحد أدنى من الإلتزامات في مجال حقوق الإنسان وهي:

- اتخاذ خطوات معقولة لمنع انتهاكات حقوق الإنسان .
- إجراء تحقيق جدي في الانتهاكات عند وقوعها .
- فرض عقوبات مناسبة على المسؤولين عن الانتهاكات.
- ضمان الجبر لضحايا الانتهاكات .⁽²³⁾

وقد أكد جوهر القرار ضمناً و أيد في السوابق القضائية للمحكمة الأوروبية لحقوق الإنسان و قرارات الهيئات المنشأة بموجب معاهدات الأمم المتحدة مثل لجنة حقوق الإنسان كما تم إدراج العدالة الإنتقالية بشكل مباشر في العديد من وثائق الأمم المتحدة الهامة مثل تقارير عام 1997، عام 2004، و 2005 للمقررين الخاصين بالأمم المتحدة بشأن مكافحة الإفلات من العقاب، وتقرير الأمين العام في 2004 بشأن سيادة القانون والعدالة الإنتقالية في الصراع، و مجتمعات ما بعد الصراع وكان إنشاء المحكمة الجنائية الدولية عام 1988 أيضاً بمثابة خطوة كبيرة فقد كرس النظام الأساسي للمحكمة إلتزامات الدول بشكل حيوي بمكافحة الإفلات من العقاب وإحترام حقوق الضحايا حيث أن المنهج الشمولي للسياقات الإنتقالية ينطوي دائماً على الكثير من العضلات القانونية والأخلاقية والسياسية فالتعامل مع الإنتهاكات المنهجية أو الواسعة النطاق لحقوق الإنسان تكون من بين الأكثر حساسية سياسياً وصعبة عملياً فقد تؤثر فيها موازين القوى السياسية في كثير من الأحيان ، ويمكن أن تكون الحكومات غير راغبة لمتابعة مبادرات العدالة الإنتقالية واسعة النطاق ، كما أنها قد تكون غير قادرة على القيام بذلك دون تعريض إستقرارها للخطر في أعقاب الإنتهاكات الجسيمة ويأخذ مجال العدالة الجنائية في كثير من الأحيان مركز الصدارة بسبب الحاجة لمحاسبة المسؤولين عن الإنتهاكات الجسيمة ، و للشكل الدرامي المتأصل في جلسات قاعة المحكمة كان هذا هو الحال في الأرجنتين، حيث كانت تتعلق أبصار الجمهور بمحاكمات قادة المجلس العسكري الحاكم في الثمانينيات في وقت سابق و لكن العدالة الجنائية يمكن أن تواجه مشاكل كنهج مستقل بالسعي لتحقيق العدالة خصوصاً مع حالات إساءة المعاملة الواسعة النطاق ، مثل الإبادة الجماعية ، قد يكون هناك عشرات أو حتى مئات الآلاف من الضحايا والجناة كيف يمكن أن يتم التعامل مع كل هذه القضايا من خلال النظام القضائي بالإضافة إلى ذلك، قد يكون القضاء به ما به من فساد، يحتاج لإصلاح مؤسسي حيث أنه في أغلب الأحيان يكون جهاز الشرطة والمدعين العامين والقضاة إما في حالة ضعف و عدم مهنية أو فساد مؤسسي ، أو قد يكون عددهم لا يسمح بتغطية كل هذه الإنتهاكات و القضايا، للعمل من أجل المصلحة العامة وضمان حقوق الضحايا في العدالة وبصرف النظر عن مسألة ما إذا كانت التدابير القضائية لديها

القدرة على معالجة الإنتهاكات المنهجية أو الواسعة النطاق لحقوق الإنسان ، هناك مسألة ما إذا كانت كافية ، في حد ذاتها ، في القيام بذلكفي الواقع ، فإن العدالة الإنتقالية تعمل من خلال قناعة بأن تلك التدابير ليست كافية وحدها والإنتهاكات الماضية غالباً ما تكون من التعقيد بحيث لا يمكن حلها بواسطة التدابير القضائية مثل المحاكمات وحدها فبعد عقدين من الممارسة والخبرة حتى الآن تأكد أنه، لكي تكون تلك العملية فعالة، يجب أن تكون العدالة الإنتقالية شمولية بحيث تتكون من العديد من المبادرات التي تكمل وتعزز بعضها البعض و تشمل هذه المبادرات عدة عناصر مثل :⁽²⁴⁾ أولاً:المحاكمات الجنائية و التحقيقات القضائية مع المسؤولين عن إنتهاكات حقوق الإنسان.

ثانياً: لجان تقصي الحقائق وهي لجان مخصصة للتحقيق تشكلها و تأذن بتشكيلها الدول للأغراض الأولية من التحقيق ولتلقى البلاغات في الإنتهاكات عن الفترات الرئيسية لتعاطي الماضي القريب وهي غالباً ما تخرج بتوصيات لمعالجة هذه الانتهاكات ومنع تكرارها.

ثالثاً: برامج التعويض هي المبادرات التي ترعاها الدولة والتي تهدف إلى المساهمة في جبر الضرر، و على نطاق واسع ، سواء من الناحية المادية أو المعنوية و الرمزية في اعقاب الفترات الماضية التي كان يعاني منها فئات معينة من الضحايا.

رابعاً: إصلاح النظام الأمني بحيث تتحول الشرطة و القوات المسلحة و القضاء و غيرها من المؤسسات ذات الصلة من مؤسسات قمعية و فاسدة إلى أدوات للخدمة العامة و النزاهة.⁽²⁵⁾

وخامساً : وأخيراً العمل على الحفاظ على الذاكرة العامة للضحايا ورفع الوعي الأخلاقي بشأن إنتهاكات الماضي من خلال الجهود لإحياء ذكراهم عن طريق المتاحف والنصب التذكارية، وغيرها من الوسائل ، من أجل بناء حصنا ضد تكرار تلك الإنتهاكات.

كيف تعمل تدابير العدالة الإنتقالية معا :

عملياً ونظرياً، تدعو مختلف تدابير العدالة الانتقالية لبعضها البعض بشكل متكامل. هذا المنطق يصبح واضحاً عندما ينظر المرء إلى العواقب المحتملة لتنفيذ أي واحدة منهم في عزلة عن الآخرين فبدون أي معرفة للحقيقة، والإصلاح

المؤسسي، أو جهود جبر الضرر، فمعاقبة عدد محدود جداً من الجناة يمكن أن ينظر إليه بإعتباره تقديم كبش فداء أو شكل من أشكال الإنتقام السياسي و قول الحقيقة، بمعزل عن جهود معاقبة المسيئين، والإصلاح المؤسسي، و تعويض الضحايا ، ويمكن أن ينظر إليه بإعتباره لا شيء أكثر من مجرد كلمات رنانة و جهود تخليد الذكرى، أيضاً، من المحتمل أن تبدو ضحلة وغير صادقة عندما لا تستكملها جهود أكثر قوة الجبر دون أي إستناد إلى تدابير العدالة الإنتقالية الأخرى قد ينظر إليه على أنه - محاولة لشراء صمت الضحايا وبالمثل، إصلاح المؤسسات بدون أي محاولة لتلبية حقيقية لتوقعات الضحايا المشروعة من العدالة والحقيقة، وجبر الضرر، لن يكون فعال ليس فقط من وجهة نظر المسألة، لكن من المستبعد أن ننجح في تلبية الشروط الخاصة لهذا الإصلاح داخل تلك المؤسسة لعدم توافر الحافز لذلك من خلال تطبيق باقي التدابير فتنفيذ هذه التدابير من خلال هيكل سليم وتسلسل مناسب قد يكون تحدياً معقداً وهناك بعض القواعد العامة التي يجب ذكرها، أولاً، ينبغي تنظيم تدابير العدالة الإنتقالية بطريقة تساعد على تحقيق أقصى قدر من التكامل و تفادي كل إحتتمالات الصراع أو التناقض. ثانياً، ينبغي أن تكون العلاقات المتبادلة بين التدابير واضحة و غيرغامضة أو معقدة ، مما قد يكون له تأثير عكسي من إثارة البلبلة حول الهدف من كل تدبير و مما قد يقلل من المشاركة العامة وبالتالي تثبيط الدعم الشعبي وثالثاً، ينبغي أن يتسم تسلسل التدابير المختلفة للعدالة الإنتقالية بالمساعدة على الحفاظ على وتعزيز العناصر المكونة للإنتقال الديمقراطي نفسه والحفاظ على السلام ، فبدون ذلك فتأثير تلك التدابير قد يقل أو ينعهد من حيث النطاق والجودة.⁽²⁶⁾

مراحل وطرق عمل لجان المصالحة :

تقصي الحقيقة : يجب أن تقوم هيئة الإنصاف والمصالحة بنشر تقريرها النهائي فوراً وعلى أوسع نطاق جماهيري باللغات الرئيسية للبلد.
العدالة والمسألة : حيثما يثبت ارتكاب جرائم خطيرة ويتم تحديد مرتكبيها من الأفراد، يكون لزاماً على الحكومة إتخاذ الخطوات اللازمة لإحالة هؤلاء إلى العدالة.

التحري: يجب أن تنظر الهيئة في إمكان التوصية بإتخاذ الإجراءات المنصفة والفعالة للتحري عن الأشخاص في الدولة المعينة بهدف عزل مرتكبي

دعم القدرة الفنية على الإصلاح ودعم الإرادة السياسية للإصلاح وبناء القضاء الوطني فقد أسهمت الأمم المتحدة في دعم الكثير من الدوائر المحلية المعنية بالإصلاح وبناء المؤسسات الوطنية لقطاع العدالة من خلال تسهيل تسهيل إجراء مشاورات وطنية بشأن إصلاح العدالة والعدالة الإنتقالية ومحاولة سد الفراغ في مجال سيادة القانون البادي في مجتمعات ما بعد الصراع خاصة أن العدالة والسلام والتنموية ليست أهدافاً نستبعد كل منها الآخر إنما هي حتميات تعزز كل منها الأخرى ، وحتى نستطيع تحقيق هذه الأهداف الثلاثة لا بد من وضع خطط إستراتيجية وتكاملاً حريصاً بينهما وترتيباً حكيماً لها من خلال إتباع نهجاً مسامحاً تجاه قضايا العدالة من خلال الإهتمام بمؤسساتها المترابطة مع مراعاة ضرورة تكامل آليات العدالة الإنتقالية بهدف تعزيز القدرة الوطنية للعدالة الإنتقالية بدلاً عن البدائل الدولية.⁽³⁰⁾

فهناك الكثير من الحالات التي أنشأت فيها محاكم دولية أو مختلطة للنظر في الجرائم السابقة المرتكبة في مجتمعات مزقتها الحرب وقد ساعدت هذه المحاكم على إنصاف الضحايا وإعطاء الأمل ومكافحة إفلات مرتكبي الجرائم من العقاب وإثراء فقه القانون الجنائي الدولي لذلك كان لتجارب لجان تقصي الحقائق دور كبير في عمليات المصالحة الوطنية وأصبحت ذات قيمة من خلال سعيها لتحقيق العدالة والمصالحة الوطنية بين الشعوب ، حيث أنها تتبع نهجاً يركز على الضحية ويساعد على وضع سجل تاريخي للجرائم وكيفية معالجتها وإتخاذ إجراءات علاجية ناجعة قد تسهم في بناء المجتمعات والشعوب، حيث أسهمت عمليات فحص السجلات المتعلقة بالجرائم في كشف التجاوزات مما قاد إلى تقوية دور لجان المصالحة كأداة فاعلة في عملية العدالة الإنتقالية وأصبحت عوامل رئيسية في إستعادة ثقة الجمهور في مؤسسات الحكم الوطنية.

وفي 24 من شهر سبتمبر 2003 عقد مجلس الأمن الدولي إجتماعاً على المستوى الوزاري لمناقشة دور الأمم المتحدة في إقامة العدالة وسيادة القانون في مجتمعات ما بعد الصراع وتمت الدعوة لكل الدول الأعضاء للمساهمة في هذه العملية من خلال الخبرات وتجارب الماضي داخل منظومة الأمم المتحدة وتسخير هذه التجارب من خلال إستخلاص الدروس والإستفادة منها في دعم المجتمعات المحلية وأسس العدالة بالداخل حيث وجدت هذه الخطوة ترحيباً كبيراً من كافة الدولة الأعضاء بإعتبار انها خطوة جادة لتحقيق المصالحة

الوطنية في مجتمعات ما بعد الصراع تحقيقاً لمبدأ العدالة الإنتقالية الذي يعنيا لإستجابة للإتهامات المنهجية الواسعة النطاق لحقوق الإنسان بغرض تحقيق الإعتراف الواجب لما واجهه الضحايا من إنتهاكات ، وتعزيز إمكانية تحقيق السلام والمصالحة والديمقراطية فليس للعدالة الإنتقالية شكل خاص من أشكال العدالة بل هي تكييف للعدالة على النحو الذي يلائم مجتمعات تخوض مرحلة من مراحل التحولات في أعقاب حقبة من تفشي إنتهاكات حقوق الإنسان وقد برز هذا النهج في أواخر الثمانينات ومطلع التسعينات وقد جاء في الغالب الأعم إستجابة للتغيرات السياسية في أمريكا اللاتينية ودول شرق أوروبا بعد إرتفاع الأصوات التي ظلت تنادي وتطالب بالعدالة في هذه الدول ، وقد سعى دُعاة حقوق الإنسان وبعض المنظمات ذات الصلة للتصدي لتلك الإنتهاكات المنهجية التي إرتكبتها الأنظمة خلا تلك الحقب التاريخية الماضية ، فالعدالة الإنتقالية تركز على شمولية في التعامل مع إرث الإنتهاكات من خلال إستحضار مفهومي التوازن والإندماج فهي تسعى لتحقيق العدالة بأثر رجعي (بأي شكل من الأشكال السلمية) ومن ثم تركز على المحافظة على السلام على حساب حق الضحايا وكذلك تتبنى العادلة الإنتقالية منهجاً يرتكز بالأساس على الضحايا من خلال التعامل مع ماضي عنيف من حيث المسار والنتائج ، لذلك يمكن قياس درجة مشروعية العدالة الإنتقالية بمدى قبول الضحايا بطبيعة الأحكام او الإعترض عليها.⁽³¹⁾

مرتكزات العدالة الإنتقالية :

الملاحقة القضائية .

البحث عن الحقيقة .

التعويض وجبر الضرر.

الإصلاح المؤسسي.

إحياء الذكرى.

أهداف العدالة الإنتقالية :

إنشاء مؤسسات خاضعة للمساءلة واستعادة الثقة في تلك المؤسسات.

جعل الوصول إلى العدالة ممكناً للفئات الأكثر ضعفاً في المجتمع في أعقاب

الإنتهاكات.

ضمان أن النساء والمجموعات المهمشة تلعب دوراً فعالاً في السعي لتحقيق مجتمع عادل.

تسهيل عمليات السلام وتعزيز حل دائم للصراعات.

إقامة أساس لمعالجة الأسباب الكامنة وراء الصراع والتهميش.⁽³²⁾

دفع قضية المصالحة

إمكانية تطبيق العدالة الإنتقالية في السودان :

عرف السودان كثير من الإشكاليات السياسية والحروب التي أعتبرت من أطول حروب القارة الأفريقية وهي حرب جنوب السودان والتي راح ضحيتها أكثر من 2 مليون شخص كما أشارت لها كثير من الدراسات والتقارير في خضم الحرب التي كانت دائرة في فترة مابعد الإستقلال وتمرد بعض الفرق الجنوبية وقتها ، حيث عُرفت الحرب الأهلية السودانية الأولى بإسم أنانيا أي سُم الأفعو تمرد الأنانيا كان دائراً بين أعوام 1955 إلى 1972 بين الجزء الشمالي من السودان والجنوبي منه والتي طالبت بمزيد من الحكم الذاتي الإقليمي ويعتقد بأن ضحايا الحرب خلال حرب الجنوب تجاوز الـ 2 مليون شخص ويمكن تقسيم هذه الحرب إلى ثلاث مراحل: الأولى هي حرب العصابات ثم الأنانيا وحركة تحرير جنوب السودانومع ذلك، فإن الإتفاق الذي أنهى القتال في (أديس أبابا) (1972 فشل تماماً في وقف التوتر الذي تسبب في نشوب الحرب الأهلية، مما أدى إلى إطلاق شرارة الصراع بين الشمال والجنوب خلال الحرب الأهلية الثانية والتي عُرفت بالأنانيا 2 في الفترة من (1983-2005) ، ومن ثم إمتدت الحرب إلى إقليم دارفور حيث بدأ النزاع المسلح في إقليم دارفور منذ عام 2003 عندما ثارت الحركات المسلحة ضد نظام الرئيس المخلوع عمر البشير بسبب للتهميش وكان قرار حكومة الرئيس المخلوع البشير عام 1994 بتقسيم دارفور إلى ولايات بدلاً من إقليم واحد من أسباب اندلاع التمرد المسلح وكانت الحرب في دارفور حرب ضروس قتل من خلالها حوالي 300 ألف مواطن وشردت ملايين الناس مما قاد المحكمة الجنائية بإصدار قرار أو مذكرة إعتقال في العام 2009 وهي مذكرة اعتقال للبشير بتهمة إرتكاب جرائم حرب وجرائم ضد الإنسانية في دارفور» ، ثم أضافت إتهامه بـ «الإبادة الجماعية» عام 2010، ورفض البشير الإعتراف بالمحكمة وقال إنها «أداة إستعمارية» موجهة إلى بلاده والأفارقة عموماً وفي ذات

العام نشرت الأمم المتحدة تقريراً قدرت فيه عدد القتلى منذ إندلاع الحرب بنحو ثلاثمئة ألف قتيل مع نزوح 2.5 مليون شخص من قراهم، بالإضافة إلى حرب جنوب كردفان والنيل الأزرق التي راح ضحيتها عشرات القتلى وشردت مئات النازحين من أراضيهم لذلك تأتي هذه المقدمة كإضاءة لتاريخ السودان السياسي والحرب الأهلية التي راح ضحيتها العديد من القتلى وشردت الكثير من الأسر الأمر الذي يستحق تحقيق عدالة إنتقالية يُسهم فيها المجتمع من خلال الرأي ومن ثم القرار بهدف تحقيق السمات والأهداف الرئيسية لمبدأ العدالة.⁽³³⁾

فقد شهد السودان منذ بدايات العام 2018 العديد من التحولات السياسية و الإجتماعية و الأمنية و في سياق تلك التحولات،شهدت العلاقة بين المواطنين و السلطات الحاكمة، تدهوراً كبيراً حيث تواصل الغضب الشعبي، و تزايدت مظاهر عدم التوافق، الى أن تفاقمت الأوضاع بعد أن أعلنت قوى سياسية و نقابية و منظمات مجتمع مدني تنظيم عصيان مدني و إضراب سياسي منخلال مقاومة سلمية، أدت الى إسقاط النظام السياسي القمعي في الحادي عشر من أبريل 2019 ، فقد كانت ابرز الشعارات التي تنادى بها الثوار، و طالبوا بتحقيقها، كان شعار (حرية - سلام - و عدالة) و في مضمار العدالة سادت مناقشات عديدة حول محاكمة الدكتاتورية و الفسادو الإرهاب و إنتهاكات حقوق الإنسان و غير ذلك و إستجابة لذلكوجد الحديث عن العدالة الإنتقالية مساحة مقدره و مناقشات كبيرة، بما في ذلك تشريح التجارب الأفريقية و العربية المشابهة للحالة السودانية فمن خلال هذه الورقة نُحاول أن نُقدم رؤية لإمكانية تطبيق العدالة الإنتقالية على الحالة السودانية، بتسليط الضوء علىالموضوعات السودانية و الظروف السياسيةو المؤسسيةمع محاولة الإستهداء بالتجارب المشابهةمن الواضح بحسب الوثائق الدولية المعتمدة بما فيها وثائق الأمم المتحدة الخاصة بالحق في الحصول على العدالةوالتي شجعتعلى إجراء اصلاحات تشريعية ومؤسسية في الدول التي تعيش حالة الإقتال السياسي من الديكتاتورية الى الديمقراطيةكما وضعت مبادئ مهمة للعدالة ودورها في بناء السلام و من بين ذلك ايضاً شجعت على تعزيز دور الوسائل و الآليات و المناهجالمحلية في إقامة العدالة بحيث يصح القولأن العدالة الإنتقالية قد تتأسست على عدالة رسمية و غير رسمية، أو قضائية و غيرقضائيةبالتالي

يمكن وضع بعض المبادئ الأساسية لتطبيق العدالة الإنتقالية في السودان بحيث تُصبح نواة للتصالح المجتمعي والبناء المؤسسي داخل الدولة من خلال تحقيق النقاط التالية.⁽³⁴⁾

1 - الحق في الحصول على العدالة :

من الطبيعي أن تنهض الشعوب ضد الظلم و العنف و الفساد وأن تقوم الثورات على الدكتاتورية و إنتهاكات حقوق الانسان وبالتالي كان من المتصور أن يتواصل الفعل الشعبي والمؤسسي بغرض إنهاء عصر الدكتاتورية في السودان بعد أن تمكنت منمصادرة حرياتهم، و مواردهم و من الثابت أن كل الشعوب المتحضرة حينما بدأت في تلمس طريقها نحو الكرامة الإنسانية و الديمقراطية، تضع لذاتها نظاماً للعدالة لمعالجة الإنتهاكات التي إرتكبتها الدكتاتورية تجاوزاً للقانون و إنحرافاً بالسلطة العامة وفساداً في توظيف مقدرات الدولة لتمكين النظام الدكتاتوريو مؤسساته و شخوصه الطبيعية و تستهدف الدولفي حالة الإنتقال من تلك العدالة تعزيز السلام الإجتماعي، بالإقتصاص من المجرمين الذين إنتهكوا قوانين البلاد و القيمالإنسانية و الأعراف المرعية، و من خلال إتباع نهج العدالة على الإنتهاكات التي إرتكبتها الدكتاتورية، بحيثُ يشعر المواطنون بأنفي ذلك إقرار بالحق في العدالة و إقرار بوقوع إنتهاكات جسيمة، و بالتالي فيه إدانة للجرائم التي أرتكبت و فيه أيضاً رد إعتبارللضحايا و المظلومين من خلال جبر الضرر و تكمن أهمية العدالة ضد إنتهاكات حقوق الإنسان في إنها حق قبل كل شئ وله أثره الإجتماعي بناء السلام و التعايش الإجتماعيو يجب على العدالة في سياق الإنتقال السياسي من الدكتاتورية الى الديمقراطية، أن تستوعب الظروف السياسية و الأمنية وتستجيب لأهداف بناء السلام و العدالة، كمتلازمتين يستفيد كل واحد منهما من الآخر، فتكون العدالة ضرورة لا غني عنها لبناءالسلام، و بغياب السلام يتعثر تطبيق العدالة وفي الحالة السودانية وبموجب تقارير رسمية حكومية و دولية، ظلت هناك إنتهاكات جسيمة ترتكب بصورة مستمرة علصعيد جبهة حقوق الانسان و من بين تلك الإنتهاكات ما ظلت ترصده بصورة دورية تقارير مكتب المفوض السامي لحقوقالإنسان التابع للأمم المتحدة بخصوص أوضاع حقوق الإنسان في السودان في كل عامو كذلك ما ظلت تنشره أحياناً المؤسساتالحكومية بصيغ و طرق متباينة و بالتالي صارت إنتهاكات متفق على حدوثهاو هناك

ملفات الفساد التي لا تحصى ولا تعد والتي صرحت بها مؤسسات الحكومة وقتها في مرات عديدة، و تناولتها وسائلاعلام المحلية بكثافة ونشرتها تقارير دولية عديدة و بالتالي صارت قضايا الفساد من الموضوعات المعلومة بالضرورة لدالمؤسسات العامة و الغير حكومية، ونظراً لظاهرة الفساد التي إستشرت لمؤسسات الدولة خلال ظاهرة الفساد المُقنن في نهب ثروات البلاد وحق التملك غير المشروع في الأراضي الزراعية والسكنية ومراجعة أموال البترول والذهب عبر لجان ومحاكم قضائية مُتخصصة ومن ثم تطبيق العدالة ومحاسبة المجرمين وفق تلكالأحكام والقوانين التي يشهد لها بالنزاهة والصدق.⁽³⁵⁾

2 - العدالة و التحول الديمقراطي:

أعتقد أن الفساد يشكل إحدى العقبات الرئيسة أمام تحقيق السلام، والعدالة، والتنمية المستدامة،والديمقراطية، و حقوق الإنسان في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك السودان في فترة ما بعد الدكتاتورية لذلك نجد أن تحقيق متطلبات النمو و الإستقرار و الرفاهية، يكمن في إتباع نهج متكامل للتنمية، نهج يستهدف النمو النوعي، بما في ذلك البيئية، والتعليم، والصحة والحوكمةالحكم الرشيد وبناء مؤسسات الدولة ، وتُعتبر هذهاالعواملمُشتركةبمثابة خارطة الطريق الذي من خلاله تمر كلتلك العناصر لتحقيق التنمية الشاملةمن خلال ترسيخ الثقة بين الدولة والشعب، والنزاهة،والشفافية، وسيادة القانون، والضوابط والتوازنات، والتنسيق ما بين الوكالات وزيادة مستوى مشاركة أصحاب المصلحةالرئيسيين بهدف بناء ديمقراطية راسخة تُعبر عن روح الثورة بعيداً عن التشفي وروح الإنتقال بإعتبار أن العدالة حق للجميع.

3-المشروع الوطني الجامع :

من خلال قراءة الأحداث نجد أن الساحة السياسية بعد ثورة ديسمبرشهدت زخم سياسي كبير وتحالفات سياسية قائمة على تحقيق قيم ومبادي حزبية وشخصية دونما النظر إلى المصلحة العليا للبلاد الأمر الذي أسهم في شق الصف الوطني ووحدة الصف التي توحدت خلال مرحلة الثورة ولعل ذلك يعود للأطماع السياسية الحزبية ومحاولة فرض الأيدولوجيا من قبل بعض الأحزاب وبالتالي زاد من هشاشة التحالف مما أدى بدوره إلى الإنقسام والتشظي داخل الكُتُل المُكونة للحاضنة السياسية التي عُرفت ب(الحرية والتغير) فإزادات هُوة الخلاف والإنقسام بين كافة مكونات الثورة

والقوى الثورية ولتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها الثورة لأبد من قيام مشروع وطني جامع تلتف حوله كل القوى السياسية دون شروط مسبقة وتُصبح مبادئ العدالة أحد أهم ركائزه بحيث تُصبح عدالة ناجزة تكسب رضاء الجميع.

4 - إصلاح وبناء الأجهزة العدالية

أعتقد أن القضاء القضاء السوداني عبر تاريخه عُرف بحياديته وقدرته على تقديم المشورة القانونية والعدلية حسب ما نصت عليه القوانين والدساتير بإعتباره هيئة مستقلة غير قابلة للتدخل ولعل أن فلسفة الفصل بين السلطات هي أحد ركائز الدولة الديمقراطية الحديثة بحيث يتمتع القضاء باستقلال تام عن السلطة التنفيذية والتشريعية ولكن في ظل الأنظمة الدكتاتورية فقد القضاء تلك الإستقلالية وأصبح متأثراً بتدخل سافر من قبل قادة العمل التنفيذي والحزبي بشكل واضح وخارق مما أفقد القضاء مهنيته وحياديته تجاه الكثير من القضايا الأمر الذي أفقده الثقة التي كان يتمتع بها منذ إستقلال السودان بالتالي وفي ظل فترة ما بعد الثورة يتوجب أن تُصبح السلط القضائية سلطة مُستقلة مُحايدة غير واقعة تحت تأثير أي جهة ما أو حزب سياسي معين، وبذلك تُصبح من أبرز تحديات تحقيق العدالة الإنتقالية بالبلاد متمشية مع مسار التحول الديمقراطي في السودان من أجل بناء الثقة في نفوس الضحايا خاصةً أن مفهوم العدالة الإنتقالية يستهدف نقل مجتمع الصراع من حالة الحرب إلى حالة السلام والإستقرار، ومن الإستبداد إلى الديمقراطية، وحكم القانون وكذلك تحقيق العدالة للضحايا، ثم إسترداد حقوقهم بمحاسبة الجناة عبر وسائل مختلفة منها قضائية وغير قضائية، من خلال أربعة أركان هي الحقيقة والعدالة وجبر الضرر والمصالحة، بحيث تسير وفق الترتيب العملي للعدالة الإنتقالية بشكل مترابط.

5 - إكمال التحقيقات المتعلقة بالشهداء وكفالة أسر الشهداء.

ولعل من أكبر التحديات التي ظلت تواجهها الحكومة السودانية في فترة ما بعد الثورة هي قضية الشهداء وعلى رأسها شهداء فض الإعتصام (القيادة العامة) التي شهدناها خلال فترة ما بعد الثورة فالإغتيالات التي تمت في عهد الحكومات الديكتاتورية كثيرة ولا يمكن حصرها في حادثة فض الإعتصام

لوحدها فهناك إغتيالات وموت جماعي تم في دارفور وكردفان والنيل الأزرق وغيرها من وسائل التنكيل والتعذيب التي إنتهجتها الأنظمة الدكتاتورية التي حكمت السودان وعلى رأسها نظام الإسلاميين الذي حكم السودان لأكثر من ثلاثين عاماً وكل هذه الجرائم رصدتها المنظمات الإقليمية والدولية عبر تقارير دورية ، بالتالي فإن مبدأ العدالة الإنتقالية يستند على المحاسبة والمصالحة وجبر الضرر ومن ثم العفو كمبادئ أساسية للعدالة الإنتقالية وهي قيم ومبادئ مجتمعية يتم التوافق عليها أكثر من أنها ذات أحكام وصيغ قانونية يُنفذها القضاء فبعد التوافق والتصالح المجتمعي لابد من جبر الضرر وكفالة أسر الشهداء بإعتبارهم ضحوا بأنفسهم من أجل الديمقراطية والعدالة والكرامة الإنسانية وتعويضاً لأسرهم التي فقدتهم أثناء هذه الثورات.

6 - محاولة ضبط الخطاب السياسي وقبول الآخر:

شهدنا من خلال قرائتنا لفترة ما بعد الثورة صراع عنيف بين المكونات السياسية والقوى الثورة فيما بينا وتخللتها ظواهر سيئة متمثلة في مسألة التخوين ، حيث كل من يُخالفك الرأي فهو ضدك أو (كوز، إسلامي) وتعتبر من أكثر الإشكاليات التي هزمت الثورة حيث أصبح الكل يُريد أن ينتصر من خلال نقده للآخر بما ليس فيه دون تقديم مُبررات أو رؤية متكاملة لعملية الإنتقال والبناء ومن ثم تأثر الخطاب السياسي لقوى الثورة بموجب هذا الخلاف والنقد غير البناء الذي ساد العملية السياسية علماً بأن الخطاب السياسي يمثل الإتجاه الصحيح والسليم للثورة وبداية لترسيخ الديمقراطية بالتالي لابد من ضبط الخطاب السياسي والإعلامي للدولة بحيث يُعبر عن روح الثورة تجاه الوطن ويُعطي إشارة بأننا نسير في الإتجاه الصحيح.

7 - وضع الترتيبات اللازمة لفترة ما بعد الإنتقالية :

نصت الوثيقة الدستورية على ترتيبات المرحلة الإنتقالية الطويلة التي تمتد تسعة وثلاثين شهراً، يتشارك خلالها المدنيون والعسكريون إدارة شؤون البلاد عبر ما سُمى بالمجلس السيادة يواقع خمسة أعضاء لكل فريق، إضافةً إلى شخصية وطنية، يتم التوافق عليها كما تم الإتفاق على أن تترأس شخصية عسكرية المجلس في الفترة الأولى ومدتها واحد وعشرون شهراً في حين يتولى المدنيون رئاسة الثمانية عشر شهراً المتبقية وتم تحديد صلاحيات المجلس السيادي في المهمات التشريعية مع صلاحيات أخرى مرتبطة بالقضايا السياسية

والأمنية وملفات السلام مع الحركات المسلحة التي تقاتل الحكومة المركزية في عدد من مناطق السودان ونصّت الوثيقة الدستورية أيضاً على تشكيل مجلس للوزراء، وإقترحت قوى الحرية والتغيير رئيسته وسمّي عبد الله حمدوك للمنصب، على أن يعيّن هو حكومة لا يتجاوز عدد أعضائها العشرين وزيراً يعتمدهم مجلس السيادة وتشمل مهمات مجلس الوزراء كل الصلاحيات التنفيذية، مع صلاحيات مشتركة مع مجلس السيادة، بما فيها صلاحيات التشريع ونصّت الوثيقة أيضاً على تشكيل مجلس تشريعي تُحظى قوى إعلان الحرية والتغيير بنسبة 67 في المئة من أعضائه، في حين تحوز القوى الأخرى النسبة المتبقية، على أن يتشكل المجلس في فترة لا تتجاوز التسعين يوماً من تاريخ إنشاء مجلس السيادة وتنص الوثيقة أيضاً على إنشاء لجنة تحقيق في مجزرة 3 / يونيو 2019 وغيرها من الأحداث وحددت الوثيقة مهمات المرحلة الإنتقالية، وأبرزها «وضع السياسة والمنهج الفعال لتحقيق السلام الشامل في دارفور ومنطقتي النيل الأزرق وجنوب كردفان بالتشاور مع جميع الحركات المسلحة، وتحقيق سلام عادل وشامل يوقف الحرب نهائياً بمخاطبة جذور المشكلة السودانية ومعالجة آثارها وناشدة الوثيقة المجتمع الدولي إلى تقديم الدعم الإقتصادي والمالي والإنساني لمساعدة السلطات الإنتقالية في تنفيذ الإتفاق، ورفع إسم السودان عن قائمة الدول الراعية للإرهاب وإلغاء العقوبات الإقتصادية المفروضة بحقه وإعفائه من الديون. فتم توقيع إتفاقية السلام وتمت المصادقة عليها من قبل الحكومة والحركات المسلحة وهناك الكثير من بنود الإتفاق قد تم تطبيقها حسب ما جاء في الإتفاق وهناك ما ينتظر تطبيقه هناك أيضاً بعض الحركات يجري التفاوض معها من أجل الوصول إلى سلام شامل يتحقق من خلال الأمن والإستقرار وكذلك هناك العديد من المفاوضات التي أنشأت بعد توقيع السلام مع الحركات المسلحة منها (مفوضية السلام، ومفوضية العدالة الإنتقالية وغيرها من المفاوضات الأخرى التي يجري العمل والإتفاق حولها بجانب العديد من إستحقاقات السلام التي نص عليها إتفاق سلام جوبا فبالرغم من توقيع الإتفاق إلا أن هناك بعض التحديات واجهته برفض بعض القوى السياسية لهذه الإتفاق ومن ثم بعض العوامل الخارجية الأخرى ولكن من أكبر التحديات التي تواجه الفترة الإنتقالية هي مسألة الإجماع الوطني العريض وبناء مؤسسات الدولة والتحضير لمؤتمر وطني جامع

يُهدد لدستور وطني مُتفق عليه في فترة ما بعد الإنتقالية ترسيخاً لمبادئ الديمقراطية وتحقيق العدالة كلامح رئيسية لبناء الدولة الحديثة خاصة وأن هناك إنتشار متزايد لعمليات الإنتقال السياسي في أعقاب الصراعات الداخلية قد شهد إهتماماً متزايداً، خاصة فيما يتعلق بالعدالة الإنتقالية وبناء الدستور كمجالات للدراسة والتدخل ومنجهة أخرى، حيث لم يتم إيلاء قدر كبير من الإهتمام لمسألة فهم كيفية مساهمة التفاعل بين هذين المجالين في تحقيق أهدافهما المشتركة بشكل أفضل فمن المسلم به أن العمليتين يمكن أن تحدثا معاً، بل وهما متواجدتان معاً بالفعل ولكن مازال تثمة حاجة لدى الممارسين في كلا المجالين لمزيد من فهم هذا التعايش والعوامل المؤثرة فيهي مثل هذا التقرير الخطوة الأولى نحو فهم أفضل لكيفية تحقيق أقصى قدر من التوافق بين العدالة الإنتقالية وبناء الدستور، ويسلط الضوء على التفاعلات والتداخل بين هاتين العمليتين كما يرمي إلى تشجيع صناع القرار والخبراء في هذا المجال على البحث في الخيارات المتاحة لزيادة المزايا النسبية للعدالة الإنتقالية وبناء الدستور تبعاً، سعياً لتحقيق الهدف العام المتمثل في تحقيق السلام والتنمية المستدامين وتوضح هذه الورقة الإمكانيات المحتملة للجمع بين العدالة الإنتقالية وبناء الدستور لمنع نشوب الصراعات والتأثير العميق في مساراتها وتعزيز السلام المستدام، وبشكل مُفصل التحديات اللازمة لعملية الجمع بين العمليتين ومن دون إقتراح نماذجاً وإجابات محددة، ونركز من خلال هذه الورقة على أهمية إعتبار العدالة الانتقالية وبناء الدستور عمليتين متكاملتين وليس متنافستين، ويوسع نطاق فهمنا لما يمكن فعله لتحسين كعملية على حدة، فضلاً عن السبل التي يمكن من خلالها كسر أطواق العُزلة والنظر في دقة التفاعلات بين عمليتي العدالة الانتقالية وبناء الدستور، والتي يمكن أن تساعد في معالجة التحديات الرئيسية التي تطرحها عمليات الانتقال.⁽³⁶⁾

الخاتمة :

في نهاية المطاف، ليس هناك صيغة واحدة للتعامل مع الماضي الذي شابته إنتهاكات واسعة النطاق ومنهجية كل مجتمع ينبغي أن تكون له الحرية في إختيار طريقته الخاصة وحتى الآن، الممارسة علمتنا أن خيارات المجتمع تكون فعالة عندما تستند إلى دراسة جادة للخبرات الوطنية والدولية فمثل هذه الدراسات تقلل من إحتمال تكرار أخطاء يمكن تجنبها، والتي نادراً ما يمكن أن تتحملها المجتمعات الإنتقالية ضمان التشاور النشط والمشاركة من قبل مجموعات الضحايا والجمهور هو عامل آخر حاسم وبدون هذا التشاور والمشاركة، يتقلص إلى حد كبير إحتمال تصميم وتشغيل سياسات العدالة الإنتقالية ذات المصدقية والفعالية وتدابير العدالة الإنتقالية التي تهمل من عانوا من إنتهاكات مختلفة ومعقدة من النساء فضلاً عن الأنماط الجندرية من سوء المعاملة التي ربما تكون قد حرمت كل من النساء والرجال من الوصول إلى العدالة، ستضيع كل الفرص الرئيسية لمعالجة موروثات النوع الإجتماعي من التسلط والصراع. ومن المهم أيضاً ضمان التبادل الفكري والعملية المستمر بين المتخصصين في مجال العدالة الإنتقالية وأولئك الذين يعملون في مجالات أخرى وثيقة الصلة مثل تسوية النزاعات، وتحقيق الديمقراطية والتنمية وبناء السلام، ومكافحة الفساد وهذه العملية هي ضرورية لخلق السياسات الشاملة والواقعية على حد سواء . وأخيراً لأن العدالة الإنتقالية هو مجال جديد نسبياً، هناك حاجة إلى التقييم المستمر لتدابير العدالة الإنتقالية فمن خلال التقييم، سنتمكن من وضع السياسات المستقبلية و الوقوف على أفضل فرصة ممكنة لتحقيق الأهداف الآتية التي توفر سبل الإنصاف للضحايا، فضلاً عن أهداف المدى الطويل من السلام والتحول الديمقراطي، والمصالحة.

النتائج:

خلصت الدراسة لعدد من النتائج وهي:

كل التجارب التي ذُكرت أثبتت أن تجربة العدالة الإنتقالية هي التجربة الوحيدة التي يمكن أن تسهم في تحقيق السلام والأمن المجتمعي بوصف المجتمع هو شريك في كل أركانها بالتعاون مع الدولة .
قضية العدالة الإنتقالية تستهدف نسيان الماضي والنظر إلى الحاضر

والمستقبل بالتالي هي تسعى لتأسيس نظام ديمقراطي قائم على شرعية الرضاء والتوافق المجتمعي.

كل آليات ووسائل تطبيق العدالة تستهدف ملاحقة ومحاسبة المجرمين لمجتمعات الصراع وما بعد الصراع ومن ثم البحث عن التصالح المجتمعي كخطوة ثانية يرتضيها الجميع.

التوصيات:

توصي الدراسة بضرورة إجراء عدالة إنقالية بشكل عاجل بحيث تشارك فيها كل قوى المجتمع السياسية والمدنية والإدارات الأهلية بغرض اوضع حل لمشكلة السودان الحالية .

على أن تكون العدالة قائمة على أسس علمية مبنية على الإستفادة من تجارب شالدول السابقة في هذا الصدد.

تكوين لجنة مستقلة للقيام بهذه الدور ويجب أن تكون محايدة ويهمها امر الوطن.

تعزيز الثقة في هذه اللجنة وإعطائها صلاحيات واسعة بحيث تتمكنها من الوصول إلى كافة مكونات الشعب السوداني.

توفير إمكانيات ومعينات مادية لهذه اللجنة حتي تستطيع أن تكون مستقلة في قراراتها.

المصادر والمراجع:

- (1) تقارير الأمم المتحدة عن سيادة القانون والعدالة الإنتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات مابعد الصراع.
- (2) دراسة مترجمة لمحمد فتاح - المفوضية الشعبية للعدالة الإنتقالية -مرسلة بواسطة اللجان الشعبية للدفاع عن الثورة بالإسكندرية.
- (3) http://www.un.org/en/peacebuilding/pdf/doc_wgll/justice_times_transition/26_02_2008_background_note.pdf عز الدين.
- (4) محمد مختار قنديل ، مواضيع وأبحاث سياسية ، الأسكندرية ، العدد 3803 ، 2012.
- (5) كتاب البحث عن الحقيقة- عناصر انشاء لجنة حقيقة فعالة (المركز الدولي للعدالة الإنتقالية (2013).
- (6) مركز الجزيرة للدراسات، محمد الناصر، نقلاً عن الموقع <https://www.google.com/search?client=google.com/>
- (7) عبد الكريم عبد اللاوي ، تقديمهاني مجلي ، تجربة العدالة الانتقالية في المغرب ، مركز القاهرة للدراسات وحقوق الإنسان، 2013. نقلاً عن الموقع <https://constitutionnet.org>
- (8) كريم محروس ، مصطلحات متعلقة بمفاهيم العدالة والعدالة الإنتقالية ، نقلاً عن الموقع <https://www.ictj.org/ar/about/transitional-justice>
- (9) Meredith Wain, “Ghana’s National Reconciliation Commission”, - Peace Magazine Apr-Jun 2003
- (10) United states Institute of Peace, “Truth. 2003 Commission: Ghana
- (11) المركز الدولي للعدالة الإنتقالية ، مارك فريمان.
- (12) by ICTJ and Kontras , derailed transitional justice in Indonesia since the fall of soaharto, March 2011
- (13) نجيم مزيان، مقاربات العدالة الإنتقالية ، مجلة العلوم القانونية ، باحث في الدراسات الدستورية والسياسية.
- (14) سامي عبد الحليم سعيد ، إقامة العدالة الانتقالية في السودان ما بعد الثورة، 2018، نقلاً عن الموقع <https://thesrcg.com/article/establishing>

(15) صحيفة الراكوبة ، العدالة الانتقالية.. ضرورات السلام وإمكانية النفاذ،

2021 ، نقلاً عن الموقع <https://www.alrakoba.net>

(16) المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية ، إتفاق المرحلة الانتقالية

في السودان: فرص النجاح والعقبات ، تقرير موقف ، 2019، نقلاً عن الموقع

<https://www.dohainstitute.org/ar/PoliticalStudies>

(17) أمانداكاتس باريل ، تخطي عمليات الإنتقال نحو التحول التفاعل بين

العدالة الإنتقالية وبناء الدستور ، ورقة السياسات رقم ٢٢ الصادرة عن

المؤسسة الدولية للديمقراطية والإنتخابات ، جامعة أدنبره ، 2021،

المصادر والمراجع:

- (1) مركز الجزيرة للدراسات، محمد الناصر، نقلاً عن الموقع/ <https://www.google.com/search?clien>
- (2) كتاب البحث عن الحقيقة- عناصر انشاء لجنة حقيقة فعالة (المركز الدولي للعدالة الإنتقالية) (2013)
- (3) تقارير الأمم المتحدة عن سيادة القانون والعدالة الإنتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات ما بعد الصراع
- (4) تقرير الأمم المتحدة ، مصدر سابق
- (5) كريم محروس ، مصطلحات متعلقة بمفاهيم العدالة والعدالة الإنتقالية ، نقلاً عن الموقع <https://www.ictj.org/ar/about/transitional-justice>
- (6) كتاب البحث عن الحقيقة ، مصدر سابق
- (7) كتاب البحث عن الحقيقة- مصدر سابق
- (8) تقارير الأمم المتحدة عن العدالة الإنتقالية ، مصدر سابق
- (9) عبد الكريم عبد اللاوي ، تقديمهاني مجلي ، تجربة العدالة الانتقالية في المغرب ، مركز القاهرة للدراسات وحقوق الإنسان ، 2013. نقلاً عن الموقع <https://constitutionnet.org>
- (10) كريم محروس ، مصطلحات متعلقة بمفاهيم العدالة والعدالة الإنتقالية، نقلاً عن الموقع <https://www.ictj.org/ar/about/transitional-justice>
- (11) United states Institute of Peace, "Truth. 2003Commission: Ghana
- (12) نجيم مزيان، مقاربات العدالة الإنتقالية ، مجلة العلوم القانونية ، باحث في الدراسات الدستورية والسياسية.
- (13) مركز الجزيرة للدراسات، محمد الناصر، نقلاً عن الموقع <https://www.google.com/search?clien>
- (14) دراسة مترجمة لمحمد فتاح - المفوضية الشعبية للعدالة الإنتقالية -مرسلة بواسطة اللجان الشعبية للدفاع عن الثورة بالإسكندرية.
- (15) كريم محروس ، مصدر سابق
- (16) أماندا كاتس باريل ، تخطيط عمليات الإنتقال نحو التحول : التفاعل بين العدالة الإنتقالية وبناء الدستور ، ورقة السياسات رقم ٢٢ الصادرة عن المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخاب ات ، جامعة أدنبره ، 2021
- (17) تقارير الأمم المتحدة عسيادة القانون والعدالة الإنتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات ما بعد الصراع
- (18) سامي عبد الحليم سعيد ، إقامة العدالة الانتقالية في السودان ما بعد الثورة، 2018 ، نقلاً عن الموقع <https://thesrcg.com/article/establishing>

- (19) محمد مختار قنديل ، مواضيع وأبحاث سياسية ، الأسكندرية ، العدد 3803، 2012.
- (20) الجزيرة نت ، مصدر سابق
- (21) ICTJ and Kontras , derailed transitional justice in Indonesi since the fall of soaharto, March 2011
- (22) المركز الدولي للعدالة الإنتقالية ، مارك فريمان
- (23) Peace Magazine Apr-Jun 2003 “Ghana’s National Reconciliation
- (24) http://www.un.org/en/peacebuilding/pdf/doc_wgll/justice_times_transition/26_02_2008_bacground_note.pdf - ترجمة عن العدالة الإنتقالية - سعيد عز الدين.
- (25) دراسة مترجمة لمحمد فتاح - المفوضية الشعبية للعدالة الإنتقالية -مرسلة بواسطة اللجان الشعبية للدفاع عن الثورة بالإسكندرية.
- (26) مركز الجزيرة للدراسات، محمد الناصر، نقلاً عن الموقع <https://www.google.com/search?clie>
- (27) نجيم مزيان، مقاربات العدالة الإنتقالية ، مجلة العلوم القانونية ، باحث في الدراسات الدستورية والسياسية
- (28) مركز الجزيرة للدراسات ، مصدر سابق
- (29) كتاب البحث عن الحقيقة- 2013، مصدر سابق
- (30) تقارير الأمم المتحدة عن سيادة القانون والعدالة الإنتقالية في مجتمعات الصراع ومجتمعات ما بعد الصراع
- (31) تقارير الأمم المتحدة عن سيادة القانون والعدالة الإنتقالية ، مصدر سابق
- (32) كتاب البحث عن الحقيقة- عناصر انشاء لجنة حقيقة فعالة (المركز الدولي للعدالة الإنتقالية (2013). مصدر سابق
- (33) المركز العربي للأبحاث والدراسات السياسية ، إتفاق المرحلة الانتقالية في السودان: فرص النجاح والعقبات ، تقرير موقف ، 2019 ، نقلاً عن الموقع <https://www.dohainstitute.org/ar/PoliticalStudies>
- (34) سامي عبد الحليم سعيد ، إقامة العدالة الانتقالية في السودان ما بعد الثورة، 2018 ، نقلاً عن الموقع <https://thesrcg.com/article/establishing>
- (35) سامي عبد الحليم ، مصدر سابق
- (36) صحيفة الراكوبة ، العدالة الانتقالية.. ضرورات السلام وإمكانية النفاذ، 2021 ، نقلاً عن الموقع <https://www.alrakoba.net>

علم اللغة العدلي: نقطة إلتقاء ثلوث اللغة والقانون والجريمة في معترك التحقيقات الجنائية (دراسة تعريفية)

الرئيس المناوب الأسبق لقسم خدمات اللغات بلجنة
التحقيق الدولية المستقلة - التابعة للمحكمة الجنائية
الدولية - لبنان

د. صلاح الصافي رحمة الله البدوي

مستخلص:

علم اللغة العدلي هو واحد من أهم فروع علم اللسانيات ، رغمًا عن كونه أقل القادمين الجدد لمضمار التحقيقات الجنائية شهرةً . فقد كان أول من إستخدم مصطلح «علم اللغة العدلي» هو أستاذ اللسانيات «جان سفارتييفيكس» ضمن كتابه الذي نُشر في عام 1968 بعنوان: «أقوال إيفانس: قضية في علم اللغة العدلي». وفي حقبة ثمانينيات القرن الماضي ناقش علماء اللسانيات الأستراليون تطبيقات علم اللغة الإجتماعي على المسائل القانونية. يُعرف «جون أولسون» علم اللغة العدلي بأنه: «تطبيق قواعد علم اللسانيات على المسائل القانونية» . ويغطي علم اللغة العدلي ثلاثة مجالات هي : العملية القانونية ، ولغة القانون ، واللغة بإعتبارها أداةً من أدوات الإثبات. ومن حيث التطبيق ، ظل علم اللغة العدلي ومايزال يُستخدم في مجال التحقيقات الجنائية لأغراضٍ مختلفة منها ، على سبيل المثال ، لا الحصر، تحديد الشخص المنسوب إليه قول معين . وتحقيقاً لهذا الغرض، تم وضع العديد من فروع علم اللسانيات تحت تصرف المعنيين بعلم اللغة العدلي في مختلف السياقات القانونية، بما فيها علم الأسلوبية العدلي ،وعلم لغة اللهجات العدلي ، والترجمة ، وعلم الصوتيات العدلي ، وعلم الإستنساخ النصي العدلي . وقد تواصل نمو علم اللغة العدلي، حتى أضحى علماً قائماً بذاته ، حتى أن الجامعات قد إفتتحت له أقساماً خاصة به تمنح الدرجات العليا ، كما سُكلت له الإتحادات الدولية. فضلاً عن ذلك، أسهم علم اللغة العدلي في فك طلاسم العديد من أكثر الجرائم غموضاً في سائر أنحاء العالم . فأضحى إستخدام هذا العلم في يومنا هذا من بين أهم أدوات التحقيقات الجنائية التي تعتمد عليها أشهر هيئات الإستخبارات الأمريكية من قبيل مكتب التحقيقات الفيدرالية ووكالة الإستخبارات المركزية. وعلى الرغم من التقدم الذي أحرزه علم اللغة العدلي ، فإن عدم مألوفية

أساليب وأعراف إستخدامه في مجال الإثبات في اوساط القانونيين من قبيل القضاة والمحامين أصبحت مدعاةً لبذل المزيد من الجهد لتبصير هذه الفئات بإستخدام هذه الأساليب ومراعاة هذه الأعراف في سياق إجراءات المحاكم وغيرها من السياقات القانونية. تهدف هذه الورقة إلى التعريف بعلم اللغة العدلي من خلال تسليط الضوء على مفهومه ، ونشأته، وأهم فروعهِ وإستخداماته في السياق القانوني بتحقيقاته ومحاكماته، وقد أوردت الورقة بعض القضايا الشهيرة التي تم فيها الإحتكام إلى هذه العلم تقريباً للصورة القارئ. وأختتمت الورقة بتوصيات تصب في خانة إشاعة هذا العلم من خلال تضمينه في مناهج التدريب والدراسة بمؤسسات التعليم العالي. وجدير بنا أن نشير إلى أن هذه الدراسة تستمد أهميتها من كونها تميظ اللثام عن علم يضييق نطاق المعرفة به، سيما في أوساط سلطات إنفاذ القانون في بلادنا على وجه الخصوص، وفي السودا الأعظم من بلدان العالم الثالث على وجه العموم ، حيث لا تجد أنماط التواصل الإجرامي حيزاً لها في سياق التحقيقات الجنائية بسبب جهل هذه السلطات بعلم اللغة العدلي أو لإفتقارها للوسائل والمهارات اللازمة لتطبيق قواعده في سياق مساعي الكشف عن الجرائم. لذلك فإن هذه الدراسة تأتي بمثابة لفت نظرٍ لهذه السلطات لأهمية هذا العلم ودوره في فك طلاسم الجرائم.

كلمات مفتاحية: تحقيقات - علم اللغة - الجرائم اللفظية- الإثبات

اللغوي- خبراء اللغة

Abstract:

Forensic Linguistics is one of the most important, yet least known among the late comers to the arena of criminal investigations. The term 'Forensic linguistics' was used for the first time by Professor of Linguistics Jan Svartvik in a book he published in 1968, under the title "The Evans Statements: a Case for Forensic Linguistics". In the 1980s, Australian linguists discussed the application of linguistics & sociolinguistics to legal issues. John Olsson defines Forensic Linguistics as: "the application of linguistics to legal issues". Forensic linguistics covers three main

areas of work: the language of the legal process, the language of law & language as evidence. In terms of application, forensic linguistics has been, & is still being used in the field of criminal investigations for a variety of purposes including, but not to the exclusion of, author identification. For this purpose, several branches of applied linguistics are placed at the disposal of forensic linguists in various legal contexts, including Forensic stylistics, discourse analysis, linguistic dialectology, translation, Forensic phonetics and Forensic transcription. Forensic linguistics has now grown as a stand-alone mature discipline for which university departments have been opened, international associations established & post-graduate degrees offered. Forensic linguistics has contributed to deciphering the most mysterious crimes all over the world. The use of forensic linguistics is currently common among key criminal investigation & intelligence bodies including the FBI & the CIA. Despite the success achieved by forensic linguists, unfamiliarity of some of them with court protocols & evidence rules, & unfamiliarity of judges with techniques & rules of applied linguistics call for more effort to be made to familiarize linguists with court proceedings' contexts & judges with forensic linguistics approaches & modes. This paper aims at introducing forensic linguistics by casting light on its concept, evolution & its most important branches & applications in legal contexts including those pertaining to investigations & those pertinent to trials. Toward drawing a vivid picture for this science, the paper cites some famous cases in which forensic linguistics was resorted to as a criterion for making judgments. The paper concludes by making recommendations on the need to disseminate this science by means of its inclusion in university training & teaching

curricula. It is worthy to mention that the importance of this study stems from the fact that it unveils a narrowly known science, especially among law enforcement agencies in our country, and in the vast majority of the third world countries in general, where a meager space is devoted for patterns of criminal communication as part of criminal investigations, due to either ignorance of these agencies about forensic linguistics, or their lack of knowledge about means and skills necessary for the application of forensic linguistic techniques to efforts aiming at crime detection. Building on the foregoing exposition, it could be said that, this study comes as an endeavor to draw attention to the significance of this science and its role in crime deciphering.

مقدمة:

إتسمت الجريمة منذ نشأتها على مر العصور بتسارع وتيرة تطور أنماطها وأساليبها وأدواتها. فالجرمون في سعيهم لطمس معالم جرائمهم للحيلولة دون إقتفاء السلطات لآثارهم يعمدون إلى ابتكار أساليب مستحدثة رغبةً منهم في إخفاء هوياتهم. وقد إقتضى تسارع وتيرة تطور الجريمة على سلطات إنفاذ القانون تسريع وتيرة تطوير أساليب الكشف عن الجريمة ومكافحتها. وفي سياق هذا السباق المحموم بين الجريمة والقانون، برزت الكثير من أدوات الجريمة المستحدثة وطرق إرتكابها مما أدى إلى بروز المزيد من أساليب الكشف والمكافحة على الجانب الآخر. فما أن ظهر تطور تقني حتى إستغله المجرمون وأضافوه لأدوات جرائمهم، وعمل القائمون على أمر مكافحة الجريمة على إبتكار أساليب مضادة تعين على الكشف عن هذه الأدوات الإجرامية.

فالتطورات التي شهدتها مجال تقنية المعلومات، على سبيل المثال، وجدت طريقها إلى أوكار الجريمة، حيث حولها المجرمون إلى أدوات إجرامية تسهل إرتكاب الجرائم وتجعل من العسير على القائمين على أمر مكافحة الجريمة الكشف عنهم وإلقاء القبض عليهم. وفي إطار الحرب الشعواء بين العناصر الإجرامية وسلطات إنفاذ القانون برزت العديد من الوسائل في معترك

التحقيقات الجنائية ، والتي كان من ضمن آخر مستجداتها ظهور علم اللغة العدلي الذي لا يقل أهمية عن كل أدوات التحقيق في الجرائم وفك طلاسمها . وذلك علم تشكل مجالاته نقطة يلتقي عندها ثلوث اللغة والقانون والجريمة في معترك التحقيقات الجنائية.

تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على علم اللغة العدلي مبيّنة مفهومه، ونشأته ، ومجالاته وأدواته التي يُستفاد منها في كشف هويات المجرمين من خلال سبر غور أنماط اللغة التي يستخدمونها في سياق إرتكابهم لجرائمهم. وغني عن القول أن هذه الورقة ، كما يشير عنوانها، تعتمد المنهج الوصفي في تناولها لهذا العلم والبحث فيه. وقد عمدت هذه الورقة إلى إيراد الكثير من النماذج التطبيقية لتقريب الصورة على نحو يمكن القراء الناطقين بالعربية من فهم هذا العلم ، سيما في ظل شح المؤلفات التي كُتبت عن علم اللغة العدلي باللغة العربية. لذلك يلاحظ القارئ الكريم أن جُل المصادر والمراجع التي إستندت عليها هذه الورقة هي مصادر كُتبت بغير العربية. لذلك يلفت النظر تعدد الأسماء التي أطلقت على هذا العلم بسبب تعدد مشارب المترجمين ، إذ شاع من ضمن مسمياته إسم اللسانيات الجنائية وعلم اللّغة الجنائيّ وعلم اللغة الشرعي. ولا بد في هذا الصدد من أن نشير إلى أن الباحث قد أثر إعتقاد صفة «العدلي» وليس «الجنائي» أو «الشرعي» في مُسمى هذا العلم كما شاع عند البعض ، بإعتبار أن صفة «العدلي» مظلة أكثر إتساعاً تستوعب جميع العمليات القانونية ذات الصلة بالجريمة من مرحلة مساعي الكشف عنها حتى مرحلة المحاكمة ، وذلك على خلاف صفة «الجنائي» التي توحى بأن أساليب هذه العلم يتم تطبيقها على القضايا الجنائية دون سواها، خلافاً لحقيقة أن علم اللغة العدلي يُستفاد من أساليبه حتى في حسم النزاعات المدنية التي قد لا تنطوي كلها على عنصر جنائي . أما صفة «الشرعي» فقد عمد الباحث إلى تحاشيها لما تنطوي عليه من ضلال معنى دينية بحثة علقت بأذهان القراء مما قد يحملهم بعيداً عن حقيقة مدلول المُسمى.

علم اللغة العدلي (Forensic Linguistic) : مفهومه ، ومجالاته ، ونشأته :

وردت العديد من التعريفات لعلم اللغة العدلي ، نختار من بينها أشهر ثلاثة: اولها تعريف «كوك» الذي يرى أن علم اللغة العدلي «يشير إلى أستخدام الإثبات اللغوي في التحقيقات الجنائية وغيرها من التحقيقات القانونية».(1)

كما يعرف الدكتور «جون اولسون» مدير معهد علم اللغة العدلي هذا العلم بأنه: «تطبيق علم اللغة على المسائل القانونية». وهو يرى أن علم اللغة العدلي ينطوي على تطبيق المعرفة اللغوية على سياق إجتماعي معين، هو على وجه التحديد المجال القانوني الذي جاءت منه كلمة «عدلي». وعليه، يمكن القول بأن علم اللغة العدلي في اوسع معانية يشكل نقطة إنتقاء اللغة بالجريمة والقانون، إذ يضم هذا العلم تحت مظلته: القانون وإنفاذ القانون، والمسائل القضائية، والتشريع، والنزاعات، والإجراءات القانونية التي يتم اللجوء إليها لكشف الإنتهاكات التي تطال القانون، كما قد تقتضي اللجوء إليه بعض الضرورات التي تستوجب معالجات قانونية. (2) وحسب تعريف مركز المعرفة اللغوية بجامعة «آستون»، فإن علم اللغة العدلي هو: « فرع من فروع علم اللغة التطبيقي Applied Linguistics لكونه يُعنى بتطبيق المعارف والوسائل اللغوية على السياق العدلي للقانون واللغة والتحقيقات الجنائية، والمحاكمات والإجراءات القضائية». (3)

مجالات علم اللغة العدلي:

يضم علم اللغة العدلي ثلاث مجالات لغوية رئيسية هي:
لغة الإجراءات القانونية:

ويناقش هذا المجال أنماط اللغة الراتبة التي يُلاحظ أن المشاركين بمن فيهم القضاء والمحامون والشهود يستخدمونها في قاعات المحاكم كل من منظوره الخاص.
لغة القانون:

وهي اللغة السائد إستخدامها ضمن نظام قانوني مُعين، وعلى وجه الخصوص الأساليب والمصطلحات المهنية. ويناقش هذا المجال على نحو مُتعمق كيفية دراسة لغة القانون وتدريسها على نحو يجعل فهمها أكثر سهولة.
اللغة بإعتبارها من وسائل الإثبات:

ويُعنى هذا المجال باللغة بإعتبارها وسيلة للتواصل، إلى جانب كونها وسيلة للتحقق من هوية مستخدميها. ولهذا الغرض يستفيد هذا المجال من علوم أخرى ذات صلة بالتواصل واللغة تشمل علم الأصوات الكلامية، وعلم التراكيب اللغوية، وعلم المفردات النصية والخطابية والبراغماتية. (4)

ظهر مصطلح علم اللغة العدلي لأول مرة في التاريخ عام 1946 في كتاب عن اللغة الإنجليزية القانونية بعنوان « علم دلالة اللغة الإنجليزية العدلي »

The Semantics of Forensic English « مؤلفه «فيليبريك» Philbrick ، غير أن ذلك المصطلح لم يجد طريقه إلى حيز التداول ، فضل حيبساً بين دفتي ذلك الكتاب ، دون أن يأبه به أحد. وبعد مضي أربعين عاماً على نشر ذلك الكتاب ، نشر عالم اللسانيات الأسترالي بروفسير «جان سفارتيفيش» Jan Svartvik في عام 1968 كتاباً على نفس الشاكلة بعنوان «أقوال إيفانس : قضية في علم اللغة العدلي» "The Evans Statements: Case for Forensic Linguistics" . ويجدر بالذكر أن «سفارتيفيش» هو أول من إستخدم مصطلح علم اللغة العدلي. وقد إستمر مصطلح علم اللغة العدلي يقبع خارج دائرة الإستخدام حتى عام 1968 ، عندما أورد له لأول مرة بروفسير «جان سفارتيفيش» في سياق تحليله لأربعة أقوال أدلى بها شخص يُسمى «تيموثي جون إيفانس» في مخفر شرطة «نوتينغ هيل» بلندن في عام 1953. فقد كان هذا الرجل مُتهماً بقتل زوجته وطفله . وقد تمت محاكمته وصدر ضده حكم بالأعدام أمام محكمة الجنايات المركزية بلندن. وتم تنفيذ حكم الإعدام في حقه شنقاً في سجن «بينتونفيل» . وفي حقبة الستينيات أثار جدلية الأقوال التي ادعى بأن «إيفانس» قد أدلى بها للشرطة عقب إلقاء القبض عليه شكوك العديد من المواطنين بمن فيهم أحد الصحفيين المشهورين اسمه «لودوفيتش كنيدي» Ludovic Kennedy ، وبعض السياسيين . وقد أفلح هؤلاء في إقناع السلطات بإعادة فتح ملف التحقيق في قضية «إيفانس» بغرض إخضاع الأقوال المنسوبة «لإيفانس» لتحقيقاتٍ جديدة . فتم تكليف بروفسير «جان سفارتيفيش» بتحليل تلك الأقوال. فعمد البروفسير «جان سفارتيفيش» إلى إخضاع الاختلافات بين أساليب تلك الأقوال لطريقة التحليل الكمي المألوفة في الدراسات اللغوية ، حيث يتم وفقاً لها التركيز على أنماط اللغة ، وعلى وجه التحديد التراكيب اللغوية المتكررة الإستخدام في أسلوب المُشتبه به . وسرعان ما خلصت التحليلات إلى أن الأقوال المنسوبة لذات الشخص تضمنت أسلوبين مختلفين ، كما كشفت عن أن إسم «جون كريستي» قد ورد ضمن أحد الإقوال المنسوبة لإيفانس . و«كريستي» هذا الذي عاش مع «إيفانس» في نفس البناية كان قاتلاً معروفاً بإرتكابه لسلسلة من الجرائم . وكانت فحوى التقرير الذي رفعه بروفسير «سفارتيفيش» أنه من المستحيل أن يكون «إيفانس» هو ذات الشخص الذي أدلى بتلك الأقوال الأربعة ، لأن أسلوبه في الكلام وأسلوب إستخدامه للأدوات النحوية يختلفان تماماً عن أسلوب الأقوال

المنسوبة إليه ، فكانت النتيجة أن تمت تبرئة «إيفانس» بعد شنقه ، من تهمة قتل زوجته وطفله. ومنذ ذلك الحين شهدت قاعات المحاكم العديد من القضايا التي إحتكم فيها القضاة لشهادات خبراء اللغة لإصدار أحكامهم . وقد تراوحت النزاعات في سياق تلك القضايا ما بين النزاع حول معاني كلمات وردت ضمن مُسمى علامة تجارية ، إلى إدعاء الملكية الحصرية لعبارات بعينها في قضايا تتعلق بالملكية الفكرية ، إلى تزوير نصوصٍ بأكملها في سياق الدفاع عن متهم بجريمة قتل.

أُلفت النتائج التي خلصت إليها بحوث علم اللغة العدلي في بواكير شيوعها خلال حقبة التسعينيات بظلالها على العديد من المجالات الأخرى بما فيها فقه اللغة ، والقانون والأنثروبولوجيا ، وعلم الاجتماع ، وعلم الأصوات العدلي في العديد من انحاء العالم ، وعلى وجه الخصوص أستراليا وأوروبا وأمريكا الشمالية .⁽⁵⁾

سار تطور علم اللغة في بواكير عهده بوتيرة بطيئة ، حيث كان ذكره يرد لماماً في مقالاتٍ متناثرة هنا وهناك تتناول تحليلاتٍ لإعترافاتٍ مثيرة للجدل في قضايا تُهم الراي العام ، إلى جانب تقييماتٍ تحليلية للغة غير المُتسقة التي يستخدمها المهاجرون عندما تدون الشرطة أقوالهم في سياق قضايا الهجرة غير الشرعية، غير أنه ما إنقضت الخمسة عشر عام الأولى حتى إنطلق تطور هذا العلم بوتيرة متسارعة ، حيث تزايد عدد الحالات التي تم فيها إستدعاء خبراء اللغة للإدلاء بشهاداتهم في قاعات المحاكم. ومع إقتراب الالفية الثانية شهد علم اللغة العدلي تحولاً ملحوظاً، حيث أصبح يُنظر إليه على أنه علم إكتمل نضوجه ، مما شجع على قيام العديد من الكيانات الدولية المعنية بدراساته وإستخداماته، حيث تم تشكيل إتحادين مهنيين ينضوي تحت لوائهما خبراء علم اللغة العدلي هما: الإتحاد الدولي لعلماء اللغة العدلي (IAFL) في عام 1993 والإتحاد الدولي لعلماء الصوتيات والسمعيات (IAFPA)). وفي عام 2017 ، تم تأسيس الإتحاد النمساوي لعلم اللغة القانوني (AALL). وكان عام 1994 قد شهد صدور مجلة متخصصة تحت مُسمى «مجلة علم اللغة العدلي» ، غير ان إسمها قد تم تغييره في عام 2003 لتصبح «المجلة الدولية للكلام واللغة والقانون» ، وذلك بغرض توسيع نطاق دائرة قراءها.⁽⁶⁾ ومنذ اواخر الثمانينيات ظل علم اللغة العدلي يشهد المزيد من التطورات المتلاحقة، حيث إنتظمت

العالم العديد من المؤتمرات العلمية حوله . ففي المانيا نظم مكتب الشرطة الإتحادية الجنائية عام 1988 مؤتمراً إستمر لمدة يومين تناول قضايا علم اللغة العدلي . وفي بريطانيا نظمت جامعة «بيرمنجهام» أول سمنارٍ حول علم اللغة العدلي في عام 1992 شاركت فيه وفود من كل من استراليا والبرازيل واليونان واوكرانيا وهولندا والمانيا.

كما تم في «بيرمنجهام» في عام 2008 ايضاً تاسيس مركز جامعة «آستون» لعلم اللغة العدلي لمقابلة الطلب المتزايد على تعلم مهارات هذا العلم. إلى جانب ذلك، بادرت جامعة «كارديف» في عام 1999 بإفتتاح أول برنامج لمنح درجة الماجستير في علم اللغة العدلي ⁽⁷⁾ ومن أهم ما لوحظ عن تطور علم اللغة العدلي أنه ظل يلاحق التطورات التي تشهدها كل المجالات ذات الصلة بالتواصل اللغوي فيحيلها إلى أدوات يستفيد منها القائمون على أمر مكافحة الجريمة . لذلك ، ما أن ظهر علم البرمجيات حتى تنباه علم اللغة العدلي وطور منه ما يُعرف الآن بعلم «البرمجيات العدلي» Forensic Software . وهو علم يُعنى بإستخدام أساليب علم البرمجيات في الكشف عن جرائم القرصنة الألكترونية إستناداً على تحليل أساليب برمجة أجهزة الحاسوب ومضاهاتها بالبرامج المُشْتبه بقرصنتها من خلال تتبع سلاسل تعليمات البرمجة. وقد تسارعت خطوات تطور علم اللغة العدلي وثبتت وثوقيته حتى إعتمدت كبريات هيئات التحقيق الجنائي وأجهزة الإستخبارات الامريكية مثل وكالة الإستخبارات المركزية CIA ومكتب التحقيقات الفيدرالية الأمريكية FBI أساليب علم اللغة العدلي في تحقيقاتها. والآن يوظف مكتب التحقيقات الفيدرالية خبراء الادلة الجنائية اللغوية ضمن طاقمه لمساعدته في التحقيقات ذات الصلة بجرائم الفساد والتجسس وغيرها. ومن بين أشهر من تولوا وظيفة خبير الأدلة الجنائية اللغوية في مكتب التحقيقات الفيدرالية ضابط الشرطة السابق «فيتزجيرالد» الذي برزت مهاراته في مجال تحليل النصوص التي مكنته من فك طلاسم قضية «ثيودور جون كيزاميسكي» بروفسير الرياضيات السابق الذي إعتنق المذهب الفوضوي، فضل يروع المجتمع الأمريكي بالتفجيرات التي درج على تنفيذها خلال الفترة من 1978 حتى 1995. وقد كان هذا الرجل يستهدف بتفجيراته الجامعات وشركات الطيران ، لذلك عُرفت قضيته في سجلات مكتب التحقيقات الفيدرالية بإسم قضية «UNABOMB» وهي إختصار

لعبارة «مفجر الجامعات وشركات الطيران» (university & airline Bomber)) ، بإعتبار أن العاملين فيها هم من أكثر الفئات التي لها صلة بإستخدام التقنيات الحديثة. وكان هذا الرجل قد بعث برسائل لصحيفتي «نيويورك تايمز» و«الواشنطن بوست» وعد فيها الصحيفتين بالتخلي عن تفجيراتهما إذا نشرت إحداهما مقالة كتبها بعنوان (المجتمع الصناعي ومستقبله) ، أورد فيها أن تفجيراتهما ما هي إلا محاولة للفت الإنتباه إلى الإنتهاكات التي تقع على حرية البشر وكرامتهم بفعل التقنيات الحديثة . وقد كانت التفجيرات التي نفذها هذا الرجل موضوعاً لأطول التحقيقات وأوسعها نطاقاً وأعلاها تكلفةً يجريها مكتب التحقيقات الفيدرالية. ونجح «فيتزجيرالد» في فك طلاسم هذه القضية من خلال تحليله لرسالة بعث بها «كيزاميسكي» لأخيه «ديفيد» بعد أن اقنع «جانيت رينو» المدعي العام الأمريكي أحد الصحيفتين بنشر مقالة «كيزاميسكي» الذي تم التعرف على هويته وإلقاء القبض عليه في عام 1996. (8)

جرائم اللغة:

هنالك العديد من الجرائم يتم إرتكابها عن طريق اللغة. أي ان اللغة تكون هي اداة الجريمة . ومن بين الجرائم التي تكون اداتها اللغة ، ويمكن ان يساعد علم اللغة العدلي في التحقيق فيها: جرائم الإبتزاز ، وطلب الفدية، والإغواء، والتحرش ، والإستدراج عن طريق شبكة الإنترنت والتهديد، ونشر خطاب الكراهية ،والرشوة والسرقاات الأدبية وشهادة الزور ، وقضايا الملكية الفكرية برمتها. ويتمثل الفرق الرئيسي بين هذه الجرائم وغيرها من الجرائم التي يمكن إثباتها بالدليل اللغوي في إن إرتكابها لا يقتضي تهديد الطرف الآخر أو إيقاع الأذى به. فمجرد التلفظ بما يفهم منه العرض ، أو الإغواء ، أو التهديد يكفي ليشكل جريمة. ففي هذه الحالات ليست القضية هي تحديد هوية المتلفظ ، ولكن تحديد عما إذا كانت هذه الجرائم قد وقعت بالفعل أم لا. فهذه الجرائم هي في جوهرها لفظية، ينطوي فيها اللفظ وحده ، وإن لم يتبعه فعل آخر» على جريمة.

إن أول الروابط بين الجريمة ومرتكبها التي تقفز إلى الذهن في جرائم التي يُستعان فيها باللغة للكشف عن هوية المجرم هي البصمة اللغوية ، فمتلماً يخلف المجرم ورائه آثار بصمات أصابعه على الأدوات التي يلامسها في مسرح الجريمة ، تخلف اللغة التي يستخدمها المجرم في سياق إرتكابه للجريمة مجموعة

من المؤشرات اللغوية التي تشكل مجتمعةً أو منفردةً بصمته اللغوية ومن بين هذه المؤشرات اللغوية اللهجة الشخصية التي يتفرد بها الشخص «Idiolect». لكل شخصٍ طريقته المتفردة التي تميز أنماط سلوكه اللغوي من قبيل إختيار المفردات وأسلوب التلفظ بها وطريقة كتابتها. كما أن لكل مجموعةٍ إجتماعية خصائصها اللغوية التي تشكل لهجتها الإجتماعية «Sociolect» التي يمكن من خلالها حصر البحث عن المشتبه به في أفراد مجموعة معينة ثبت إنتماؤه لها من خلال تحليل النمط الغالب على سلوكه اللغوي الذي يشير إلى إنتماء الشخص إلى مجموعة إجتماعية معينة. ومن أبرز أنواع اللهجات الإجتماعية في دوائر التحقيقات الجنائية المفردات والأنماط اللغوية «المشفرة» السائدة بين أفراد مجموعة إجرامية معينة «Closed Register» كاللغة التي يتداولها مروجو المخدرات، واللصوص، ومهربو البشر، والإرهابيون وغيرهم من أفراد عصابات الجريمة المنظمة. وهي لغة تنحصر معرفتها على أفراد المجموعة الإجرامية المعنية ويصعب على الآخرين فهمها. وبذلك يُعتبر استخدام أنماط لغوية معينة من الوسائل التي تحصن بها المجموعات الإجرامية نفسها ضد تدخل الآخرين، سيما أفراد الهيئات المعنية بكشف الجريمة.⁽⁹⁾ ونظراً لإتساع نطاق الجرائم التي تكون أداؤها اللغة، فإن خبير الأدلة الجنائية اللغوية يعتمد في عمله على نطاقٍ واسع من المصادر تشمل، على سبيل المثال، لا الحصر محتويات البريد الإلكتروني، والرسائل النصية والمكالمات الهاتفية. وفي عمله يعتمد خبير الأدلة الجنائية اللغوية أيضاً على تحليل المحتوى اللغوي للنص موضع الجريمة من حيث التراكيب اللغوية وإختيار الكلمات، ووظائفها وسياق استخدامها، وغيرها من مكونات اللغة التي تكشف عن دلالة استخدامها.⁽¹⁰⁾

كما أن بعض الالفاظ قد تكشف عن غياب القصد الجنائي أو وجوده ودرجته. ففي قضية «اوسكار بسترويس» بطل الألعاب الأولمبية للمعاقين الذي وجهت إليه محكمة «بريتوريا» تهمة قتل صديقته بإطلاق النار عليها اثناء وجودها داخل الحمام، دفع بيسترويس بأنه كان يعتقد بأن لصاً قد تسلل إلى شقته واختبى داخل الحمام. فسأله ممثل الإدعاء عما إذا كان قد وجه مسدسه نحو باب الحمام أم سدهه (Were you pointing, or aiming your gun when you fired at the bathroom door

فمن حيث الدلالة يخفف توجيه السلاح نحو شخص (point) من تهمة القصد الجنائي، بينما يثبت تسديد السلاح (aim) القصد الجنائي ويؤكد، لأن دلالة التوجيه اضعف من دلالة التسديد، فالأولى قد تكون لمجرد التهديد، بينما تدل هذه الأخيرة على جدية المتهم في إطلاق النار وسبق إصراره وتعمده استخدام السلاح في وضعية تكون فيها الإصابة مؤكدة. (11)

استخدام وسائل الإثبات اللغوي في سياق التحقيقات الجنائية منذ بزوغ فجر علم اللغة العدلي شاع تطبيق أساليبه على سائر مجالات النزاعات القانونية، حيث أفلح خبراء الأدلة اللغوية في مساعدة القضاة في الوصول إلى أحكام ناجزة وعادلة إستناداً إلى قواعد الإثبات اللغوي. ونستعرض ادناه المجالات التي درجت في سياقها المحاكم على الإستعانة بشهادة خبراء علم اللغة العدلي:

1. تحديد هوية من صدر عنه القول Author's identification

إن تحديد عما إذا كان شخص بعينه قد صدر عنه قولاً معيناً لفظاً، أو كتابةً تنطوي على فعلٍ مُجرم يكشف عنه تحليل لهجة ذلك الشخص، إلى جانب الأنماط اللغوية السائدة الاستخدام عنده من قبيل المفردات، والمتلازمات اللغوية وطريقة النطق، والهجاء واستخدام قواعد النحو. ومن خلال هذا النمط من التحليل يستطيع خبراء الأدلة اللغوية نسبة القول إلى شخص معين في سياق التحقيقات الجنائية وغيرها.

2. علم الأسلوبية العدلي (Forensic Stylistics)

ويقوم هذا العلم على إخضاع النصوص الشفاهية والمكتوبة لقواعد التحليل اللغوي العلمي لتحديد وقياس مضامينها ومدلولاتها ومن ثم التعرف على هوية الشخص الذي صدرت عنه، أو نسبها إلى شخص معين، كما هو الحال في قضايا السرقات الأدبية.

3. تحليل الخطاب (Discourse analysis)

يُعنى تحليل خطاب بتحليل النصوص المكتوبة والشفاهية لكشف مدلولاتها. وفي السياق القانوني نعني بذلك مدلولات اللغة التي تكون أساساً للتبرئة أو التجريم في المحاكم.

4. علم دراسة اللهجات (Forensic Dialectology)

كما يدل اسمة، يُعنى هذا العلم بدراسة اللهجات بطريقة منهجية إستناداً على المعلومات الأنثربولوجية. وتحفظ لنا سجلات المحاكم الكثير من

السوابق القضائية التي تم فيها التوصل إلى الجاني من خلال تحديد لهجته، كما سنرى في جزءٍ لاحقٍ من هذه الورقة.

5. علم الأصوات العدلي (Forensic phonetics)

يتعامل خبراء علم الأصوات العدلي مع النصوص التي يتم تحويلها من تسجيلات صوتية إلى نصوص مكتوبة (كما هو الحال عند تفريع شريط مسجل على الورق). ويمكن أن تساعد النصوص المستنسخة من مواد صوتية على كشف معلوماتٍ تتعلق بالخلفية الإجتماعية والإقليمية للمتحدثين. كما يمكن لعلم الأصوات العدلي أن يحدد أوجه الشبه ما بين متحدثين في تسجيلين صوتيين منفصلين. ومن الأساليب الشائعة الإستخدام في مجال علم الأصوات العدلي ما يُعرف بمصطلح (الإصطافات الصوتية) ، وهو المصطلح المرادف لطابور الشخصية "Identity Parade" ، حيث يتم إسماع الشاهد أو الضحية تسجيلات صوتية لعددٍ من المشتبه بهم، ويُطلب منهم التعرف على صاحب الصوت المطلوب. وفي هذا السياق تتم مضاهاة الإصطافات الصوتية ببيانات البصمة الصوتية . ويتم إستخدام اسلوب المضاهاة هذا في حالة وجود تسجيل صوتي لمكالمات هاتفية واردة من أكثر من مُشتبه به، كما هو الحال في الجرائم التي تتلقى فيها الضحية مكالمات عبر الهاتف، مثل جرائم الإبتزاز، والإختطاف، والتهديد بوجود قنبلة مثلاً، وجرائم التآمر وكذلك في حالة الإعترافات التي يُفصح عنها المُتهم لشخص آخر.⁽¹²⁾

6. علم الإستنساخ النصي العدلي (Forensic transcription)

وهو يُعنى بنوعين من الإستنساخ النصي : أولهما الوثائق المكتوبة ، والآخر التسجيلات المرئية والمسموعة ، (إذ قد يلزم الأمر في سياق التحقيقات الجنائية وأعمال المحاكم إستنساخ الأشرطة المرئية والمسموعة وتحويلها إلى نصوص مكتوبة). وتكمن أهمية الإستنساخ النصي الدقيق للنصوص في أن البيانات المُستنسخة تصبح مصادر للقرائن التي تستند عليها المحاكم في إصدار أحكامها.⁽¹³⁾

نموذج للتحليل الذي يقوم به خبير الأدلة الجنائية اللغوية في سياق التحقيق في جريمة:

قصدنا من هذا الجزء من الورقة تقريب الصورة للقارئ من خلال عرض نموذج عملي واقعي يلقي الضوء على أساليب التحليل اللغوي التي يستند عليها خبراء الأدلة الجنائية اللغوية في سياق تحقيقاتهم في الجرائم التي

يُسند إليهم فك طلاسمها ، وقد إخترنا واحداً من الأحداث التي صاحبت هجمات الحادي عشر من سبتمبر 2001 التي شهدتها مدينة «نيويورك». فقبيل أحداث الهجوم علي برجى مركز التجارة العالمي في «نيويورك» في الحادي عشر من سبتمبر 2001 ، تم إرسال ثلاث رسائل ملوثة بفيروس الجمرة الخبيثة «Anthrax» لعناوين ثلاث جهات شهيرة في الولايات المتحدة: فقد تم إرسال واحدة من تلك الرسائل إلى أحد أعضاء مجلس الشيوخ المقيمين في العاصمة «واشنطن» ، والأخرى للصحفي «توم بروكو» أحد أفراد طاقم تلفزيون NBC، أما الثالثة فقد تم إرسالها على عنوان أحد كبار محرري صحيفة «نيويورك بوست». وقد كانت الرسائل الثلاثة تحمل تاريخ التاسع من سبتمبر 2001 وكلها محفوظة داخل مظاريف مكتوبةً بأسلوب الكتابة المائل (Italics) وبالخط البارز (Block style) والحروف الكبيرة (Capital letters). وفي شهر أكتوبر أسندت سلطات التحقيق الأمريكية لثلاثة من خبراء الأدلة اللغوية الجنائية مهمة التعرف على هوية مُرسل تلك الرسائل الثلاثة. وفي سياق تحليلاتهم وضع الخبراء ثلاثة فرضيات في سعيهم للكشف عن هوية مرسل الرسائل الثلاثة وهي :

ان مُرسل الرسائل أمريكي يتخفي في شخصية أجنبي
أن مُرسل الرسائل أجنبي يتخفي في شخصية أمريكي
أن مُرسل الرسائل أجنبي يعتمد استخدام أنماط لغوية دون مستوى كفاءته اللغوية على سبيل التضليل وإبعاد الشبهة عنه. وفي سياق سعيهم لإثبات صحة هذه الفرضيات أو نفيها ، عكف العلماء الثلاثة على دراسة الرسائل من منظور أربعة من فروع علم اللغة:
- المنظور الأول: هو منظور علم اللغة النفسي:

ومن خلال ذلك، خلصوا إلى أن تاريخ الرسائل يوحي بوجود علاقة بينها وبين حادثة برجى مركز التجارة العالمي. وهي علاقة تبدو ضمناً كعلاقة مؤكدة بين الحدثين. ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه يمكن في مجال علم النفس اللغوي إجراء التحليلات باستخدام البصمات الصوتية للمُشتبه بهم للتعرف على هوياتهم ومساعدة سلطات إنفاذ القانون على إلقاء القبض عليهم. علاوةً على ذلك يمكن لعلم النفس اللغوي أن يكشف عن خيوط من شأنها أن تقود إلى الجاني من خلال ملاحظة مدى مألوفية الضحية بأسلوب

يُعتقد إعتقاد معقول ، بأنه أسلوب الجاني ، كما هو الحال عند كتابة أحد الموظفين لرسالة تهديد لإدارة الشركة التي يعمل بها ، وكثيراً ما تخون مثل هذه الرسائل صاحبها دون أن يشعر حيث تقود التحقيقات إلى أن المشتبه به ليس شخصاً غريباً ، بل هو من أهل الدار.

- المنظور الثاني: هو منظور الهجاء (Spelling) :

فكتابة كلمة (penicillin) التي وردت في الرسائل بهجاء أمريكي (penacillin) يوحي بأن مُرسل الرسائل من أصل أمريكي ، لأن هذه هي طريقة إملاء هذه الكلمة التي تميز الأمريكيين عن غيرهم من المتحدثين بالإنجليزية. كما أنه ليس بعربي ، لأن الناطقين باللغة العربية قد عُرف عنهم أنهم يُسقطون أصوات الحروف المتحركة اللينة (lax vowel sound) في سياق كتابتهم للكلمات من هذه الشاكلة. كما لاحظ الخبراء خطأ آخر يُرجح فرضية ان مُرسل الرسائل من المتحدثين الأصليين باللغة الإنجليزية ، وهو كتابة عبارة (cannot) ، إذ لا يشيع عند الأمريكيين كتابتها هكذا متلاصقة كأنها كلمة واحدة، بل درجوا على كتابتها ككلمتين متباعدين (can not) ، وذلك خطأ لا يقع فيه من تعلموا الإنجليزية.

- المنظور الثالث: هو منظور علم نظم الجمل (Syntax) :

الذي يُعنى بترتيب الكلمات، وعلم الدلالة والذي يُسمى أيضاً علم المعاني (semantics). فقد لاحظ خبراء الأدلة اللغوية الثلاثة ورود عبارة (THIS IS NEXT) في إثنتين من الرسائل الثلاثة . وهي عبارة إستهلالية للإنتقال من موضوع إلى آخر . وقد أثار ذلك جدلاً بينهم ، حيث رأى أحدهم أن ذلك خطأ مُتعمدٌ قصد منه التضليل . كما تضمنت إحدى الرسائل عبارة (We have this anthrax to offer) ، أي (نحن لدينا هذه الجمرة الخبيثة لنقدمها) ، وهي عبارة تنم عن أسلوب التجديف وإدعاء الألوهية الذي يجري به مُرسل الرسالة عبارة وردت في الإنجيل بشأن القربان المُقدس نصها (We have this bread to offer) ، وترجمتها (نحن لدينا هذا الخير لنقدمه) . ويعضد استخدام هذه العبارة فكرة أن الهجمات ضد مركز التجارة العالمي كانت بمثابة حرب مقدسة من منظور منفيها .

- المنظور الرابع: هو منظور تحليل الخطوط (handwriting analysis):

أوحى إستخدام الحروف الكبيرة (Capital letters) والخط البارز (Block style) في جميع نصوص الرسائل، إلى جانب الكتابة بالخط المائل (Italics) على مظاريف الرسائل الثلاثة في بادئ الأمر بأن مُرسل الرسائل ليس من الناطقين الأصليين باللغة الإنجليزية، ومن المحتمل أن يكون عربياً مستوى لغته الإنجليزية مُتدني. كما تم لاحقاً إستبعاد إحتمال أن يكون ذلك من باب تمويه شخصية الكاتب، لأن الطلبة العرب لا يستخدمون الحروف الكبيرة عندما يكتبون باللغة الإنجليزية. وإنتهي الأمر إلى إفتراض ان مُرسل الرسائل إرهابي امريكي يتخفى في شخصية عربي لا يجيد اللغة الإنجليزية. وعلى الرغم من أنه قد تم تحليل الخصائص اللغوية الأخرى للرسائل الثلاثة دون أن يُلصق التحليل التهمة بالعرب أوالمسلمين على وجه العموم، فقد اوردنا هذا النموذج لتبصير القارئ بالكيفية التي يتم بها إستخدام السمات اللغوية في التحليل الجنائي في إطار علم اللغة العدلي.⁽¹⁴⁾

خبير علم اللغة العدلي بوصفه شاهد خبرة:

تختلف معايير قبول أداء خبير علم اللغة لشهادته بوصفه خبير أمام المحكمة من دولةٍ إلى أخرى، فبريطانيا و استراليا، مثلاً تطبقان نفس المعايير، إذ تعتمدان معيار خبرة الخبير دون النظر للطريقة التي يستند عليها في إبدائه لرأيه. لذلك فإن النظام في هاتين الدولتين يقوم على الإستعانة بالخبير وقبول شهادته طالما أن المحكمة مقتنعة بأنه مؤهل لأداء الشهادة وإبداء رأي شاهد الخبرة من حيث مؤهلاته العلمية ومعارفة وتدريبه العملي، شريطة أن يعبر عن رأيه إستناداً إلى المعرفة العلمية والخبرة العملية. والعُرف السائد في هذه الدول، هو أنه طالما أثبت الخبير في سيرته الذاتية أنه قد سبق له أن مارس عمله أمام إحدى المحاكم وقبلته، فلا يجوز لمحكمةٍ أخرى أن تعترض على مثوله أمامها كشاهد خبرة.⁽¹⁵⁾

أما في الولايات المتحدة، فتخضع كفاءته ووثوقية الأساليب التي يستخدمها شاهد الخبرة لفحص دقيق من جانب المحكمة، وهو أمر قد يستغرق عدة ساعات. وحتى بعد السماح للخبير بالإدلاء بشهادته، يجوز للقاضي و/او هيئة المحلفين أن تقررأن شهادته ليست مفيدة، أو أنها ليست مناسبة، وعليه لا يجوز الأخذ بها في قرار المحكمة او هيئة المحلفين. ومن بين هذه الأحوال

حالة إقتناع المحكمة أو هيئة المحلفين بأن الأساليب التي إستند إليها الخبير في شهادته غير مقبولة. و خلاصة القول أن المحاكم الأمريكية تشترط لمقبولية شهادة الخبرة التي يدلي بها خبراء اللغة أن تكون مرتكزة على مبدأ علمي معترف به ويلقي قبولاً عاماً في المجال الذي ينتمي إليه⁽¹⁶⁾ ، وإن كانت محكمة «غوانتانيمو» قد أغفلت هذا الشرط ، حيث طعن ممثل الدفاع عن «مصطفى أحمد الهوساوي» المواطن السعودي المُنْتَهَم بالإشتراك في هجمات الحادي عشر من سبتمبر 2001 في إجادة المترجم الذي إستعان به المحكمة للغة العربية، و ثبتت في وقت لاحق وجاهة ذلك الطعن.⁽¹⁷⁾

مكانة الترجمة بأنواعها في مضمار علم اللغة العدلي:

برزت أهمية الترجمة بشقيها الشفاهي (أي الترجمة التبعية والترجمة الفورية) والتحريري في السياقات القانونية من خلال حاجة قطاع الأعمال لها كوسيلة للتفاهم بين المتعاملين الذين يتحدثون لغاتاً مختلفة في هذا القطاع. وكثيراً ما تنشأ نزاعات في قطاع الأعمال مردّها إلى ما يُعتقد بأنها أخطاء شابت الترجمة. وعند إحالة مثل هذه النزاعات إلى المحاكم للفصل فيها تبرز الحاجة للمترجمين لمساعدة المحققين والقُضاة في حسم تلك النزاعات، مما يفرد للترجمة حيزاً مُقدراً في ساحة علم اللغة العدلي. وقد برزت أهمية الترجمة كنشاطٍ معترف به منذ محاكمات «طوكيو» و«نوريمبيرج» التي ما كان لها أن تجري لولا وجود الترجمة. غير أن نتائج البحوث التي تمت لاحقاً في مضمار الترجمة القانونية أظهرت وجود مشكلةٍ تكثف دور الترجمة كأداةٍ للتحقيق في الجرائم ومحاكمة مرتكبيها . والمشكلة هي عدم وجود مترجمين شفاهيين وتحريريين على قدرٍ من الفهم والتدريب القانوني الذي يؤهلهم للمشاركة في التحقيقات التي تضطلع بها الشرطة وما يليها من محاكمات. وقبل أن يتشعب عمل المترجمين في السياق القانوني إنحصر دورهم في مساعدة المحققين في التحقيقات التي يجهل أحد اطرافها لغة التحقيق . وكذلك مساعدة المحققين في فك طلاسم الجرائم التي يستند إرتكابها إلى أساليب لغوية، إلى جانب مساعدة القُضاة في التفاهم مع المتهمين والشهود وغيرهم ممن لا يجيدون لغة المحكمة. ولم يقتصر دور المترجمين في المجال القانوني على تسهيل التواصل ، بل إمتد دورهم إلى الإستعانة بهم للإدلاء بشهادات الخبرة في المسائل اللغوية ذات الطابع النزاعي حيث يجادل كل طرف بصحة ترجمة ما ورد في الوثائق

موضوع النزاع لصالحه. وفي مجال تحكيم نزاعات العقود ، كثيراً ما برزت الحاجة لإحالة النزاعات إلى مُحكمين مترجمين للفصل فيها.

دور المترجم بوصفه شاهد خبرة

نصت الكثير من التشريعات الوطنية والدولية على جواز ، بل وجوب الإستعانة بالمترجمين للبت في المنازعات الناشئة بشأن صحة الترجمة. وقد أوصدت الكثير من الإتفاقيات والعقود الباب الذي تلج منه مثل هذه النزاعات من خلال النص على حجية وسيادة اللغة التي يتم بها تحرير الوثائق عند بروز نزاع حول تطبيق او تفسير اي من بنود الإتفاقية او العقد.

عند إستدعائه للمحكمة لتقديم شهادته بوصفه خبير ، ينبغي على المترجم أن يتأكد من ثلاثة اشياء جوهرية : أولها أن يكون مُلمّاً بقواعد الإثبات، وثانيها انه قد أعد نفسه إعداداً جيداً للمثول أمام المحكمة ، ويكون ذلك بقراءة الشهادة التي سيُدلي بها عدة مرات حتى يتيقن من إتقانه لمضمونها إستعداداً للإستجواب Cross-examination الذي سيخضع له من جانب المحامين وممثل الإدعاء وغيرهم ، كما يجب عليه في سياق إستعداداته هذه أن يصطحب معه إلى قاعة المحكمة المعاجم وغيرها من المراجع التي إعتمد عليها في ترجمته أو شهادته ، أو على اقل تقدير أن يُعد قائمة توثق المعلومات التي تيسر الرجوع إلى هذه المراجع.

أما الإعتبار الثالث ، فهو انه عليه أن يدرك حدود دوره كمترجم أو شاهد خبره . وفي ذلك عليه اي يبتعد عن لغة الإستنتاج ، إلا إذا طلب منه القاضي ذلك ، أو المحامي أو ممثل الإدعاء ، أو غيرهم ، وتكون إستجابته لمثل هذ الطلب رهينة بموافقة القاضي. وفي سياق دورهم كشهود خبرة امام المحاكم ، تواجه المترجمون العديد من المشاكل التي تواجه رصفائهم من خبراء مجالات علم اللغة العدلي الآخرين ، وأهمها عدم إعتيادهم على سياقات المحاكم وأجوائها وأعرافها ، سيما في غياب التدريب النوعي على قواعد العمل في المحاكم عن مناهج تدريب المترجمين. ومن تبعات هذا الغياب عدم معرفة المترجمين بأنماط الترجمة الجائز إستخدامها في السياق العدلي، وتلك المحرم إستخدامها في هذا السياق. وتقريباً للصورة ، نأخذ مثال الترجمة المزدوجة Couplet translation وهي أسلوب من أساليب الترجمة يلجأ إليه المترجم للتعامل مع الألفاظ المرتبطة بثقافة معينة دون ثقافةٍ أخرى Culture-bound expressions مما

يجعلها تغيب عن قائمة مفردات اللغة التي تنتمي إلى تلك الثقافة. وتتكون الترجمة المزدوجة من ترجمة صوتية (Transliteration) تتبعها ترجمة تفسيرية للكلمة أو العبارة التي تمت ترجمتها صوتياً. فمثلاً في سياق ترجمة الجملة العربية: (يقوم الإمام في المجتمع المسلم بعدة أدوار إجتماعية إلى جانب دورة الديني) ، يلزم غياب كلمة (إمام) عن الثقافة الإنجليزية المترجم باللجوء إلى الترجمة المزدوجة حيث يقوم بإحلال أصوات الحروف التي تتشكل منها كلمة (إمام) بمرادفات الصوتية في اللغة الإنجليزية ومن ثم يقوم بتفسير كلمة (إمام) فتصبح الترجمة هكذا:

The Imam (prayers' leader) in a Muslim community plays several social roles, in addition to his religious role

إلا أن المترجمين يُحذرون من مغبة اللجوء لمثل هذا النوع من الترجمة عندما يتعلق الأمر بكلمة جدلية مُختلف في تفسيرها حسب منظور المفسر ، لأنه إن فعل ذلك فسوف يفسر الكلمة من منظوره وليس من منظور محايد موضوعي وغير ذاتي ، كما تقتضي الشهادة. وسوف نعرض لتفاصيل هذه المسألة في الجزء التالي.

مشكلة ترجمة المصطلحات الجدلية الدلالة المرتبطة بالثقافة في سياق التحقيقات الجنائية والمحاكمات: نموذج مصطلح «الجنجويد»
تقع المصطلحات الجدلية الدلالة ضمن مجموعة الألفاظ المسماة بالألفاظ المرتبطة بثقافة معينة دون ثقافة أخرى Culture-bound expressions ، كما أسلفنا القول ، مما يجعلها تغيب عن قائمة مفردات اللغة التي تنتمي إلى تلك الثقافة. وممكن الخطر في ترجمة هذه الألفاظ أنها مُتنازع على دلالتها على مستويين:

أولهما: مستوى اللغة المنقول منها: (Source Language). وفي هذا الصدد لا يكون هنالك إجماع بين المتحدثين بنفس اللغة بشأن دلالة اللفظ المعين. ثانيهما: مستوى اللغة المنقول إليها (Target Language). وفي هذا الصدد يؤدي غياب اللفظ المعني عن قائمة ثقافة اللغة المنقول إليها إلى عدم وجود مرادف له في قائمة مفردات اللغة التي تنتمي إليها تلك الثقافة. وتظهر إشكالية ترجمة مثل هذه الألفاظ في سياق التحقيقات الجنائية والمحاكمات حيث يقتضي الأمر أن تستند محصلة هذين النشاطين القانونيين

على دلالاتٍ قطعية غير قابلة لتعدد التأويلات. ويتمثل مصدر إشكالية ترجمة مثل هذه الألفاظ إلى لغةٍ أخرى في أنه لا يكون هنالك مخرج للمترجم سواء اللجوء للترجمة المزدوجة التي تقوم - كما أسلفنا القول- على ترجمة صوتية للكلمة تتبعها ترجمة تفسيرية لها. وهنا يكون بيت الداء، حيث يفسر المترجم الكلمة، في غياب دلالةٍ متفق عليها بين المتحدثين باللغة المنقول منها، حسب منظوره الذي قد يجافي الحقيقة. ومن أبرز النماذج التي نسوقها في هذا المقام كلمة «جنجويد» وما أحدثته من لغطٍ وإرباك في سياق التحقيقات الجنائية في إنتهاكات حقوق الإنسان التي شهدها إقليم دارفور. ويشير تتبع أصل هذه الكلمة وتاريخها إلى أنها لفظ مصكوك من كلمتين «جن+جواد». وشاع إطلاقها في اللهجة العربية الدارفورية على قطاع الطرق وغيرهم من المتفلتين الذين يشنون غارتهم على الأمنيين وهم يمتطون صهوات الجياد/ ظهور الإبل بغض النظر عن إنتمائهم القبلي أو لون سحتهم. غير أن هذه الكلمة أصبحت تُستخدم من جانب كل الفرقاء في الصراع الدارفوري كأداةٍ لوصم الآخر الجانب وتجريمه. ولما كانت التحقيقات التي قامت بها منظمات حقوق الإنسان وغيرها من المنظمات الحقوقية الدولية تعتمد على الترجمة من العربية إلى اللغات الأوربية سيما الإنجليزية، طفت إلى السطح إشكالية هذا المصطلح وتأثيراته السلبية على تحديد هوية الجناة ومن ثم على مصداقية التحقيقات على وجه العموم، وهو أمر لفتت الأنظار إليه أديبات المنظمات المعنية بحقوق الإنسان. فقد حفلت وثائق هذه المنظمات وكتابات خبراء النزاعات المعنيين بقضايا إنتهاكات حقوق الإنسان في دارفور بالعديد من الملاحظات بشأن جدلية مصطلح «الجنجويد» نورد أدناه بعضاً منها على سبيل المثال لا الحصر: (18)

فقد رأت منظمة حقوق الإنسان المُسماة «The justice Africa Human Rights Organization»: «أن نزع السلاح الشامل والقسري تكتنفه المخاطر في أحسن الأحوال، أما في أسوأ الأحوال، فإنه قد يكون عملاً مستحيلاً، فقبل الإقدام على نزع السلاح، هنالك حاجة لتحديد تعريفٍ عملي لما تعنيه كلمة «جنجويد». أما خبير النزاعات أليكس ديوال فقد نقل في كتابه «Darfur and the Search for Peace» عن «على حقار» المحلل المُختص بالنزاعات في دارفور قوله: «ليس هنالك ثمة إتفاق على تعريف وأصل كلمة «جنجويد». (19)

أما منظمة «هيومن رايتس ووتش» فتري: «انه يبدو على نحو متزايد أنه بينما يستخدم الضحايا كلمة «جنجويد» لوصف اي مهاجمٍ مُسلحٍ، فإن هذ التسمية خاطئة، لأن هذا الوصف ينطبق على مجموعتين على أقل تقدير، هما: المليشيات التي تدعمها الحكومة والعناصر الإنتهازية التي تستغل فرصة الإنفلاتات الأمنية وإنهيار حكم القانون والنظام لشن غاراتها الرامية إلى نهب قطعان الماشية».⁽²⁰⁾

كما لاحظت مجموعة الأزمات الدولية أن مصطلح «الجنجويد» قد ظل لعدة عقود يُستخدم لوصف المتفلتين الذين يغيرون على القرى لسرقة الماشية. وهم في واقع الأمر مجرد مجرمين منبوذين من جانب مجتمعاتهم أياً كانت بسبب خروجهم على الأعراف والقيم القبيلة.⁽²¹⁾ وقد شكت لجنة التحقيق الوطنية السودانية من أن ضيائية مصطلح «الجنجويد» قد ألقّت بظلالها على القرارات الصادرة عن منظمات حقوق الإنسان في حق حكومة جمهورية السودان.⁽²²⁾

كما أفاد «جولي فياينت» على لسان قائد القيادة الغربية بالقوات المسلحة السودانية أنه يستحيل إعتداع معيار الإنتماء القبلي في تحديد هوية «الجنجويد» لشيوخ الظاهرة في أوساط القبائل العربية وكذلك غير العربية.⁽²³⁾ موجّهات ترجمة المفردات الجدلية الدلالة في سياق التحقيقات والمحاكمات الجنائية.

الأصل في الترجمة في كل الأحوال، وعلى وجه الخصوص في السياق العدلي الحياد. فكما أن القاضي لا يقضي بعلمه، فإن المترجم لا يركن إلى علمه ومعرفته وقناعاته الشخصية لحسم جدلية دلالة مصطلح غير مُجمع على دلالاته في سياق عمله في التحقيقات والمحاكمات الجنائية. وعليه إتباع الجهات التالية: أولاً: سياق الترجمة التحريرية لمستندات التقاضي ومحاضر التحقيقات الجنائية.

إذا أضطر المترجم إلى اللجوء إلى الترجمة المزدوجة (ترجمة صوتية+ترجمة تفسيرية)، فعليه أن يكون مُدركاً لحقيقة أنه يقوم مقام المستشار للمحكمة وألجنة التحقيقات الجنائية التي أوكلت إليه ترجمة الوثائق المعينة. وفي هذه الحالة عليه، عند التعامل مع الشق التفسيري للترجمة، إلا يورد خياراً واحداً، أو يورد الخيار الذي يؤمن بصحته على المستوى الشخص، بل يتوجب عليه أن

يورد كل الخيارات الشائعة بشأن دلالة المصطلح المتنازع عليه. وحتى نفهم هذه القاعدة التي تحكم عمل المترجم، دعنا نفترض أن المترجم قد كُلف بترجمة الشهادة التالية التي أدلت بها امرأة لمحقيقي البعثة المشتركة للأمم المتحدة والإتحاد الأفريقي في دارفور» يوناميد« : (24)

«بينما كنت أجلس مع زوجي وأطفالي أمام منزلنا، هجم علينا الجنجويد، وقتلوا زوجي واضرمو النار في منزلنا»

While I was sitting with my husband & children in front of our house,
we were attacked by the Janjaweed (Arab/dark skin Darfuri militiamen
.on horse/camel backs) who killed my husband & set our house a blaze

نلاحظ في هذه الترجمة أن المترجم في سياق تطبيقه للترجمة المزدوجة لغياب مرادف لكلمة «جنجويد» في الإنجليزية، بدأ أولاً بالترجمة الصوتية (Janjaweed) وأتبعها بترجمة تفسيرية تورد كافة ما يُشاع عن دلالة المصطلح، ولم يورد خياراً واحداً ((backs)). تاركاً الأمر للمحققين للقيام بالتحقق من هوية المهاجمين على وجه التحديد، هل هم من عرب دارفور أم من أفارقتها «الزُرقة».

أما، إذا كثرت الدلالات التي تُشاع عن دلالة المصطلح، فيمكن للمترجم أن يفرد حاشية يلفت فيها الإنتباه إلى جدلية المصطلح وعدم الإتفاق عليه، ويورد كل ما يُشاع عن ذلك.

ثانياً: سياق الترجمة الشفهية (الفورية - التتبعية) خلال جلسات المحاكمة والتحقيقات الجنائية

تحكم ترجمة المصطلحات الجدلية غير المتفق على دلالتها في سياق جلسات المحاكمات والتحقيقات الجنائية القاعدة التي توجب على المترجم الإكتفاء بالشق الصوتي من الترجمة، والإبتعاد عن الشق التفسيري، تاركاً ذلك للمحقق/القاضي ليسأل الشخص المائل أمامه عما يعنيه بالمصطلح المعين بناءً على ما شاهده. دعنا الان نطبق قاعدة الإكتفاء بالترجمة الصوتية والإمتناع عن التفسير على نفس المثال السابق:

«بينما كنت أجلس مع زوجي وأطفالي أمام منزلنا، هجم علينا الجنجويد، وقتلوا زوجي واضرمو النار في منزلنا»

While I was sitting with my husband and children in front of our
house, we were attacked by the Janjaweed, who killed my husband & set
.our house a blaze

نلاحظ في هذه الترجمة الشفهية أن المترجم قد إكتفى بالترجمة الصوتية (Janjaweed)، تاركاً الأمر للمحقق/القاضي ليسأل الشخص المائل أمامه عما يعنيه بمصطلح «الجنجويد» إستناداً إلى ما شاهده.

أما إذا ما إفترضنا جدلاً أن المحقق/القاضي أراد الإستعانة بالمترجم لتحديد دلالة مصطلح الجنجويد بإعتباره ضمناً خبيراً مستشاراً للمحكمة، فعلى المترجم أن يلزم الحيطة والحذر، وذلك بإتباع الخطوات التالية في رده على سؤال المحقق/القاضي:

أولاً: أن يفرغ شهادته من قيمتها القانونية، طالما أنه لم يكن شاهداً عياناً على ماجرى، ويتم ذلك بتحويل شهادته إلى شهادة سماعية «Hearsay من خلال تصديرها بعبارة «Who are said to be.....» أي «يُقال» ثانياً: أن يورد كل ما يُشاع عن دلالة المصطلح، فيكون رده على سؤال المحقق/القاضي له: من هم «الجنجويد»؟ ، What are the Janjaweed هو:

The Janjaweed are said to be (Arab/dark skin Darfuri militiamen » (on horse/camel backs) .»

من خلال صيغة الإجابة هذه، يكون المترجم قد قام بدوره كاملاً بصفته غير المعلنة مستشاراً للمحقق/القاضي، دون أن يحسم الجدل بشأن دلالة المصطلح غير المتفق على دلالته إستناداً على علمه ومعرفته.

كيف يدي خبر اللغة بشهادته امام المحكمة

يجد الكثير من خبراء اللغة غير المعتادين على اجواء المحاكم صعوبة في الإدلاء بشهاداتهم بوصفهم شهود خبرة امام المحاكم . وأهم مشكلتين تواجهان هذه الفئة هما: أولاً، مشكلة التفاعل مع المشاركين في القضية، وعلى وجه الخصوص بعض المحامين وممثلي الإدعاء والذين قد تدفعهم أهدافهم أحياناً إلى الخروج عن مألوف أخلاقيات مهنة القانون، فيعمدوا إلى إساءة إستخدام شهادة الخبير أو تحويلها لأغراض إثبات وقوع الجرم أو إثبات البراءة حسبما يقتضي الحال . أما المشكلة الثانية، فهي أن الخبير عليه أن يتعامل مع قواعد التفاعل داخل المحكمة غير المألوفة لديه، فالمحامون يطرحون الأسئلة وكذلك

المدعون، بينما يراقب القاضي وأعضاء هيئة المحلفين ما يقوله الخبير في إجابته عن الأسئلة التي تُطرح عليه بإعتباره شاهداً مطلوب منه ان يخاطب القاضي وهيئة المحلفين مباشرةً عند إجابته ، والأكثر إرباكاً من كل ذلك خضوع شاهد الخبرة للمناقشة والإستجواب والإستجواب المضاد من كلا الطرفين في القضية. عليه ، فان خبير الأدلة اللغوية عليه كتابة الشهادة التي ينوي الإدلاء بها قبل تلاوتها أمام المحكمة . وفي ذلك يمكنه أن يختار واحداً من أسلوبين من أساليب التعبير عن رأيه او كليهما، وهما:

التعبير عن الراي في سياق شهادة الخبير بإستخدام الأسلوب الدلالي:

دل واقع الحال على أن الكثيرين من خبراء علم اللغة العدلي يجدون صعوبة في التعبير عن آرائهم في سياق شهادتهم في صورة إحتتمالات حسابية. ويدفعهم ذلك إلى إعتداد المنهج الدلالي في الإدلاء بشهاداتهم. إن يكتفون بالإفصاح عن آرائهم بشأن دلالات الجمل المُستخلصة من مختلف مولدات المعنى من قواعد نحوية ومعاني الكلمات وترتيبها ودلالات أصواتها وغيرها، دون ان يوضحوا للمحكمة كيفية قياس قوة رأيٍ معين ، أو كيفية تحديد أرجحية قول معين من بين قولين إستناداً لقواعد الترجيح القانونية ووزن الإحتتمالات للوصول إلى رأي يقيني فوق مستوى الشك المعقول.

غير أن عدداً متزايداً من خبراء اللغة قد أصبحوا ،مع تنامي خبراتهم، يرفقون مع شهاداتهم المكتوبة ملحقاً يضم جدولاً للقياس الدلالي يساعد المحكمة على تقييم درجة الثقة التي يُبدئ بها الخبير راي معين . ويحتوي جدول قياس درجة الثقة على عمودين يتضمن أحدهما رقماً يمثل درجة اليقين التي يبدئ بها الخبير الرأي المعين ، بينما يضم العمود الآخر أسلوب التعبير عن درجة هذه اليقين بلغة الكلام. وسنتفرض لغرض توضيح مضمون جدول القياس الدلالي أدناه ان الخبير قد طُلب منه تحديد صاحب الصوت التي ورد في مكالمة هاتفية في سياق التحقيق في قضية تهديد:

اسلوب التعبير	درجة اليقين
اشعر بأنني على قناعة تامة بأن صاحب الصوت هو سايمون جون	5
أرى انه من المحتمل جداً أن يكون صاحب الصوت هو سايمون جون	4
أرى انه من المحتمل أن يكون صاحب الصوت هو سايمون جون	3
أرى انه هنالك احتمال إلى حد معتدل أن يكون صاحب الصوت هو سايمون جون	2
أرى أنه هنالك احتمال أقوى في الا يكون سايمون جون هو صاحب الصوت	1

التعبير عن الراي في سياق شهادة الخبير باستخدام الأسلوب الإحصائي:

يشعر الكُتاب الذين يعارضون الأسلوب الدلالي بأن المشكلة التي ينطوي عليها هذا الأسلوب ليست إبتعاده عن الموضوعية وجنوحه نحو الذاتية فحسب ، بل أيضاً في أنه قد يكون أسلوباً غير ملائم لأغراض المحاكم . وإستناداً على هذا الرأي ، يرى هؤلاء الكُتاب أن افضل اسلوب يعتمد الخبير في شهادته هو الإسلوب الإحصائي . ووفقاً لهذا الأسلوب يمكن ان تنطوي شهادة الخبير على عنصر حسابي حاسم يتعلق بمدى احتمال صحة الفرضية المعينة . فمثلاً يذكر الخبير في رأيه مثلاً ، أنه يميل بنسبة كذا في المئة إلى القول بأن صاحب الصوت هو سايمون جون نظراً لقوة البينة اللغوية المعينة التي رجحتها الأدلة الإحصائية .⁽²⁵⁾

أشهر القضايا التي تم فيها الإحتكام إلى علم اللغة العدلي :

سجل خبراء علم اللغة العدلي الكثير من الإنجازات المتمثلة في فك طلاسم العديد من الجرائم الغامضة التي لم يكن بالإمكان التوصل إلى الجناة فيها بإستخدام وسائل الإثبات التقليدية المألوفة ، إلى جانب قضايا عديدة تم حسم الجدل فيها بوسائل الإثبات اللغوية . ونستعرض أدناه ثلاثاً من هذه القضايا:

القضية الأولى: إختطاف قاصر للحصول على فدية:

جرت وقائع هذه القضية في عام 1979 بولاية «إينوي» الأمريكية عندما إختطف أحد المجرمين قاصر. وقد طلب من خبير الأدلة الجنائية اللغوية «روجر شوي» أحد رواد علم اللغة العدلي فك طلاسم تلك القضية سيما وان الخاطف لم يترك وراءه أي اثر أسوى الورقه التي كتب عليها تهديده وطلب الفدية.

قام «شوي» بإخضاع مضمون ورقة التهديد لمعايير الإثبات اللغوي ، وتوصل من خلال التحليل إلى عدة معلومات: اولها أن الخاطف من بلدة «آكرون» بولاية «اوهايو»، وانه قد تعمد إرتكاب بعض الأخطاء اللغوية على سبيل التضليل ، فمثلاً تعمد الخطأ في تهجي كلمة (cops) وهي الكلمة المألوفة للشرطة في الدارجة الأمريكية ، فكتبها (kops) كما كتب (dautter) بدلاً عن (daughter) بينما أغفل كلمة (precious) وهي أكثر تعقيداً في الهجاء من سابقتها ، فكتبها بهجائها الصحيح . وقد إستنتج «شوي» من ذلك أن الخاطف قصد من تلك الأخطاء أن يعطي الإنطباع بانه شخص بسيط التعليم . وإمعاناً في التضليل، لم يشر الخاطف إلى أحد الأماكن بإسمة الشائع المألوف وهو مكان شاعت تسميته (بشريط الشيطان) فأشار إليه بعبارة وصفية (الشجيرات الممتدة على طول الطريق) . و(شريط الشيطان) إسم لا يستخدمه أحد سواء سكان بلدة «آكرون» ، وهو منهم ، حتى لا تركز الشرطة بحثها عن الجاني في هذه البلدة. وقد إنتهت التحقيقات بإلقاء القبض على عددٍ من المشتبه بهم من هذه البلدة وبمضاهاة الخطوط تم التعرف على الخاطف الحقيقي .⁽²⁶⁾

القضية الثانية: كولمان قاتل أفراد اسرته:

حدثت وقائع القضية الثانية في عام 2009 ، وهي تتعلق بشخص إسمه «كريس كولمان» ، وهو أب لطفلين . فجأة أخذ هذا الرجل يحدث زملائه في العمل بأنه ظل يتلقى تهديداتٍ بالقتل من مجهول من خلال بريده الألكتروني. وعاد في وقتٍ لاحقٍ ليخبرهم بأن التهديدات تعدت شخصه لتشمل أفراد اسرته ايضاً. فقام بإتخاذ بعض التدابير الإحترازية ، ومنها على سبيل المثال ، أنه ابلغ جاره ضابط الشرطة بما يتعرض له ، وطلب منه تركيب كاميرة مراقبة لحمايته واسرته وإكتشاف أي تحركاتٍ مُريبة حول منزله. وفي أحد الأيام وبينما كان «كولمان» يمارس الرياضة في صالة الالعاب الرياضية القريبة

من منزله أجرى مكالمةً هاتفيةً مع زوجته، لكنها لم ترد على مكالمته، مما أثار قلقه على مصير أسرته، فإتصل بجاره ضابط الشرطة وطلب منه إستطلاع الأمر على مكروهٍ قد حدث لزوجته واطفاله. وعندما هرع الجار مفزوعاً إلى منزل «كولمان» هاله ما رأى، فقد وجد زوجة «كولمان» وطفليه جثثاً هامدة، وجدار المنزل ملوث باللون الأحمر الذي كُتبت به عبارة (لقد دفعت الثمن "U have paid"!....). إشتبهت الشرطة في بادئ الأمر «بكولمان» نفسه، غير انها لم تتوصل سوى لأدلة ظرفية تسوغ توجيه التهمة له. وقد إضطر ذلك الشرطة لإستدعاء خبيري الأدلة الجنائية اللغوية «روبرت ليونارد» و«جيمس فيتجزيرالد» المشهود لهما بالبراعة في فك طلاسم الجرائم الغامضة إستناداً على براعتها في إستخدام أساليب علم اللغة العديلي. ولم يمضي وقت طويل حتى إكتشف الخبيران وجود تشابه ما بين خط القاتل المفترض المكتوبة به العبارة التي على الجدران وخط «كولمان» نفسه. فقام «ليونارد» بتفتيش هاتف «كولمان» الجوال وتصفح الرسائل الالكترونية الصادرة منه وإليه، فلاحظ أن «كولمان» يختصر ضمير المُخاطب (you) بالحرف (U) في كل رسائله الألكترونية. كما لاحظ الخبيران أن «كولمان» دائماً ما يغفل وضع الفاصلة العليا () في الأفعال المنفية، فكان على سبيل المثال يكتب (cant- doesnt) بدلاً عن (Doesn't-can't) بذات الطريقة التي كُتبت بها في الرسائل التي إدعى «كولمان» ان الشخص المجهول الذي يهدده يرسلها له. وكان ذلك دليلاً كافية لإثبات تهمة القتل عليه، فتمت إدانته بجريمة القتل من الدرجة الأولى، فصدرت بحقه ثلاث أحكام بالسجن المؤبد.⁽²⁷⁾

القضية الثالثة: نزاع حول العلامة التجارية بين شركة ماكدونالد وشركة كواليتي إينز العالمية للفنادق:

تتعلق القضية الثالثة بنزاع حول العلامة التجارية نشب بين شركة ماكدونالد (McDonald) وشركة كواليتي إينز العالمية للفنادق (Quality Inns International). وقد تمثل جوهر النزاع في إدعاء شركة ماكدونالد أنه ليس من حقها إحتكار إسم (McDonald) فحسب، بل أيضاً أنها يحق لها إحتكار أول اسمها (Mc)، مما يعني حرمان الشركات الأخرى من إستخدام هذين الحرفين في علاماتها التجارية. وقد برز ذلك النزاع في عام 1987 عندما أعلنت شركة «كواليتي» عن إعتزامها إفتتاح سلسلة فنادق تحت مُسمى (McSleep).

فإعترضت شركة «ماكدونالد» على ذلك متذرعةً بملكيتها للسابقة اللغوية (Mc) على نحو حصري، مُعتبرةً أن خطة شركة «كواليتي» تنطوي على تعدد على علامتها التجارية ومحاولةً لإستغلال حُسن سمعة علامتها التجارية المميزة بحرفي (Mc)، فرفعت دعوى أمام إحدى المحاكم المعنية بالملكية الفكرية. وفي سياق دفاعها عن حُجتها ذكرت شركة «ماكدونالد» أنها بغرض تأكيد ملكيتها لعلامتها التجارية المبدوءة بحرفي (Mc) أطلقت حملة إعلانية تحت مُسمى (Mc-Language) لتعليم الاطفال كيفية إشتقاق فعلٍ بإضافة اللاحقة اللغوية (ize) لحرفي (Mc) لتشكيل فعلٍ يعني (إنجاز الأفضل مثل ماكونالد). وقد رأى علماء اللغة الإنجليزية في خطوة شركة «ماكدونالد» هذه نوعاً من التسلط اللغوي الذي قد يهدد حق مستخدمي اللغة العاديين، وعلى الخصوص أولئك المنحدرين من أصولٍ إسكتلندية وأيرلندية الذين تكثر عندهم الأسماء المبدوءة بالسابقة اللغوية (Mc) التي تعني (إبن)، فمثلاً إسم «ماكفرلين» يعني إبن «فرلين» و«ماكارثي» يعني إبن «كارثي». وقد خشى هؤلاء من أن يؤدي توجه شركة «ماكدونالد» هذا إلى حرمان ذوي الأصول الإسكتلندية والأيرلندية من إستخدام اسماءهم الشخصية كعلاماتٍ تجارية. وقد أخذ المحامون هذا الأمر على محمل الجد. فإتصل محامو شركة «كواليتي» للفنادق بعالم اللسانيات خبير الأدلة اللغوية «شوي» لمساعدتهم على التصدي لتوجه شركة «ماكدونالد» إستناداً على حجتين لغويتين: أولاهما أن السابقة اللغوية المكونة من حرفي (Mc) شائعة الإستخدام حتى في السياقات التي ليست لها علاقة لا من قريب ولا من بعيد بشركة «ماكدونالد»، وثانيتها أن أصل السابقة اللغوية (Mc) هو انها تعني كما اسلفنا القول (إبن) مما يعني أن لها معناها الخاص بها، وليس هنالك ما يبرر ربطها على وجه الحصر بإسم شركة «ماكدونالد». وقد إستخدم «شوي» منهجيةً في علم اللغة إحصائية تقوم على دراسة عدد كبير من النصوص للبحث عن اسماء الأعمال المبدوءة بالسابقة اللغوية (Mc)، فخلص إلى وجود 56 إسماً على هذه الشاكلة. وإستناداً على ذلك، جادل «شوي» بان السابقة اللغوية (Mc) قد اصبحت شائعة في اللغة كمفردة اساسية وملائمة ومستقلة ومختصرة. وفي مواجهة تلك الحجج تعاقبت شركة «ماكدونالد» مع عددٍ من الباحثين في مجال التسويق لإجراء دراسةٍ حول مفهوم الجمهور للسابقة اللغوية (Mc) من خلال توزيع الإستبيانات وإجراء

المقابلات. وقد خلصت دراسة خبراء التسويق إلى نتائج مفادها أن المستهلكين في حقيقة الأمر يربطون السابقة اللغوية (Mc) بإسم شركة « مكدونالد » ، كما يربطون بينها وبين صفات الوثوقية والسرعة ورخص الثمن . وأمام هذه الحجج اصدر القاضي حكماً لصالح شركة « مكدونالد » يجوز لها الإنفراد بإستخدام السابقة اللغوية (Mc) وإحتكارها على نحو حصري.⁽²⁸⁾

الخاتمة:

هدفت هذه الورقة إلى التعريف بعلم اللغة العدلي بإعتباره أحد الأدوات المُستخدمة الإستخدام في المجال القانوني بشقيه التحقيقي والقضائي. وفي سبيل ذلك إستعرضت الورقة مفهوم علم اللغة العدلي ونشأته، كما أُلقت الضؤ على مجالاته . وفي سعيها لتقريب الصورة للقارئ أوردت الورقة بعض أشهر القضايا التي تم الإحتكام فيها إلى علم اللغة العدلي. وفي ذات السياق أوردت الورقة نموذجاً لتبيان أساليب علم اللغة التطبيقي التي يعتمد عليها خبراء الأدلة اللغوية في فك طلاسم القضايا المسنود إليهم التحقيق فيها.

إلى جانب ذلك تناولت الورقة عمل الخبير في المحكمة والدور المطلوب منه أداءه ، وفي هذا السياق تعرضت الورقة للترجمة بوصفها واحدة من مجالات علم اللغة العدلي . فإستعرضت دور المترجم بوصفه شاهد خبرة، مُشيرةً للإعتبرات التي يجب عليه اخذها في الحسبان في سياق إدلائه بشهادته. وفي سياق الترجمة أيضاً سلطت الورقة الضؤ على محاذير ترجمة المصطلحات المرتبطة بالثقافة سيما في سياق التحقيقات والمحاكمات الجنائية مستيعةً في ذلك بمثال واقعي أبرز المشاكل التي إكتنفت التعامل مع مصطلح «الجنجويد». وفي هذا الصدد أفرزت الورقة حيزاً مقدراً لموجهات ترجمة هذا النوع من المصطلحات.

التوصيات :

ولما كشفته الورقة من مشاكل تعترى عمل علماء اللغة في المحاكم ،فإنها توصي بإخضاع الراغبين من المتخصصين في اللغات والترجمة لدورات تدريبية لتبصيرهم بحدود دور مترجمي المحاكم ، وقواعد المثول إلى أمام المحاكم وموجبات وأعراف الإدلاء بالشهادة وكتابة تقارير الخبرة التي تستند عليها المحاكم في إصدار أحكامها، وهو أمر يقتضي تعريفهم بأبجديات علم الإثبات . إلى جانب ذلك لا بد من تدريب القضاة على كيفية التعامل مع خبراء اللغة

— علم اللغة العدلي: نقطة إلتقاء ثلوث اللغة والقانون والجريمة في معترك التحقيقات الجنائية - دراسة تعريفية —
بمن فيها المترجمين، إلى جانب تبصيرهم ببعض جوانب علم اللغة ، وعلى وجه الخصوص علاقة اللغة بالثقافة ومولدات الدلالة. ويوجب ذلك على مراكز اللغات والترجمة أن تفرد حيزاً في برامجها الخاصة بالترجمة القانونية لعلم اللغة الدلالي على وجه العموم ، والأعراف والسلوكيات التي تحكم أدلاء المترجمين وغيرهم من إختصاصيي اللغة بشهاداتهم بوصفهم خبراء أمام المحاكم.

المصادر والمراجع:

- (1) Cook, Guy.(2010): Applied Linguistics. Oxford: Oxford University Press. p. 8
- (2) Ramalinggam Rajamanickam & Anita Abdul Rahim: Forensic Linguistic Evidence and its Admissibility in Malaysia - International Journal of Basic & Applied Sciences IJBAS-IJENS Vol:13 No:04 p.6
- (3) "Centre for Forensic Linguistics". Aston University. Archived from the original on 27 September 2010.
- (4) Gibbons, John and Turell, MT. 2008. Dimensions of Forensic Linguistics. Amsterdam and Philadelphia: John Benjamin's Publishing Company
- (5) Malcolm Coulthard and Alison Johnson (2007): An Introduction to Forensic Linguistics Language in Evidence - Published by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN PP.1718-
- (6) (5)Alison Johnson, Malcolm Coulthard. 2010. "Current debates in forensic linguistics". The Routledge Handbook of Forensic Linguistics. London: Routledge.
- (7) Gao, J. (2010). Review and prospects of the research of forensic linguistics in China. The Journal of Asian Social Science, 6 (10), PP.5575- CIA
- (8) Wikipedia, the free encyclopedia: Ted Kaczynski- Retrievable from: https://en.wikipedia.org/wiki/Ted_Kaczynski
- (9) Fraser, B., 1998. Threatening Revisited. Forensic Linguistics, No. 5 (2), pp. 159-173. <http://dx.doi.org/10.1558/sll.1998.5.2.159>
- (10) Oscar Pistorius trial: Evidence-BBC News-African service 16 April 2014- retrievable from; Oscar Pistorius-trial Evidence20BBCNews-files/world-africa-26417240.html
- (11) George Papcun: voice lineup. retrievable from:
- (12) <http://soundevidence.com/index.php?link=voicelineups>
- (13) Mohsen Ghasemi Ariani et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 158 (2014) pp 222 - 225
- (14) Jordan, Sherilynn Nidever: Forensic Linguistics: The Linguistic Analyst and Expert Witness of Language Evidence in Criminal Trials (Aug. 2002-). A thesis presented to the Faculty of the School of Intercultural Studies, Department of TESOL and Applied Linguistics, Biola University.

- (15) Australian Evidence Act 1995 Sec (79)
- (16) Hardcastle. R. A. 1997. "Cusum; a Credible Method for the Determination of Authorship?" Science and Justice 37:2, 129138-.
- (17) Dr. Salah As-safi: Court interpreters; the missing link in Sudanese litigation System. 234. مجلة معهد العلوم القضائية- العدد الاول 2019 ص.
- (18) Washington Post report -by Peter Finn Washington Post Staff Writer.
- (19) David Hoile (2005): Darfur the Roa to Peace-TJ International Ltd,padstow.Cornwall.UK ibid
- (20) Empty Promises? Continuing Abuses in Darfur.sudan- Briefing paper, Human Rights Watch-New York -11 August,2004
- (21) Darfur Deadline; anew International action plan- Africa Briefing - African Crisis group - 23 august 2002 p.7
- (22) News article by Integrated Regional Information Network-UN officer for coordination of Humanitarian Affairs , Nairobi. 14 May ,2004
- (23) Julie Flint , cited in Alex De Wall :War in Darfur and the search for Peace -Cambridge ,Ma Harvard University press -2007.
- (24) Dr. Salah As-safi R. Albadawi (2016). - Introduction to Translation- Unpublishedlectures.
- (25) Aitken, C. 1995. Statistics and the Evaluation of Evidence for Forensic Scientists. Chichester: John Wiley.
- (26) Frankson. M.J. The Devil's Strip: A Case Study in Linguistic Forensic Evidence. Available online at <http://martinfrankson.com/201225/07//the-devils-strip-a-case-study-in-linguistic-forensic-evidence/>
- (27) Hitt. J. (2012, July 23). Words on Trial: Can linguists solve crimes that stump the police? Retrievable from; [fromhttp://www.newyorker.com/magazine/201223/07//words-on-trial](http://www.newyorker.com/magazine/201223/07//words-on-trial)
- (28) Malcolm Coulthard :Forensic Linguistics: the application of language description in legal contexts - 20102/، pp15 - 33 Retrievable form: <https://www.cairn.info/revue-langage-et-societe-20102-->

أنواع الجريمة الدولية وعناصرها في القانون الدولي الجنائي

أستاذ القانون الدولي المشارك - جامعة الامام المهدي

د. رحمة الله حبوب محمد أحمد

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة والتي بعنوان أنواع الجريمة وعناصرها في القانون الدولي الجنائي إلى التعرف على الجريمة الدولية وصورها المختلفة وكان سبب اختياري للموضوع أن الجريمة الدولية أصبحت مصدر أهتمام لفقهاء القانون بأشكالها المختلفة وتتمثل مشكلة البحث في التعرف على العناصر الدولية المكونة للجريمة الدولية وأتبعته في كتابة هذا البحث المنهج التحليلي والتاريخي الوثائقي الاستردادي كل ما يتعلق بجمع المادة العلمية وتحليلها من كتبالقانون الدولي وتوصلت إلى أهم النتائج حيث كانت أهم النتائج ، أن الجريمة الدولية تقع على المجتمعات بأشكال مختلفة وفقاً لعناصر متعددة الكلمات المفتاحية: الجريمة الدولية ، الانواع ،العناصر ، أنواع الجريمة الدولية وعناصرها

Abstract:

This study which is under the title , the types of crimes and its elements in the international criminal law to identify the international crimes and its different types and the reason to choose the subject is that . the international crime became the source of concern to law jurists with different types.The research problems is represented in identifying the international elements constituted the international crime .To conduct the research ,the researcher followed the analytical, historical documental method to collect the data and analyse them using the references of international law The following are the most important results,The results, the international law occurs in the communities with different types

according to its various elements ,and finally the references and sources at the end of the study.

Key words: the international criminal , the types, elements, the types of crimes and its elements in the international criminal law

المقدمة :

أن الجريمة الدولية أصبحت تشغل بال علماء القانون الدولي وهي تلاحق المجرم أينما كان فهي تقع في إطار المجتمع الدولي وهي تعتبر ضرر واقع على المستوى الدولي ويتحقق ذلك بتوافر أركانها المكونة لها وتمتاز بخصائص عن غيرها من الجريمة الداخلية ولها أنواع متعددة جاءت في النظام الأساسي للمحكمة الجنائية وتناولت كل ذلك في المبحثين الآتيين مفهوم الجريمة الدولية وأركانها في القانون الدولي الجنائي .

أولاً - أسباب اختيار الموضوع :

1. أصبحت الجريمة الدولية مصدر اهتمام لدي رجال القانون وقادة المجتمع الدولي
2. بيان أنواع الجريمة الدولية بأشكالها المختلفة التي تقع على المجتمع الدولي
3. التعرف على عناصر الجريمة الدولية بالتفصيل الوارد في القانون

الدولي الجنائي

ثانياً- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى الآتي :-

- 1- بيان مفهوم الجريمة الدولية
- 2- التعرف على الجرائم الدولية بالتفصيل
- 3- توضيح أشكال الجريمة الدولية
- 4- الوقوف على عناصر الجريمة الدولية المكونة لها

ثالثاً :- أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في أن الجريمة الدولية تعتبر من الموضوعات التي أصبحت تشغل الساحة الدولية من حيث خطورتها وأثارها السالبة على مصالح المجتمعات الداخلية للدول ، والخارجية للمجتمع الدولي ، فلذا لابد من بيان مفهومها وصورها ، حتي يتفادى الافراد الوقوع فيها .

رابعاً - مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في الآتي :-

1- ما هو مفهوم الجريمة الدولية ؟

2- وماهي أنواع الجريمة الدولية ؟

3- ماهي عناصرها الدولية الواجب توافرها ؟

خامساً :- منهج البحث

أتبعت في كتابة هذا البحث المنهج التحليلي والتاريخي الوثائقي الاستردادي والاستقرائي في كل ما يتعلق بجمع المادة العلمية للجريمة الدولية وأنواعها من كتب القانون الدولي الجنائي
مفهوم الجريمة الدولية :

نجد أن الجريمة الدولية حدوثها يؤثر على مصلحة المجتمع الدولي باعتبار أنها تهم المجتمع الدولي وتشغل باله مما أدى للاهتمام بها من حيث تعريفها وبيان أركانها التي تقوم عليها وتبينها على أرض الواقع . وأن للجريمة تعريفات عديدة سواء أكان ذلك في المعاجم اللغوية أم كتب الشريعة الإسلامية أو كتب القانون الوضعي ولكن كلها تتفق بان الجريمة هي خرق لقواعد ومبادئ إنسانية وضعتها الجماعة لتحقيق مصالحها الشرعية في الدنيا والآخرة فهي كسب أثم وذنوب للنفس لا تتغير بتغيير الأمكنة والأزمنة فهي مهما تعددت مصطلحاتها فهي واحدة وأثارها على المجتمع واحدة من حيث أضرارها السالبة وسأتناول هذا المبحث في المطالب الآتي
تعريف الجريمة لغة:

الجرم مصدر الجارم الذي يجرم نفسه وقومه شراً، كما يعني التعدي والذنب⁽¹⁾ فالجريمة والجارم بمعنى الكاسب وأجرم فلان أي كسب الأثم⁽²⁾ ما تعنى ما يأخذه الوالي المذنب⁽³⁾ والجريمة تعنى الجنابة والذنب⁽⁴⁾ بهذا أستخلص أن الجريمة تفي اللغة العربية تعنى الكسب الحرام ويسوق لمرتكبها أثماً وذنوباً
تعريف الجريمة شرعاً :

عرفت بأنه فعل أو ترك نصت الشريعة على تحريمه والعقاب عليه⁽⁵⁾ كما تعنى فعل ما نهى الله عنه وعصيان ما أمر الله به⁽⁶⁾ أو هي عصيان ما أمر الله به بحكم الشرع الشريف⁽⁷⁾ وعرفت أيضاً بأنها محظورات شرعية زجر الله عنها بحد أو قصاص أو تعزير⁽⁸⁾ وعرفت الجريمة بأنها هي آتيان فعل معاقب عليه أو ترك فعل مأمور به ومعاقب على تركه بحد أو تعزير⁽⁹⁾

أو هي خرق للقواعد الاجتماعية وفعل يعد ضاراً بالجماعة ولاختلاف الحضارات في التنظيم والقيم لا يختلف ما يعد جرمًا⁽¹⁰⁾

بهذا أستخلص بأن الجريمة في الشرع الحكيم تعني كل فعل قام به الإنسان وهو محرم إتيانه من الله تعالي كما تعنى ترك كل فعل معاقب على تركه من الله تعالي وبهذا أقول أن الجريمة يمكن أن تكون فعل إيجابي أو فعل سلبي، وأستخلص بان للجريمة عقوبات حدية وقصاص وتعزيرية ولا تختلف باختلاف الحضارات والأزمنة فهي خرق للقواعد الاجتماعية

تعريف الجريمة في القانون الجنائي السوداني :

نجد أن تعريف الجريمة في القانون السوداني بأنها كل فعل معاقب عليه بموجب أحكام هذا القانون أو أي قانون آخر⁽¹¹⁾

أو هي آتيان فعل محرم معاقب على فعله أو تركه⁽¹²⁾ نجد أن هذا التعريف على العقوبة والتجريم وجعله أساساً للتعريف وعرفت بأنها الواقعة التي ترتكب أضراراً بمصلحة حماها المشرع في قانون العقوبات ورتب عليها أثراً جنائياً متمثلاً في العقوبة⁽¹³⁾

أقول هذا التعريف فيه قصور حيث قصر الجريمة على الأفعال المعاقب عليها بموجب قانون العقوبات فقط دون الأفعال التي تجرمها القوانين الأخرى ووضعت لها عقوبات وأهملت الجريمة المدنية التي يضع لها القانون المدني عقاب وكذلك الجريمة الإدارية والتأديبية وعرفت الجريمة بأنها فعل غير مشروع صادر عن أرادة جنائية يقرر لها عقوبة أو تدبير احترازي⁽¹⁴⁾ هذا التعريف أشمل لما قبله حيث جعل ان الجريمة فعل غير مشروع بجنائية لها عقاب دون قصرها على قانون العقوبات أوي قانون

أستخلص بان الجريمة بأنها ظاهرة اجتماعية من ظواهر السلوك الإنساني المنحرف عن قواعد تواضعت عليها الجماعة تحقيقاً لمصالحها المستقرة في الحفاظ على قيمها وحرماتها ، ويمكن القول بان الجريمة هي سلوك أنساني منحرف يمثل اعتداء على حق أو مصلحة من الحقوق أو المصالح التي يحميها

تعريف الجريمة في القانون الدولي الجنائي :

الجدير بالملاحظة أن بعض الفقهاء انصرف اهتمامهم إلى تعريف الجريمة في القانون الدولي الجنائي كما يلي:

الجريمة أيضاً كانت تتمثل في عدوان على مصلحة يحميها القانون⁽¹⁵⁾ ويتكفل القانون الجنائي الوطني بتحديد المصالح محل الحماية الجنائية ، وتقوم الجريمة إذا تعدى الشخص على مصلحة من هذه المصالح ، فأضر بها أو عرضها لخطر الإضرار بها هذا في مجال القانون الجنائي الوطني ، أما في مجال القانون الدولي الجنائي تعرف بأنهاكل سلوك فعلاً كان أو امتناعاً إنساني يصدر عن فرد باسم الدولة أو برضا منها، صادر عن إرادة إجرامية، يترتب عليه المساس بمصلحة دولية مشمولة بحماية القانون الدولي عن طريق الجزاء الجنائي⁽¹⁶⁾ ومن المصالح المحمية أو المشمولة بالحماية الدولية كما ورد(على جميع الدول تسوية نزاعاتها الدولية بالوسائل السلمية بطريقة لا تعرض السلام والأمن الدوليين والعدالة للخطر، والامتناع عن التهديد أو استخدام القوة ضد الكيان الإقليمي أو الاستقلال السياسي لأي دولة).⁽¹⁷⁾ او هي ارتكاب فعل يمثل إخلالاً بقواعد القانون الدولي ويكون ضاراً بالمصالح التي يحميها ويستحق فعله العقاب⁽¹⁸⁾.

وعرفت أيضاً بأنها سلوك إرادي غير مشروع يصدر عن فرد باسم الدولة أو بتشجيع أو برضاء منها، ويكون منطوياً على مساس بمصلحة دولية يحميها القانون⁽¹⁹⁾.

أنواع الجريمة الدولية وعناصرها:

أتناول أنواع الجرائم الدولية كل على حدا تعريفها وصورها وعناصرها الواجب توافرها في القانون الدولي الجنائي:-

جريمة الإبادة الجماعية وعناصرها:

تعريف جريمة الإبادة الجماعية

هي أنكار حق الوجود لجماعات بشرية بأكملها، كالقتل الذي يمثل إنكار حق الشخص في الحياة⁽²⁰⁾ وعرفت بأنها أي فعل من الأفعال التالية يرتكب بقصد إهلاك جماعة قومية أو أثنية أو عرقية أو دينية بصفتها هذه ، إهلاكاً كلياً أو جزئياً :-

- - قتل أفراد الجماعة.
- - إلحاق ضرر جسدي أو عقلي جسيم بأفراد الجماعة
- - إخضاع الجماعة عمد الأحوال معيشية يقصد بها إهلاكها الفعلي كلياً أو جزئياً.

- - فرضت دابير تستهدف منع الإنجاب داخل الجماعة.⁽²¹⁾
- - نقل أطفال الجماعة عنوة إلى جماعة أخرى

صور جريمة الإبادة الجماعية وعناصرها :-

أولاً - جريمة الإبادة الجماعية بالقتل⁽²²⁾ وتتمثل عناصرها في:

1. أن يقتل مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر.
2. أن يكون الشخص أو الأشخاص منتمين إلى جماعة قومية أو أثنية أو عرقية أو دينية معينة.
3. أن ينوي مرتكب الجريمة إهلاك تلك الجماعة القومية أو الأثنية أو العرقية أو الدينية، كلياً أو جزئياً بصفتها تلك.
4. أن يصدر هذا السلوك في سياق نمط سلوك مماثل واضح موجه ضد تلك الجماعة أو يكون من شأن السلوك أن يحدث بحد ذاته ذلك الإهلاك.

ثانياً : جريمة الإبادة الجماعية بإلحاق أذى بدني أو معنوي جسيم⁽²³⁾ وتتمثل عناصرها في:

1. أن يسفر فعل مرتكب الجريمة عن إلحاق أذى بدني أو معنوي جسيم بشخص أو أكثر.
2. أن يكون الشخص أو الأشخاص منتمين إلى جماعة قومية أو أثنية أو عرقية أو دينية معينة.
3. أن ينوي مرتكب الجريمة إهلاك تلك الجماعة القومية أو الأثنية أو العرقية أو الدينية، كلياً أو جزئياً، بصفتها تلك.
4. أن يصدر هذا السلوك في سياق نمط سلوك مماثل واضح موجه ضد تلك الجماعة أو يكون من شأن السلوك أن يحدث بحد ذاته ذلك الإهلاك.

ثالثاً : جريمة الإبادة الجماعية بفرض أحوال معيشية يقصد بها التسبب عمداً في إهلاك مادي⁽²⁴⁾: وتتمثل عناصرها في :

1. أن يفرض مرتكب الجريمة أحوالاً معيشية معينة على شخص أو أكثر.
2. أن يكون الشخص أو الأشخاص منتمين إلى جماعة قومية أو أثنية أو عرقية أو دينية معينة.
3. أن ينوي مرتكب الجريمة إهلاك تلك الجماعة القومية أو الأثنية أو العرقية أو الدينية، كلياً أو جزئياً بصفتها تلك.

4. أن يقصد بالأحوال المعيشية الإهلاك المادي لتلك الجماعة، كلياً أو جزئياً.

5. أن يصدر هذا السلوك في سياق نمط سلوك مماثل واضح موجه ضد تلك الجماعة أو يكون من شأن السلوك أن يحدث بحد ذاته ذلك الإهلاك.

رابعاً : جريمة الإبادة الجماعية بفرض تدابير تستهدف منع الإنجاب:⁽²⁵⁾ وعناصرها هي :

1. أن يفرض مرتكب الجريمة تدابير معينة على شخص أو أكثر.
2. أن يكون الشخص أو الأشخاص منتمين إلى جماعة قومية أو أثنية أو عرقية أو دينية معينة.
3. أن ينوي مرتكب الجريمة إهلاك تلك الجماعة القومية أو الأثنية أو العرقية أو الدينية، كلياً أو جزئياً بصفتها تلك.
4. أن يقصد بالتدابير المفروضة منع الإنجاب داخل تلك الجماعة.
5. أن يصدر هذا السلوك في سياق نمط سلوك مماثل واضح موجه ضد تلك الجماعة أو يكون من شأن السلوك أن يحدث بحد ذاته ذلك الإهلاك.

خامساً : جريمة الإبادة الجماعية بنقل الأطفال قسراً:⁽²⁶⁾ عناصرها هي :

1. أن ينقل مرتكب الجريمة قسراً شخصاً أو أكثر
2. أن يكون الشخص أو الأشخاص منتمين إلى جماعة قومية أو أثنية أو عرقية أو دينية معينة.
3. أن ينوي مرتكب الجريمة إهلاك تلك الجماعة القومية أو الأثنية أو العرقية أو الدينية، كلياً أو جزئياً، بصفتها تلك.
4. أن يكون النقل من تلك الجماعة إلى جماعة أخرى.
5. أن يكون الشخص دون سن الثامنة عشرة.
6. أن يعلم مرتكب الجريمة، أو يفترض فيه أن يعلم أن الشخص أو الأشخاص هم دون سن الثامنة عشرة.
7. أن يصدر هذا السلوك في سياق نمط سلوك مماثل واضح موجه ضد الجماعة أو يكون من شأن السلوك أن يحدث بحد ذاته ذلك الإهلاك.

الجرائم ضد الإنسانية وعناصرها: تعريف الجرائم ضد الإنسانية :

هي الأفعال اللا إنسانية الجسيمة الاضطهادات التي تقع حصراً على إنسان أو مجموعات إنسانية لأسباب سياسية أو عرقية أو القومية أو الدينية أو أثنية أو ثقافية أو متعلقة بنوع الجنس ذكراً أو أنثى متى ارتكبت في إطار هجوم واسع النطاق أو منهجي ضد أي مجموعة من السكان المدنيين وعن علم بالهجوم⁽²⁷⁾ الجرائم التي تورط فيها فاعلون من غير ذوي السلطة الرسمية. فنظام المحكمة الجنائية الدولية الرواندية وكذلك النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية يضع انوصفا للسلوك، وهو هجوم "واسعاً لنطاق أو منهجي" ضد أي مجموعة من السكان المدنيين. وتعتبر الجرائم ضد الإنسانية قابلة للانطباق على الفاعلين غير ذوي السلطة إذا كانوا يتصرفون إما من أنفسهم أو بناء على نهج متفق عليه. مع فاعلين ذوي سلطة⁽²⁸⁾

صور الجرائم ضد الإنسانية وعناصرها:

أولاً: جريمة القتل العمد الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽²⁹⁾ وعناصرها هي :

1. أن يقتل مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر، بما في ذلك إجبار الضحايا على العيش في ظروف ستؤدي حتماً إلى هلاك جزء من مجموعة من السكان.
2. أن يشكل السلوك عملية قتل جماعي لأفراد مجموعة من السكان المدنيين، أو يكون جزءاً من تلك العملية.
3. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.
4. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

ثانياً: جريمة الاسترقاق الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽³⁰⁾ وعناصرها هي :

1. أن يمارس مرتكب الجريمة إحدى أو جميع السلطات المتصلة بالحق في ملكية شخص أو أشخاص كأشخاص يشتريهم أو يبيعهم أو يعيرهم أو يقاضيهم أو كأن يفرض عليهم ما ماثل ذلك من معاملة سالبة للحرية.

2. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

3. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

ثالثاً: جريمة ترحيل السكان أو النقل القسري للسكان الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽³¹⁾ وعناصرها هي:

1. أن يرحل المتهم أو ينقل قسراً شخصاً أو أكثر إلى دولة أخرى أو مكان آخر بالطرد أو بأي فعل قسري آخر لأسباب لا يقرها القانون الدولي.

2. أن يكون الشخص أو الأشخاص المعنيون موجودين بصفة مشروعة في المنطقة التي أبعدها أو نقلوا منها على هذا النحو.

3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت مشروعية هذا الوجود.

4. أن يرتكب هذا السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

5. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

رابعاً : جريمة السجن أو غيره من الحرمان الشديد من الحرية البدنية الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية⁽³²⁾ العناصر المكونة لها :

1. أن يسجن مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر أو يحرم شخصاً أو أكثر حرماناً شديداً من الحرية البدنية بصورة أخرى.

2. أن تصل جسامة السلوك إلى الحد الذي يشكل انتهاكاً للقواعد الأساسية للقانون الدولي.

3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت جسامة السلوك.

4. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

5. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

خامساً: جريمة لتعذيب الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽³³⁾ العناصر

هي:

1. أن يلحق مرتكب الجريمة ألماً شديداً أو معاناة شديدة، سواء بديناً أو نفسياً، بشخص أو أكثر.
2. أن يكون هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص محتجزين من قبل مرتكب الجريمة أو تحت سيطرته.
3. ألا يكون ذلك الألم أو تلك المعاناة ناشئين فقط عن عقوبات مشروعة أو ملازمين لها أو تابعين لها.
4. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.
5. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

سادساً: جريمة الاغتصاب الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية⁽³⁴⁾ وتتمثل

العناصر في:

1. أن يعتدي مرتكب الجريمة على جسد شخص بأن يأتي سلوكاً ينشأ عنه إيلاج عضو جنسي في أي جزء من جسد الضحية أو جسد مرتكب الجريمة أو ينشأ عنه إيلاج أي جسم أو أي عضو آخر من الجسد في شرج الضحية أو في فتحة جهازها التناسلي مهما كان ذلك الإيلاج طفيفاً.
2. أن يرتكب الاعتداء باستعمال القوة أو بالتهديد باستعمالها بالقسر، من قبيل من ينجم عن الخوف من تعرض ذلك الشخص أو الغير للعنف أو الإكراه أو الاحتجاز أو الاضطهاد النفسي أو إساءة استعمال السلطة، أو باستغلال بيئة قسرية، أو يرتكب الاعتداء على شخص يعجز عن التعبير عن حقيقة رضاه.
3. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

4. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

سابعاً: جريمة الاستعباد الجنسي الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية⁽³⁵⁾

والعناصر هي:

1. أن يمارس مرتكب الجريمة إحدى أو جميع السلطات المتصلة بالحق في ملكية شخص أو أشخاص كأن يشترتهم أو يبيعهم أو يعيرهم أو يقاضيهم أو كأن يفرض عليهم ما ماثل ذلك من معاملة سلبية للحرية.

2. أن يدفع مرتكب الجريمة ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص إلى ممارسة فعل أو أكثر من الأفعال ذات الطابع الجنسي.

3. أن يرتكب هذا السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

4. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

ثامناً: جريمة الإكراه على البغاء الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية⁽³⁶⁾

وعناصرها هي:

1. أن يدفع مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر إلى ممارسة فعل أو أفعال ذات طابع جنسي، باستعمال القوة أو بالتهديد باستعمالها أو بالقسر، من قبيل ما ينجم عن الخوف من تعرض ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص أو الغير للعنف أو الإكراه أو الاحتجاز أو الاضطهاد النفسي أو إساءة استعمال السلطة، أو باستغلال بيئة قسرية أو عجز الشخص أو الأشخاص عن التعبير عن حقيقة رضاهم.

2. أن يحصل مرتكب الجريمة أو غيره أو أن يتوقع الحصول على أموال أو فوائد أخرى لقاء تلك الأفعال ذات الطابع الجنسي أو لسبب مرتبط بها .

3. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

4. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

تاسعاً : جريمة الحمل القسري الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية⁽³⁷⁾
وعناصرها هي :

1. أن يحبس مرتكب الجريمة امرأة أو أكثر أكرهت على الحمل بنية التأثير في التكوين العرقي لأي مجموعة من المجموعات السكانية أو ارتكاب انتهاكات جسيمة أخرى للقانون الدولي.

2. أن يصدر السلوك في سياق هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

3. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

عاشراً : جريمة التعقيم القسري الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽³⁸⁾
وعناصرها تتمثل في :

1. أن يحرم مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر من القدرة البيولوجية على الإنجاب.

2. ألا يكون ذلك السلوك مبرراً طبياً أو يمليه علاج في أحد المستشفيات يتلقاه الشخص المعني أو الأشخاص المعنيون بموافقة حقيقية منهم.

3. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

4. أن يعلم مرتكب الجريمة أن السلوك جزء من أو أن ينوي أن يكون السلوك جزءاً من هجوم واسع النطاق أو منظم موجه ضد سكان مدنيين.

حادي عشر : العنف الجنسي الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽³⁹⁾
العناصر المكونة لها

1. أن يقترف مرتكب الجريمة فعلاً ذا طبيعة جنسية ضد شخص أو أكثر أو يُرغم ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص على ممارسة فعل ذي طبيعة جنسية باستعمال القوة أو بالتهديد باستعمالها أو بالقسر،

- من قبيل ما ينجم عن الخوف من تعرض ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص أو الغير للعنف أو الإكراه أو الاحتجاز أو الاضطهاد النفسي أو إساءة استعمال السلطة، أو باستغلال بيئة قسرية أو عجز الشخص أو الأشخاص عن التعبير عن حقيقة رضاهم.
2. أن يكون السلوك على درجة من الخطورة يمكن مقارنتها بالجرائم الأخرى المنصوص عليها في الفقرة 1 (ز) من المادة 7 من النظام الأساسي.
 3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت خطورة ذلك السلوك.
 4. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.
 5. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي ان يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.
- ثاني عشر: أركان جريمة الاضطهاد الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽⁴⁰⁾
والعناصر المكونة لها :
1. أن يحرم مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر حرماناً شديداً من حقوقهم الأساسية بما يتعارض من القانون الدولي.
 2. أن يستهدف مرتكب الجريمة ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص بسبب انتمائهم لفئة أو جماعة محددة، أو يستهدف الفئة أو الجماعة بصفتها تلك.
 3. أن يكون ذلك الاستهداف على أسس سياسية أو عرقية أو وطنية أو أجنبية أو ثقافية أو دينية أو تتعلق بنوع الجنس حسب ما عرف في الفقرة 3 من المادة 7 من النظام الأساسي أو أية أسس أخرى يعترف بها عالمياً بأنها محظورة بموجب القانون الدولي.
 4. أن يرتكب السلوك فيما يتصل بأي فعل مشار إليه في الفقرة 1 من المادة 7 من النظام الأساسي أو بأية جريمة تقع ضمن اختصاص المحكمة.
 5. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

6. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

ثالث عشر : جريمة الاختفاء القسري للأشخاص الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽⁴¹⁾ العناصر المكونة لها
1 - أن يقوم مرتكب الجريمة:

أ - بإلقاء القبض على شخص أو أكثر أو احتجازه أو اختطافه أو
ب - أن يرفض الإقرار بقبض أو احتجاز أو اختطاف هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص أو إعطاء معلومات عن مصيرهم أو عن أماكن وجودهم.
2 (أ - أن يعقب هذا القبض أو الاحتجاز أو الاختطاف رفض للإقرار بحرمان هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص من حريتهم أو إعطاء معلومات من مصيرهم وعن أماكن وجودهم.

ب - أن يسبق هذا الرفض الحرمان من الحرية أو يتزامن معه.

3 - أن يعلم مرتكب الجريمة.

أ - أن إلقاء القبض على هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص أو احتجازهم أو اختطافهم سبب في سير الأحداث العادية رفض للإقرار بحرمانهم من الحرية أو إعطاء معلومات عن مصيرهم أو مكان وجودهم.

ب - أن يسبق هذا الرفض الحرمان من الحرية أو يتزامن معه.

4 - أن تقوم بهذا القبض أو الاحتجاز أو الاختطاف دولة أو منظمة

سياسية أو يتم بإذن أو دعم أو إقرار منها.

5 - أن يكون رفض الإقرار بحرمان هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص من حريتهم أو إعطاء معلومات عن مصيرهم أو مكان وجودهم قد تم من قبل دولة أو منظمة سياسية أو بإذن أو دعم أو إقرار منها.

6 - أن ينوي مرتكب الجريمة منع الشخص أو الأشخاص من الحماية التي يكفلها القانون لفترة طويلة من الزمن.

7 - أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.

8 - أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

رابع عشر : جريمة الفصل العنصري الذي يشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽⁴²⁾ العناصر المكونة لها :

1. أن يرتكب مرتكب الجريمة فعلاً لا إنسانياً ضد شخص أو أكثر.
2. أن يكون ذلك الفعل من الأفعال المشار إليها في الفقرة 1 من المادة 7 من النظام الأساسي أو يماثل في طابعه أيّاً من تلك الأفعال.
3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت طبيعة ذلك الفعل.
4. أن يرتكب السلوك في إطار نظام مؤسسي قائم على القمع والسيطرة بصورة منهجية من جانب جماعة عرقية ضد جماعة أو جماعات عرقية أخرى.
5. أن ينوي مرتكب الجريمة من خلال سلوكه الإبقاء على ذلك النظام.
6. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.
7. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

خامس عشر: الأفعال للإنسانية الأخرى التي تشكل جريمة ضد الإنسانية:⁽⁴³⁾ العناصر المكونة لها :

1. أن يلحق مرتكب الجريمة معاناة شديدة أو ضرراً بالغاً بالجسم أو بالصحة العقلية أو البدنية بارتكابه فعلاً لا إنسانياً.
2. أن يكون ذلك الفعل ذا طابع مماثل لأي فعل آخر مشار إليه في الفقرة 1 من المادة 7 من النظام الأساسي.
3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت طبيعة الفعل.
4. أن يرتكب السلوك كجزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين.
5. أن يعلم مرتكب الجريمة بأن السلوك جزء من هجوم واسع النطاق أو منهجي موجه ضد سكان مدنيين أو أن ينوي أن يكون هذا السلوك جزءاً من ذلك الهجوم.

جرائم الحرب وعناصرها:

تعريف جرائم الحرب :

هيكل مخالفة لقوانين وعادات الحروب، سواء كانت صادرة عن المتحاربين أو غيرهم، وذلك بقصد إنهاء العلاقات الودية بين الدولتين المتحاربتين⁽⁴⁴⁾، أو هي ارتكاب عمدي لتصرف يعرف بأنه خرق جسيم طبق للاتفاقيات جنيف الأولى والثانية والثالثة والرابعة والبروتوكول الأول، حيث يؤدي ذلك التصرف إلى وفاة أو ألم أو ضرر فادح يصيب إي إنسان أو سجين أو مدنى يحميه القانون⁽⁴⁵⁾ يعرفها آخرون على أنها أي عمل قد يعاقب عليها الجنود وغيرهم من الناس من قبل العدو عن الدلبض على مرتكباً لمخالفة⁽⁴⁶⁾

صور جرائم الحرب وعناصرها :

أولاً : جريمة الحرب المتمثلة في القتل العمد⁽⁴⁷⁾ وعناصرها هي

1. أن يقتل مرتكب الجريمة شخصاً واحداً أو أكثر.
2. أن يكون ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ممن تشملهم بالحماية اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.
3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.
4. أن يصدر السلوك في سياق نزاع مسلح دولي ويكون مقترناً به.
5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

ثانياً : جريمة الحرب المتمثلة في التعذيب⁽⁴⁸⁾ : وعناصرها هي :

1. أن يوقع مرتكب الجريمة ألماً بدنياً أو معنوياً شديداً أو معاناة شديدة لشخص أو أكثر.
2. أن يوقع مرتكب الجريمة ألماً أو معاناة لأغراض من قبيل: الحصول على معلومات أو اعتراف، أو لغرض العقاب أو التخويف أو الإكراه أو لأي سبب يقوم على أي نوع من التمييز.
3. أن يكون ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ممن تشملهم بالحماية اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949.
4. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.

5. أن يصدر هذا السلوك في سياق نزاع مسلح دولي، ويكون مقترناً به.
6. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

ثالثاً : جريمة الحرب المتمثلة في المعاملة للإنسانية: (49) وعناصرها هي:

1. أن يوقع مرتكب الجريمة المأً بدنياً أو معنوياً شديداً أو معاناة شديدة لشخص أو أكثر.
2. أن يكون ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ممن تشملهم بالحماية اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.
3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.
4. أن يصدر هذا السلوك في سياق نزاع مسلح دولي ويكون مقترناً به.
5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

رابعاً : جريمة الحرب المتمثلة في إجراء التجارب البيولوجية: (50) وعناصرها هي :

1. أن يخضع مرتكب الجريمة شخصاً واحداً أو أكثر لتجربة بيولوجية معينة.
2. أن تشكل التجربة خطراً جسيماً على الصحة أو السلامة البدنية أو العقلية لذلك الشخص أو أولئك الأشخاص.
3. أن يكون القصد من التجربة غير علاجي وغير مبرر بدوافع طبية ولم يظلم بها لمصلحة ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص.
4. أن يكون ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ممن تشملهم بالحماية اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.
5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.
6. أن يصدر هذا السلوك في سياق نزاع مسلح دولي ويكون مقترناً به.
7. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

خامساً : جريمة الحرب المتمثلة في التسبب عمداً في المعاناة الشديدة:(51)
وعناصرها هي:

1. أن يتسبب مرتكب الجريمة في ألم بدني أو معنوي شديد أو معاناة شديدة أو أضرار بليغة بجسد أو بصحة شخص واحد أو أكثر.
2. أن يكون ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ممن تشملهم بالحماية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.
3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.
4. أن يصدر هذا السلوك في سياق نزاع مسلح دولي ويكون مقترناً به.
5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

سادساً : جريمة الحرب المتمثلة في تدمير الممتلكات والاستيلاء عليها:(52)
وعناصرها هي:

1. أن يدمر مرتكب الجريمة ممتلكات معينة أو يستولى عليها.
2. ألا تكون هناك ضرورة عسكرية تبرر التدمير أو الاستيلاء.
3. أن يكون التدمير أو الاستيلاء واسع النطاق وتعسفياً.
4. أن تكون هذه الممتلكات مشمولة بالحماية بموجب اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.
5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.
6. أن يصدر هذا السلوك في سياق نزاع مسلح دولي ويكون مقترناً به.
7. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

سابعاً : جريمة الحرب المتمثلة في الإرغام على الخدمة في صفوف قوات معادية:(53)
وعناصرها هي:

1. أن يرغم مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر، بفعل أو تهديد، على الاشتراك في عمليات عسكرية ضد بلد أو قوات ذلك الشخص، أو على الخدمة، بشكل آخر، في صفوف القوات المسلحة لقوة معادية.
2. أن يكون ذلك الشخص أو أولئك الأشخاص ممن تشملهم بالحماية اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.

3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع.

4. أن يصدر هذا السلوك في سياق نزاع مسلح دولي ويكون مقترناً به.

5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

ثامناً : جريمة الحرب المتمثلة في الحرمان من المحاكمة العادلة:⁽⁵⁴⁾
وعناصرها هي

1. أن يحرم مرتكب الجريمة شخصاً أو أكثر من الحصول على محاكمة عادلة ونظامية بالحرمان من الضمانات القضائية على النحو المحدد خاصة في اتفاقيتي جنيف الثالثة والرابعة لعام 1949م.

2. أن يكون هذا الشخص أو الأشخاص ممن تشملهم الحماية اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.

3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.

4. أن يصدر هذا السلوك في سياق نزاع مسلح دولي ويكون مقترناً به.

5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح

**تاسعاً : جريمة الحرب المتمثلة في الإبعاد أو النقل غير المشروع:⁽⁵⁵⁾
وعناصرها هي :**

1. أن يقوم مرتكب الجريمة بإبعاد أو نقل شخص أو أكثر إلى دولة أخرى أو مكان آخر.

2. أن يكون هذا الشخص أو هؤلاء الأشخاص ممن تشملهم بالحماية اتفاقية أو أكثر من اتفاقيات جنيف لعام 1949م.

3. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت ذلك الوضع المحمي.

4. أن يصدر السلوك في سياق نزاع مسلح دولي أو يكون مقترناً به.

5. أن يكون مرتكب الجريمة على علم بالظروف الواقعية التي تثبت وجود نزاع مسلح.

الخاتمة:

الحمد لله الذي وفقني في كتابة هذا البحث وبينت فيه أنواع الجريمة الدولية في القانون الدولي الجنائي وبما ان الجريمة عموماً هي خرق للنظم والضوابط التي تخالف الحياة الدولية وبالتالي تؤدي لتحقيق مصالح غير مشروعة لصالح مرتكبها مما يجعل الحياة في المجتمع الدولي مشوبة بانتهاك وضياع يمس شعوب الدول ، لان الجريمة الدولية هي كل سلوك فعلاً كان أو امتناعاً إنساني يصدر عن فرد باسم الدولة أو برضا منها، صادر عن أرادة إجرامية، يترتب عليه المساس بمصلحة دولية مشمولة بحماية القانون الدولي عن طريق الجزاء الجنائي ، وهي تتنوع وتأتي بصور تناولتها في بحثي هذا بالتفصيل ووفقاً لشروط كل جريمة حتى يسهل الاطلاع عليها .

واشتملت خاتمة البحث على الآتي :-

النتائج :

1. الجريمة هي ظاهرة اجتماعية من ظواهر السلوك الإنساني المنحرف عن قواعد تواضعت عليها الجماعة تحقيقاً لمصالحها المستقرة في الحفاظ على قيمها وحرمااتها
2. الجريمة هي سلوك أنساني منحرف يمثل اعتداء على حق أو مصلحة من الحقوق أو المصالح التي يحميها
3. الجريمة الدولية هي كل سلوك فعلاً كان أو امتناعاً إنساني يصدر عن فرد باسم الدولة أو برضا منها، صادر عن أرادة إجرامية، يترتب عليه المساس بمصلحة دولية مشمولة بحماية القانون الدولي عن طريق الجزاء الجنائي
4. إن الجريمة الدولية لا تنقضي بالتقادم ولأيسري عليها العفو العام وتستبعد مسألة الحصانات الدبلوماسية
5. 5- الجريمة الدولية تتعدد بأشكال مختلفة ولها آثار سلبية على المجتمع الدولي
6. أن الجريمة الدولية تقع على المجتمعات تقع وفقاً لعناصر معينة تختلف باختلاف الجريمة

التوصيات:

1. توصي الدراسة علماء القانون الدولي الجنائي في العالم العربي والإسلامي توضيح آثار الجريمة وضررها على المجتمعات الداخلية والدولية
2. توصى الدراسة المحاكم الدولية المختصة في كشف الجريمة الدولية ووضع الحلول لمنع وقوعها
3. تفعيل وسائل التعاون الدولي لضبط مرتكبي الجرائم الدولية وتضييق الخناق عليهم
4. على أجهزة العدل الدولية سن القوانين والتشريعات الحديثة لمحاربة الجريمة الدولية
5. على علماء القانون الدولي الجنائي أقامه محاضرات وندوات لتبصير المجتمعات بخطورة الجريمة الدولية وبيان أركانها
6. على المحاكم الدولية تطبيق القوانين التي تبين العقوبات الرادعة على مرتكبي الجرائم الدولية

المصادر والمراجع :

- (1) أبي الحسن علي محمد بن حبيب البصري البغدادي الماوردي ، الأحكام السلطانية ، بيروت ، دار الكتب ،
- (2) الأمام محمد أبو زهرة ، الجريمة والعقوبة في الفقه الإسلامي ، بيروت ، دار الكتاب العربي
- (3) عبد الفتاح خضر ، الجريمة و أحكامها العامة في الاتجاهات المعاصرة والفقه الإسلامي ، الرياض ، مطبعة معهد الإدارة العامة ، 1985
- (4) عبد القادر عودة ، التشريع الجنائي الإسلامي مقارنة بقانون الوضعي، بيروت ، دار الكتاب العربي ،
- (5) بطرس البستاني ، محيط المحيط قاموس مطول للغة العربية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ، ط1983م
- (6) محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح القرطبي ، تفسير القرطبي ، القاهرة ، دار الشعب ، ، ط ثانية 1372هـ
- (7) النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية لسنة 1998م
- (8) حسين إبراهيم صالح عبيد، الجريمة الدولية، القاهرة دار النهضة العربية 1999م
- (9) أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، إيران ، نشر أدب الحوزة ،، 1405هـ
- (01) محمد صالح العادلي، الجريمة الدولية، الاسكندرية ، دار الفكر العربي، 2003م
- (11) حسنين عبيد، فكرة المصلحة في قانون العقوبات ، المجلة الجنائية القومية،،العدد الثاني1969م
- (21) محمد نجيب حسني ، شرح قانون العقوبات العام ،القاهرة ، دار النهضة العربية ، ، ط الرابعة ،1977م
- (13) مامون محمد سلامة ، قانون العقوبات ، القسم العام ، بيروت ، دار الكتاب العربي ، 1979م
- (14) يسن عمر يوسف ، النظرية العامة للقانون الجنائي السوداني لسنة 1991م ، بيروت ، دار ومطبعة الهلال للطباعة والنشر ، ط السادسة 2004م
- (15) القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م ،

- (16) عبد الله بن الشيخ محمد الأمين بن محمد مختار الشنقيطي ، علاج القرآن الكريم للجريمة ، المدينة المنورة ، مطبعة أمين محمد سالم ، ط أولي 1413هـ
- (17) معجب بن معدي الحويقل العتبي ، حقوق الجاني بعد صدور الحكم ي الشريعة الإسلامية ، الرياض ، مطبعة سير ، ، ط أولي ، 1413هـ
- (18) حسنين عبيد ، الجريمة الدولية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1979م
- (19) محمود شريف بسيوني ، بحث بعنوان التجريم في القانون الجنائي الدولي وحماية حقوق ، نشر في كتاب دراسات حول الوثائق القانونية العالمية والاقليمية ، بيروت ، دار العلم للملايين ، 1989م
- (20) بوغرارة رمضان ، القيود الواردة على اختصاصات المحكمة الجنائية الدولية ، مذكرة لنيل الماجستير في القانون الدولي لحقوق الانسان ، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو ، 2006م

المصادر والمراجع:

1. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري ، لسان العرب ، إيران ، نشر أدب الحوزة ، 1405هـ، ج21، ص91
2. محمد بن أحمد بن أبي بكر بن فرح القرطبي ، تفسير القرطبي ، القاهرة، دار الشعب ، ، ط ثانية 1372هـ ، ج6، ص45
3. بطرس البستاني ، محيط المحيط قاموس مطول للغة العربية ، بيروت ، مكتبة لبنان ، ط 1983م، ص104
4. الفيروز أبادي ، القاموس المحيط ، ج 4، ص88
5. عبد القادر عودة ، التشريع الجنائي الإسلامي مقارنا بالقانون الوضعي ، بيروت ، دار الكتاب العربي ، ج 1، ص66
6. عبد الفتاح خضر ، الجريمة و أحكامها العامة في الاتجاهات المعاصرة والفقہ الإسلامي ، الرياض ، مطبعة معهد الإدارة العامة ، ، 1985، ص12
7. الأمام محمد أبو زهرة ، الجريمة والعقوبة في الفقہ الإسلامي ، بيروت ، دار الكتاب العربي ، ص220
8. أبي الحسن علي محمد بن حبيب البصري البغدادي الماوردي ، الأحكام السلطانية ، بيروت ، دار الكتب ، ، ص273
9. معجب بن معدي الحويقل العتبي ، حقوق الجاني بعد صدور الحكم ي الشريعة الإسلامية ، الرياض ، مطبعة سير ، ، ط أولى ، 1413هـ ، ص17
10. عبد الله بن الشيخ محمد الأمين بن محمد مختار الشنقيطي ، علاج القرآن الكريم للجريمة ، المدينة المنورة ، مطبعة أمين محمد سالم ، ، ط أولى 1413هـ ، ص17
11. القانون الجنائي السوداني لسنة 1991م ، المادة الثالثة منه ، بعنوان تفسير وإيضاحات
12. يسن عمر يوسف ، النظرية العامة للقانون الجنائي السوداني لسنة 1991م ، بيروت ، دار ومطبعة الهلال للطباعة والنشر ، ، ط السادسة 2004م ، ص81
13. ما مون محمد سلامة ، قانون العقوبات ، القسم العام ، بيروت ، دار الكتاب العربي ، 1979م ، ص84
14. محمد نجيب حسني ، شرح قانون العقوبات العام ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، ط الرابعة، 1977م، ص45
15. حسنين عبيد، فكرة المصلحة في قانون العقوبات ، المجلة الجنائية القومية، 1969م ، العدد الثاني، ص257 وما بعدها
16. محمد صالح العادلي، الجريمة الدولية، ، الاسكندرية ، دار الفكر العربي، 2003م، ص 66.
17. المادة الثانية من ميثاق الأمم المتحدة 1945م
18. محمد فهيم درويش، الجريمة في عصر العولمة، 2002م، ص 152

19. حسين إبراهيم صالح عبيد، الجريمة الدولية، القاهرة دار النهضة العربية 1999م، ص6
20. أنظر القرار رقم 96 الصادر من الجمعية العامة للأمم المتحدة في 1946/12/11م
21. المادة الثانية من اتفاقية منع جريمة الإبادة الجماعية والمعاقب عليها 1948م
22. بوغرارة رمضان ، القيود الواردة علي اختصاصات المحكمة الجنائية الدولية ،مذكرة لنيل الماجستير في القانون الدولي لحقوق الانسان ،جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2006م، ص77
23. المادة السادسة الفقرة (أ) من النظام الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية لسنة 1998م
24. المادة السادسة الفقرة (ب)
25. المادة السادسة الفقرة (ج)
26. عبد الفتاح بيوميحجازي ، قواعد أساسية في نظام محكمة الجزاء الدولية ، ص369-371
27. المادة السادسة الفقرة (د)
28. - أيمن عبدالعزيز سلامة ، مرجع سابق ، ص83-84
29. المادة السادسة الفقرة (هـ)
30. - المادة الثانية الفقرة الخامسة من اتفاقية أباداة الجنس البشري 1948م
31. المادة السابعة من النظام الاساسي للمحكمة الجنائية الدولية 1998م
32. محمود شريف بسيوني ، مدخل في القانون الدولي الانساني ، مرجع سابق ، ص76
33. المادة السابعة البند 1 الفقرة (أ)
34. المادة السابعة البند 1 الفقرة (ج)
35. المادة السابعة البند 1 الفقرة (د)
36. م 1/7هـ
37. م 1/7و
38. م 1/7ز1-
39. -المادة 7 (1) (ز) - 2
40. المادة 7 (1) (ز) - 3
41. المادة 7 (1) (ز) - 4
42. المادة 7 (1) (ز) - 5
43. المادة 1/7ز6-
44. المادة 1/7ح
45. المادة 1/7 ط

46. المادة 1/7 / ي
47. المادة 1/7 / ك
48. د. حسنين عبيد ، الجريمة الدولية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1979م ، ص6
49. محمود شريف بسيوني ، بحث بعنوان التجريم في القانون الجنائي الدولي وحماية حقوق،نشر في كتاب دراسات حول الوثائق القانونية العالمية والاقليمية ، بيروت ، دار العلم للملايين، 1989م ، ص 485
50. جيرهارد فان غلان ، القانون بين الامم ، دار الافاق الجديدة ، ج3، ص200
51. المادة 2/8 أ
52. المادة 2/8 أ (1-2)
53. المادة 2/8 أ 2-2
54. المادة 2 / 8 أ (2-3)
55. المادة 2/8 أ 3/
56. المادة 2/8 أ 4
57. المادة 2/8 أ 5
58. المادة 2/8 أ 6
59. المادة 2/8 أ 1-7

اختلاف الحكمين وعزلهما بواسطة الزوجين والقضاء وأثرهما علي سير إجراءات التحكيم

محاضر - كلية القانون - جامعة الزعيم الأزهرى

أ. أنور محمد أبكر محمد

مستخلص:

تناولت الدراسة اختلاف الحكمين وعزلهما بواسطة الزوجين والقضاء وأثرهما علي سير إجراءات التحكيم، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة علي هذه الاسئلة مامفهوم التحكيم ماهي صور اختلاف الزوجين كيف يمكن عزل الحكمين في الفقه والقانون هل يؤثر عزل الحكمين علي سير إجراءات التحكيم؟، نبعت أهمية الدراسة من أهمية موضوع التحكيم بين الزوجين من أهمية الأسرة والتدابير الشرعية التي وضعها الإسلام لحمايتها واستمراريتها وضمان تلك الإستمرارية وعدم تعرضها للأنتهيارالحياة وأهمية التفاوض والمناقشة وتبادل الاراء بين الاهل لرسم التفاهم والتناصح بين الزوجين، الضرورة الملحة للأخذ بفكرة التحكيم عموما مطلوبة شرعا واجتماعيا لمحاولة التوفيق والصلح وحفاظا علي الأسرة، سواء اكان طلب الطلاق من جانب الزوج ام من جانب الزورجة فالأخذ بهذه الفكرة وتفعيلها سيحد من حالات الطلاق الكثيرة الواقعة في بلادنا.هدفت الدراسة، إبراز أهمية موضوع التحكيم الشرعي بوجهة خاص في حل النزاع بين الزوجين ودوره في إنهاء الخصومات وحل مشكلة تشكيل هيئة التحكيم ، وبيان دور الحكمين في الإصلاح بين الزوجين والوقوف علي صفه المحكم الملزمة للمتخاصمين ومتي يكون حكما صحيحا واجب النفاذ، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الي نتائج أهمها، تعددت الإستخدامات اللغوية للتحكيم لكنها لم تخرج عن الضبط والم خاصمة، والتفويض، والاتفاق، يمكن الخروج مناختلفا الحكمين في قضايا التفريق للشقاق والضرر يضم ثالث إليهما في أي وقت يراهاالقاضي، ويحصل بذلك فائدة أخري وهي سرعة الفصل في القضية.

Abstract:

The study dealt with the difference of the two judgments and their dismissal by the spouses and the judiciary and their impact on the conduct of arbitration procedures. The problem of the study was to answer these questions. What is the concept of arbitration? What are the forms of spouses' differences? How can the two judges be isolated in jurisprudence and law? Does the dismissal of the two arbitrators affect the conduct of arbitration procedures? The importance of the study dwelled with from the importance of the issue of arbitration between spouses is of the family and the legal measures that Islam put in place to protect it and its continuity and to ensure that continuity and not to be exposed to the collapse of life and the importance of dialogue, discussion and exchange of views between parents to draw understanding and advice between spouses, the urgent need to adopt the idea of arbitration in general is legally and socially required to try conciliation and reconciliation and to preserve the family, both whether the request for divorce is on the part of the husband or on the part of the wife, then adopting this idea and activating it will limit the many divorce cases that occur in our country. The two judgments in the reform between spouses and standing on its status as the arbitrator, binding on the litigants, and when is a valid judgment Enforceable, the study followed the descriptive analytical approach, the study reached the most important results, the linguistic uses of arbitration were numerous, but they did not depart from control, litigation, delegation, and agreement. With this, another benefit is the speed of adjudication in the case.

مقدمة:

إن الغاية التي استهدفها الشرائع السماوية جميعها هي (السلام) إذ ان السلام ونبذ الخلاف وفض المنازعات بين الناس غاية طالما سعي إليه العقلاء في كل مكان وزمان، ويتضح ذلك من حرص الشريعة علي متانته العلاقة بين الزوجين وحفظها مما قد يفسده من الخلافات التي قد تنشأ بين الزوجين وبعد ان يستنفذ الزوج كل الوسائل المشروعة من نصح وتذكير ووعظ وهجر وضرب غير مبرح وخوفا من اتساع رقعه الخلافات بينهما فقد سعت الشريعة الاسلامية الي حسم مادة النزاع والخلاف بين الناس بوسائل رضائية قبل اللجوء الي قوة السلطان من هذة الوسائل:الصلح، والتحكيم الذي يسعي اليه الحكمان في الاصلاح بين الزوجين وقد يختلف الحكمان مما يؤدي الي عزلهما بواسطة الطرفين او القضاء ، ومن وسائل فض المنازعات القضاء وعرفتة الشريعة الاسلامية الغراء والدولة في عصرنا الحاضر بحيث اصبح وسيلة مهمة من وسائل فض وتسوية المنازعات خصوصا في مسائل الشقاق بين الزوجين فهو يعتبر بمثابة قضاء غير رسمي يقدم الي جانب القضاء الرسمي للدولة . و اسال الله ان يتقبل مني هذا العمل المتواضع وان ينفع به المسلمين واخر دعوانا ان الحمدالله رب العالمي

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة علي هذة الاسئلة:

- 1_ ما مفهوم التحكيم؟
- 2_ ماهي صور اختلاف الزوجين؟
- 3_ كيف يمكن عزل الحكمين في الفقة والقانون؟
- 4_ هل يؤثر عزل الحكمين علي سير اجراءات التحكيم؟

أسباب اختيار الموضوع:

1. ميول الباحث لموضوعات الأسرة بصفة عامة والتحكيم في دعاوي الشقاق بصفة خاصة.
2. هناك قصور وعدم اهتمام بأحكام الاسرة وموضوع التحكيم ودوره ، في انهاء الخصومات واحلال الوئام داخل الاسرة والمجتمعات.
3. توضيح الدور المهم الذي يؤديه الحكمان بحسبانهما من الاركان الاساسية للتحكيم في دعاوي الشقاق بين الزوجين

4. الأهمية الواضحة للتحكيم بصفة عامة والتحكيم في دعاوي الشقاق بصفة خاصة، إضافة الي ازدهارة مؤخرًا.

5. عدم وجود دراسات شرعية تلبي حاجة المتعاملين، وكان من الواضح ان هناك ندرة في البحوث الشرعية حول هذا الموضوع. وعليه رأيت أن أبحث في هذا الموضوع

اسئلة الدراسة:

يمكن صياغة اسئلة الدراسة في شكل اسئلة تتعلق بالعناصر المختلفة بمشكلة الدراسة:

1_ ما هو التحكيم؟

2_ ما هي صور اختلاف الحكمان؟

3_ ماهي حالات عزل الحكمين ؟

أهمية الدراسة:

1_ نبعث أهمية موضوع التحكيم بين الزوجين من أهمية الاسرة والتدابير الشرعية التي وضعها الاسلام لحمايتها واستمراريتها وضمن تلك الاستمرارية وعدم تعرضها للانهايار. الحياة وأهمية التفاوض والمناقشة وتبادل الاراء بين الاهل لرسم التفاهم والتناصح بين الزوجين.

2_ الضرورة الملحة للاخذ بفكرة التحكيم عموما مطلوبة شرعا واجتماعيا لمحاولة التوفيق والصلح وحفاظا علي الاسرة، سواء اكان طلب الطلاق من جانب الزوج ام من جانب الزوجة فالأخذ بهذه الفكرة وتفعيلها سيحد من حالات الطلاق الكثيرة الواقعة في بلادنا.

3_ تبدو أهمية البحث ايضا في الدور الذي يقوم به التحكيم الشرعي في فض الخصومات وانهاء المنازعات بين الزوجين.
اهداف الدراسة: يهدف البحث الي الاتي:-

1. ابراز أهمية موضوع التحكيم الشرعي بوجه خاص في حل النزاع بين

الزوجين ودوره في إنهاء الخصومات وحل مشكلة تشكيل هيئة التحكيم..

2. بيان دور الحكمين في الاصلاح بين الزوجين والوقوف علي صفه المحكم

الملزمة للمتخاصمين ومتي يكون حكما صحيحا واجب النفاذ.

3. المساهمة في خدمة القضاء والمهتمين والمصلحين الاجتماعيين بجمع

شقات هذا الموضوع في قالب جديد ومحاولة طرح تصور عام

لتاهيل الحكمين في القريب العاجل.

مفهوم التحكيم وصور اختلاف الحكيم: مفهوم التحكيم في اللغة:

التحكيم مصدر حكم يحكم تحكيماً يقال حكمه في الأمر والشئ إذا جعله حكماً، وفوض الحكم إليه، كما ورد في قوله تعالى (فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهما....)⁽¹⁾ ويقال حكمت فلاناً أي أطلقت يده فيما شاء ويقال أيضاً حكمت السفيه تحكيماً أي أبصرته بالأمر، وأخذت على يده ومنه قول إبراهيم النخعي⁽²⁾، رحمه الله تعالى: « حكم اليتيم كما تحكم ولدك أي أمنعه من الفساد كما تمنع ، ولذلك التحكيم في اللغة :يدور حول عدة معاني منها الخاصة، والمنع، والضبط، والتفويض، والاتفاق »⁽³⁾.

التحكيم في اصطلاح فقهاء المذاهب الفقهية :

تتقارب تعريفات التحكيم لدي الفقهاء مع إختلاف سير في بعض صيغها:

عند الحنفية: التحكيم: هو توليه الخصمين حاكماً يحكم بينهما» و المراد بالحاكم: هو ما يعم الواحد والمتعدد⁽⁴⁾. وهو ما يستفاد تماماً من تعريف مجلة الأحكام العدلية إذ نصت على أن: (التحكيم هو إتخاذ الخصمين برضاها حكماً يفصل خصومتها ودعواها)⁽⁵⁾.

عند المالكية: عرفه ابن فرحون: أن الخصمين إذا حكما بينهما رجلاً وإرتضياه لأن يحكم بينهما⁽⁶⁾. وعند الحنابلة: جاء في المغني لأبن قدامه: إذا تحاكم رجلان إلى رجل حكما بينهما ورضيا وكان ممن يصلح للقضاء فحكم بينهما⁽⁷⁾.

وعند الشافعية: عرفه الماوردي: بقوله « التحكيم أن يتخذ الخصمان رجلاً من الرعية ليقضي بينهما فيما تنازعا⁽⁸⁾. وعند المعاصرين منهم عرفه : بقوله « التحكيم هو عقد بين طرفين متنازعين يجعلان فيه برضاها شخصاً أو حاكماً بينهما لفصل خصومتها»⁽⁹⁾. وعرف أيضاً «هو أسلوب بفض المنازعات ملزم لاطرافها ويرتكز على إختيار الخصوم بإرادتهم أفراد عاديين للفصل فيما يثور بينهم أو يحتمل أن يثور بينهم من نزاع⁽¹⁰⁾. وعرفه ايضاً « هو أن يحاكم المتخاصمان شخصاً آخر أو أكثر لفض النزاع القائم بينهما أو الذي يمكن أن يقوم وفقاً لحكم الشرع»⁽¹¹⁾.

بعد عرض هذه التعريفات عند فقهاء المذاهب الفقهية يثبت لنا انها

جميعاً تتقارب في المعنى و المقصود.

يميل الباحث الي تعريف التحكيم بانه: « أن يتخذ طرفي الخصومة شخصين أو أكثر برضاها تتوافر فيهم أهلية التصرف من أهلها أو من غيرهما ليفصلا فيما بينهما من تنازعات ويحكم بحكم الشرع.

هذا التعريف يتضمن في حقيقته عناصر لا بد من تبيانها:

إختيار شخص أو أكثر لفض النزاع القائم: بحيث يكون لكل طرف من أطراف النزاع كامل الحرية في إختيار المحكم من اهله أو من غيره حسب ما يراه مناسباً، وهذا الأختيار لا بد أن يحظى على موافقة جميع الأطراف، وهذا بخلاف القاضي في القضاء العادي حيث تعينه الدولة، وتحدد له المهام المكلف بها، ويفرض فرضاً على الخصوم فلا يكون لهم أي دور في أختياره وهذا أهم ما يميز التحكيم عن القضاء العادي لأن الخصوم يطمئنون عادة إلي الشخص الذي يختارونه بحرية تامة ليفصل في نزاعاتهم. وجود نزاع قائم أو وشيك الوقوع بين الطرفين.

ان يكون الفصل في النزاع على هدى الأحكام الشرعية وهذا ما يميز التحكيم الإسلامي عن التحكيم غير الإسلامي بمختلف أشكاله. اللجوء إلى التحكيم يكون إختياري بخلاف القضاء.

مفهوم التحكيم في القانون:

عرف: بأنة» اتفاق بين طرفين أو أكثر على تفويض هيئة تحكيم من شخص أو أكثر للفصل في نزاع بينهم بحكم ملزم⁽³⁾¹². وعرف بأنه « الاتفاق بين طرفي النزاع على شخص معين أو أشخاص معينين ليفصلوا فيه دون المحكمة المختصة به⁽⁴⁾¹³. ومنهم من عرفه: « قيام الأطراف المتنازعة على إخضاع نزاعهم إلى طرف ثالث يختارونه لحسم هذا النزاع بقرار ملزم لهم⁽⁵⁾¹⁴، وعرفه قانون التحكيم لسنة 2016م بقوله» يقصد به إتفاق طرفي النزاع في النزاعات ذات الطبيعة المدنية علي إحالة ما ينشأ بينهما من نزاع بخصوص تنفيذ عقد معين أو علي إحالة اي نزاع قائم بينهم يحل من طريق هيئات او افراد يتم اختيارهم بإرادتهم وإتفاقهم.⁽⁶⁾¹⁵

إختلاف الحكيم في الجمع أو الفرقة:

إذا إختلف الحكمان في الجمع أو الفرقة فقال أحدهما بالفرقه وقال الآخر بالجمع، أو إختلفا في تقدير العوض عند الفرقة فقال أحدهما بالفرقه بعوض،

وقال الآخر بالفرقه بدونه، لم ينفذ قولهما في ذلك كله كما أسلفنا يبعث القاضي حكم ثالث يرجح بينهما، وهو قول المالكية¹⁶⁽¹⁾، وفصل بعض المالكية فهو يري: إنه إذا أتفق الحكمان على الفرقة بطلاق فقال احدهما. بمال، وقال الآخر بدونه، فإن الزوجة إذا التزمت بالمال، أو رضى الزوج بإسقاطه لزم الطلاق ونفذ، وعللوا بأنهما أتفقا على الفراق فيلزم. نلاحظ في القانون السوداني أن الحكامين إذا اختلفا في الفرقة و الجمع لم ينفذ قولهما.

وإذا إتفقا على الفرقة وإختلفا في تقدير العوض بمال أو بدون، فقال أحدهما الفرقة على عوض، وقال الآخر: الفرقة بدون عوض، فإن قولهما يمضي في التفريق لأنه متفق عليه.

أما في العوض إذا التزمت الزوجة بإعادة المهر كما جاء في مواهب الجليل للحطاب وما يتبعه، أو رضى الزوج بإسقاطه أو إصطلاحاً على إعادة بعضه وبيننا مقدراه، جاز ذلك ونفذ ما قرره الحكمان من الفرقة. وإذا لم تلتزم الزوجة بالعوض المقرر، أو لم يرضى الزوج بإسقاطه، عاد الأمر إلى القاضي في تقدير العوض فيرده الى حكامين آخرين أو يبعث لهما حكمان آخران لتقدير العوض أو نفيه إن أمكن وإلا إجتهده هو في تقديره أو نفيه حسب الإساءة الواردة من كل منهما¹⁷⁽²⁾.

إختلاف الحكامين في مقدار العوض أو صفته:

إذا أتفق الحكمان علي الطلاق على عوض وإختلفا في مقدراه، أو صفته، صح الطلاق، وكان حسب خلع المثل ما لم يزد خلع المثل على دعوها جميعاً أو ينقص عن دعوى أقلهما. وهو قول المالكية، وعلى ذلك فان زاد عوض خلع المثل على دعوى أكثرها أخذ بالأكثر دون عوض خلع المثل، لأن الزيادة لم يدعها أحد، وأن نقص عوض خلع المثل عن دعوى أقلها أخذ بالأقل دون عوض خلع المثل، لأقراره بالزياده المقرره على خلع المثل. ويكون تقدير عوض المثل عند الإختلاف فيه بين الحكامين من قبل حكامين آخرين أن أمكن، وإلا إجتهده القاضي في تقريره.

السؤال ما هو موقف القاضي عند إختلاف الحكامين في الجمع و الفرقة؟

للفقهاء قولان في ذلك:

القول الأول: إعادة التحكيم من قبل حكامين آخرين وهو قول

الشافعية¹⁸⁽³⁾.

وعللوا بما يلي:

أن في ذلك محاولة أخرى من قبل حكمين آخرين مما يكون فيه مجال لحل الشقاق بجمع أو فرقه.

تدارك ما قد فات على الحكمين الأولين من البحث عن أسباب الشقاق والوقوف عليها والتفطن للقرائن المظهره لها.

وهذا يوافق المادة (166) من القانون السوداني الذي ينص في حالة إختلاف الحكمين يبعث القاضي حكمين آخرين ويحلفهما اليمين.⁽¹⁹⁾

القول الثاني: إضافة حكم ثالث مرجح.

فإذا إختلفت الحكمان بعث معهما ثالث يكون معاوناً لهما في مهمتهما، ويعاد التحكيم بإشتراكه ثم يؤخذ بما يتفقون عليه، أو بما يقوله لأكثر منهم، وهو قول بعض المعاصرين من الفقهاء.⁽²⁰⁾

وعللوا بما يلي:

إن على القاضي أن يسلك ما يراه مظهراً للحق، فإذا رأى بعث ثالث يعين الحكمين على إظهار الحق فلا بأس به.

أن بعث الثالث مخرج على ما أجازته المالكية من بعث حكم واحد.

إن في ذلك قطعاً لتسلسل بعث حكمين عند إختلاف الأولين قبلهما، ومنها لإطالة أمر النزاع و التناضي.

إن بعث ثالث لا يخالف نص القرآن، لأن الآية أمرت بإثنين (حكماً من أهله و حكماً من أهلها)، ولم تنه عن ثالث، وهو وسيلة لإظهار الحق ورفع الضرر.⁽²¹⁾

هذا يوافق أيضاً المادة (166) من القانون السوداني في عجز المادة . وفي حالة إختلاف الحكمين يضم إليهما ثالثاً وإن يحلفه اليمين وفقاً لإحكام المادة (163) الفقرة (2) . فان إتفق المحكمون الثلاثة التزمت المحكمة بما أتفقوا عليه وقضت بما إنتهى إليه أرائهم، أما إذا أتفق حكمان وخالفهم الثالث فقضى بالمحكمة بما أتفق عليه الحكمان.

أما الباحث يميل إبتداء بعث ثلاثة حكام بدلاً من اثنين لتدارك إضافة حكم ثالث، وهذا لا يخالف نص قرآني لأن الآية أمرت بأثنين (حكماً من أهل الزوج و حكماً من أهل الزوجة)، ولم تنه عن ثالث إبتداءً وهذا يؤكد ما رجحناه من قاعدة الوترية وهو أن يكون المحكمين من عدد فردي ثلاثة

أو خمسة، ويؤيد هذا الرأي صاحب كتاب عقد التحكيم، معلقاً على قاعدة الوترية بقولة .. ويرى أصحابه في قاعدة الوترية هو التخلص من ضرورة الإلتجاء الي حكم مرجح، فإذا كان للخصوم أن يتنازلوا عن الحق موضوع النزاع نفسه، فلهم من باب أولى حرية الإتفاق على سبيل تحقيقه، فلا تعلق للنظام العام بذلك⁽⁴⁾²².

عزل الحكمين في الفقه الاسلامي والقانون

ذهب الفقهاء على أن ولاية المحكم تنتهي بأحد الأسباب التالي:

عزل الطرفين أو احدهما:

إنتهاء المهمة.

زوال أهلية المحكم.

موت الزوجين أو أحدهما.

جنون الزوجين أو أحدهما.

سنتناول هذه النقاط من خلال الفروع الآتية:

عزل المحكم:

تنتهي ولاية المحكم بعزلة، ويكون العزل - من تلقاء نفسه أو بعزل المحكمين اي طرفي النزاع، أو أحدهما له قبل الحكم وبعده - ومن ثم لا يستطيع أن يعدل حكمها أو أن يلغيه بعد ذلك، ولو ثبت له خطأ، إلا إذا حكمه الخصمان مرة أخرى⁽¹⁾²³، وإذا عزل المحكم زالت ولايته، وأصبح كأحد الناس، شأنه شأن القاضي المولى بعد العزل، إذ لا خلاف بين الفقهاء في أن للمحكمين الإتفاق على عزل المحكم قبل أن يصدر حكمه، حتى ولو بعد الترافع أمامه وإقامة البينة، وإذا تراضى الخصوم على عزل المحكم وقضي بعد العزل لا يعتد بقضائه كالقاضي المولى إذا قضى بعد العزل، ويقول الشافعية: تنتهي ولاية المحكم إذا أصدر المحكم حكمه، لا ينعزل بعد التفريق وقيامه من المجلس⁽²⁾²⁴.

كما أن للخصوم الإتفاق على عزل المحكم قبل الحكم فإن لهذا الأخير عزل نفسه قبل إصداره الحكم، وفي أي وقت شاء شريطة علم الحكمين بعزله كالوكيل إذا عزل نفسه لا ينعزل حتى يعلم الموكل بالعزل، ولا يقال إنه لا يمكن أن يعزل نفسه لتعلق حق الخصوم بقضائه، إذا ان باب القضاء مفتوح أمامهم، ولهم رفع خصومتهم أمامه.

و الخلاف بين الفقهاء إذا كان الحكم على صلاحيته على ما كان عليه وقت التحكيم ولم يصدر فيه ما يقتضي عزله، عليه وقت التحكيم ولم يصدر فيه ما يقتضي عزله، أو يتصف بما يتنافى مع أهليته، هل لأحد الخصوم بإرادته المنفردة عزله بعد الإتفاق على تحكيمه؟ وهذا محل خلاف بين الفقهاء؟
الرأي الأول: يري أن لأي أحد من الخصوم عزل المحكم بالرجوع عن التحكيم قبل الترافع إليه، وإذا ما عزل إمتنع عليه الحكم، وإذا حكم بعد العزل لا ينفذ حكمه،

أما بعد الترافع إليه والمخاصمة أمامه، فلا عبرة برجوع من رجع، ويقول أصحاب هذا الرأي أن المحكم حاكم خاص يباشر عمله بإذن من يحكم له أو عليه، شأن الوكيل لا يباشر عمله إلا بإذن موكله، فهما أن الوكالة لا يلزم الموكل إلا بشروع الوكيل بالعمل الموكول به، فكذا التحكيم لا يلزم المحتكمين إلا بمباشرة الدعوى أمام الحكم والترافع إليه. وكالخصوم إذا ترافعوا عند القاضي، فكما أنه ليس لأحد منهم أن يوكل وكيلاً أو يعزله ليس للمحتكم الرجوع عند التحكيم بعد الترافع أمام الحكم.⁽¹⁾²⁵

الرأي الثاني: يري أن الخصم ينقطع حقه في عزل المحكم بالرجوع عن التحكيم بشروع المحكم في الحكم وقبل تمامه، فإذا ترافع الخصوم أمام المحكم ثم قال أحدهما للمحكم وقبل أن يشرع في إصدار الحكم (عزلتك) إمتنع عليه نظر الخصومة، وإذا قضى بعد ذلك لا ينفذ قضاة،
أما بعد شروعه في الحكم أن يصدر حكمه بغض النظر عن أبا من أبى، ويلزمهم حكمه، وبهذا قال الحانبلية⁽²⁾²⁶، وإستدل أصحاب هذا الرأي بأن الرضا هو المثبت لولاية الحكم، فإذا تخلف الرضا برجوع أحدهم عن التحكيم قبل شروع المحكم في الحكم زالت ولايته، كالموكل إذا رفع عن الوكالة قبل مباشرة الوكيل التصرف الموكل به،

أما بعد شروعه في الحكم فلا أثراً للرجوع شأن الموكل إذا رجع بعد شروع الوكيل في العمل الموكل به. وإذا إتيح للخصوم الرجوع عن التحكيم بعد شروع المحكم في الحكم وقبل تمامه فإن ذلك سيؤدي إلى أنه لا يلزم التحكيم حكم، لأن الحكم متوجه لأحدهما لا محال فاذا ما شعر الخصم أن الحكم متوجه عليه رجع، وبذا يصبح التحكيم وسيلة لإضاعة الوقت، و المماطلة بالحقوق، وتنقلب مزاياه إلى إضرار ويبطل المقصود منه⁽³⁾²⁷.

الرأي الثالث: ويرى أن للخصم حق عزل المحكم ما لم يصدر الحكم، فإذا صدر لزم، ولا عبره برجوع من رجع، وإذا عزله قبل الحكم إمتنع عليه الحكم لعدم الولاية، لأن الرضا هو الميثب للولاية، فإذا زال الرضا زالت الولاية كالقاضي إذا قضى بعد العزل وهكذا قال الحنفية⁽⁴⁾²⁸، وهو مذهب الشافعية⁽⁵⁾²⁹، وبعض المالكية⁽⁶⁾³⁰، وروى عن سحنون⁽⁷⁾³¹، قوله (لكل واحد منها أي الخصمين أن يرجع في ذلك ما لم يمكن الحكم فيه، فإذا أمضاه بينهما فليس لأحدهما أن يرجع).

وإستدلوا بأن التحكيم من العقود الجائزة غير اللازمة بمعنى أنه لأي من طرفيه فسخه بإرادته المنفردة، كما في عقد الشركة والمضاربة⁽¹⁾³²، وإن التحكيم ولاية كولاية القضاء وإن كان أدنى مرتبة منه، فكما أن للوالي عزل المولى فإن للخصوم عزل المحكم إذا أن إرادة الخصوم هي التي منحت الحكم سلطة نظر النزاع، فإن لها سلب هذه الولاية وتلك السلطة قبل الحكم. أما بعد الحكم فلا وجود أصلاً لتلك السلطة حتى تحتاج إلى سلب شأنه شأن القاضي المولى إذا عزل لا أثير للعزل على ما صدر منه من أحكام قبل العزل⁽²⁾³³. وإذا عزل المحكم قبل أن يصدر حكمه إمتنع عليه الحكم وإذا حكم لا ينفذ حكمه لعدم الولاية، شأن القاضي المولى إذا قضى بعد العزل. ومن ناحية أخرى إن التحكيم ليس بأدنى مرتبة من الصلح فكما أن المصالح لا يملك الرجوع عن الصلح بعد تمامه، فليس لأحد الخصوم المحتكمين الرجوع من التحكيم بعد تمامه بصدور الحكم⁽³⁾³⁴.

الرأي الرابع: ويرى أن ليس لأحد الخصوم عزل الحكم بعد الإتفاق على التحكيم وحتى صدور الحكم وبه قال بعض المالكية يقول ابن الماجشون (ليس لأحدهما أي لأحد الخصوم - إن يبدو له (أي الرجوع) كان ذلك قبل أن يفتحه صاحبه أو بعد ما ناشبه الخصومة، وحكمه لازم لهما كحكم السلطان لمن أحب منهما أو كرهه، نظر لصاحبه، كما ينظر السلطان في حق الغائب. وإستدلوا بأن إرادة كلا الخصمين هي المنشئة لولاية الحكم فلا تسيد أحدهما بعزله لا بد من إتفاق إرادتهما على عزله.

ويرى ابن الماجشون أن التحكيم من باب الولاية لا الوكالة - وقد فصلنا القول في هذا - و الولاية تختص بالحكم على الخصمين بخلاف ما يرضيانه على خلاف الوكالة إذ لا يكون يحضره الموكل إلا برضاه،⁽⁴⁾³⁵ ثم أن الخصم

أوجب لخصمه حقاً بالتحكيم وهو فصل النزاع عن طريق التحكيم ولراحة من نظر القضاة فليس له أن يرجع عن ذلك إلا برضا⁽⁵⁾³⁶. وأن أعطاء الخصم إنهاء التحكيم بإرادته المنفردة فيه مخالفة لقاعدة شرعية والتي تقضي بعدم تمكين الشخص نقض ما تم من جهته، وقد قال تعالى: **أَشْيَئْ فِي فَيْ قَيْ**، وبهذا أخذ علي رضي الله عنه عندما أبرم عقد التحكيم مع معاوية حينما جاءه نفر من الخوارج، مطالبين أياه أن يحمل علي معاوية ومن معه فرد قائلاً:

كيف بعد أن أعطينا العهود والمواثيق⁽¹⁾³⁷. وإذا عزل الحكمان نفسيهما أو عزل أحدهما نفسه عن التحكيم في الشقاق الزوجي إنقطع التحكيم، لأن الحكم شاهد وهو هنا أشبه بالوصي، و الوصي إذا عزل نفسه إنعزل، وهذا ما يجري به العمل⁽²⁾³⁸.

إنتهاء المهمة أو إنتهاء الآجل المحدد للحكيم من قبل القاضي:

إذا جعل للحكيم مدة للتحكيم من قبل القاضي الذي بعثهما ثم لم ينتهيا إلى صلح أو رأي أثناء الاجل المحدد فإنهما ينعزلان بمضي المدة وينقطع نظرهما، سواء قلنا، وهما وكيلان أم حاكمان أم شاهدان، وذلك لأن عملهما محدد بمدة، فإذا إنتهت أنتهى، وذلك ظاهر في الوكالة والحكم، لصحة توقيتها بمدة وأما في الشهادة - على التوصيف الذي إختارناه فقطعاً لضرر إمتداد أمر النظر وللقاضي بعد إنتهاء مدتهما تمديدها - ويكون بعثاً جديد ويحلفهما اليمين وله بعث غيرهما⁽³⁾³⁹، جاء في تثبيت الحقائق ويخرج المحكم عن التحكيم بأحد أسباب ثلاثة:

إما بالعزل، أو بإنتهاء الحكومة نهايتها بأن كان مؤقت فمضى الوقت، أو بخروجه أن يكون أهلاً للشهادة⁽⁴⁾⁴⁰. وكذا تنتهي مهمة الحكيم بإنتهاء مهمة الموكل إليه وذلك بعد رفع تقريرهما للقاضي، فإذا قررا رأيهما في إزالة الشقاق يجمع أو فرقه فقد إنتهى تحكيمهما في هذا الشقاق.

زوال أهلية المحكم:

تنتهي ولاية المحكم بسقوط أهليته للحكم بأن تخلفت أحد شروط صلاحيته للحكم، فإذا أرتد أو عمي أو جن أنعزل، فإذا أسلم بعد رده أو أبصر أو زال عنه الجنون وحكم لا يصح حكمه إلا بتجديد التحكيم ثانية⁽⁵⁾⁴¹، وذكر الشافعي في الأم (أنه لو كان أحد الحكيمين أو غلب على عقله بعث حكم غير الغائب او المقلوب⁽⁶⁾⁴²، وهذا ظاهر فإذا جن الحكمان أو أحدهما قبل الإنتهاء من التحكيم وتبليغ القاضي قرارهما: إنعزلا عن التحكيم وعين غيرهما.

موت الحكمين أو أحدهما:

إذا مات الحكمان أو أحدهما فقد إنعزلا عن التحكيم معا، وللزوجين إختيار حكمين جديدين، وإن رأي صاحب الحكم الحي إختياره من جديد ساغ ذلك، وليس للحكم الباقي - إذا بقى أحدهما - أن يبقى على تحكيمه إلا بإختياره وبعثه من جديد، لأن الذي إختياره ربما نظر إلى الحكم الأخر فإذا تغير الآخر فله النظر في تغيير حكمه⁽¹⁾⁴³.

إختلاف الحكمين:

ذكرنا أن مهمة الحكمين تكمن في الإصلاح بين الزوجين وذلك بإتباع كل السبل الممكنة لذلك ويسعيان لإزالة الشقاق بين الزوجين بصلح إن أمكن، ولما كان الحكمين غالباً ما يكونا من أهل الزوج وأهل الزوجة، قد تحدث إختلافات بين الحكمين لجر مصلحة كل منهما لصاحبه الذي إختياره لذا إذا إختلفا ولم يتفقا لم ينفذ قولهما، وإنقطع نظرهما⁽²⁾⁴⁴، وبعث غيرهما، أو عززا بثالث، ويكون ذلك تحكيمياً جديداً، ويقول بن رشد⁽³⁾⁴⁵، في بداية المجتهد (واجمعوا على أن الحكمين لا يكونان إلا من أهل الزوجين: أحدهما من قبل الزوج و الآخر من قبل المرأة، إلا أن لا يوجد في أهلها من صلح لذلك فيرسل من غيرها، وأجمعوا على أن الحكمين إذا إختلفا لم ينفذ قولهما)⁽⁴⁾⁴⁶.

جنون الزوجين أو أحدهما:

إذا جن الزوجين أو أحدهما فهل ينعزل الحكمان؟ إختلف الفقهاء في ذلك على ثلاثة أقوال وهي:

القول الأول: أن الزوجين إذا جنا أو أحدهما إنعزل الحكمان بذلك وإنقطع نظرهما سواء قلنا: هما وكيلان أم حكمان، وسواء إستعلم الحكمان رأي الذي جن أم لا، وفي ذلك يقول الحنابلة في قول لهم (لو غاب الزوجان أو أحدهما لم ينقطع نظر الحكمين على الرواية الأولى بإعتبارهما وكيلان، وهو الصحيح من المذهب وينقطع في الولاية الثانية التي تعتبرهما حاكمين، وقيل لا ينقطع نظرهما على الولاية الثانية بإعتبارهما حكمين ولو جن الزوجان أو أحدهما أنقطع نظرهما على الرواية الأولى، ولم ينقطع على الرواية الثانية، لأن الحاكم يحكم على الجنون، وأخذ بهذا القول وجزم في المغني، قال بأن نظرهما ينقطع أيضاً على الرواية الثانية لأنه لا يتحقق مع بقاء الشقاق⁽⁵⁾⁴⁷. وعلل

ابن قدامه بقوله وإن جن أحدهما بطل حكم وكيله، لأن الوكالة تبطل بجنون الموكل وإن كان حاكماً لم يجز له الحكم، لأن من شرط ذلك بقاء الشقاق وحضور المتداعين ولا يتحقق ذلك مع الجنون.

القول الثاني:

ينعزل الحكمان وينقطع نظرهما بجنون الزوجين أو أحدهما إن قلنا هما وكيلان سواء إستعلم الحكمان رأي الذي جن ام لا، وان قلنا أنهما حاكمان فلا ينعزلان بذلك وهو مذهب الشافعية⁽¹⁾⁴⁸، وقول الحنابلة⁽²⁾⁴⁹. قال الشافعية: على قول الأظهر بأن الحكمين وكيلان أن أعمى على أحد الزوجين أو جن ولو بعد إستعلم الحكمين رأيه لم ينفذ أمرهما، لأن الوكيل ينعزل بالأعماء والجنون وإن أعمى على أحدهما أو جن قبل البعث لم يجز بعث الحكمين. وعللوا: بأننا إن قلنا: أن المبعوثين وكيلان فإن الوكالة تبطل بجنون الموكل، وإن قلنا، إنهما حاكمان فإن الحاكم يحكم على الجنون⁽³⁾⁵⁰.

القول الثالث:

إن الحكمين لا ينعزلان، بجنون الزوجين أو أحدهما وهو قول الحنابلة قال عنه المرادوي⁽⁴⁾⁵¹، أنه الصحيح من المذهب وعليه جماهير الأصحاب. وعللوا: بأنهما حكامان، و الحاكم يحكم على الجنون⁽⁵⁾⁵².
يميل الباحث الي القول الاول هو الراجح أي متى ما جن الزوجان أو أحدهما بطل التحكيم وإنقطع نظر الحكمين سواء كان ذلك قبل إستعلم الحكم رأي الذي جن أم بعد إستعلمه، لأن الشقاق يزول بجنون أحد الزوجين لذهاب عقله كما الحكم لا يمكنه إستعلم صاحبه الذي بعثه أو إختاره إذا كان جنونه قبل الإستعلم، كما أن لكل واحد من الزوجين طلب الفرقة من صاحبه لعيب الجنون الطارئ دون تحكيم.

موت الزوجين أو أحدهما إذا مات الزوجان أو احدهما فقد إنقطع نظر الحكمين وإنعزلا، ذلك لأن محل الحكم الذي بعث الحكمان من أجله فقد فات، فلا أثر لبقاء الحكمين وإستمرار نظرهما، ولأنقطاع الشقاق بذلك⁽⁶⁾⁵³.

عزل الحكمين في القانون:

نص قانون الأحوال الشخصية للمسلمين لسنة 1991م السوداني، علي جواز عزل الحكمين من قبل القاضي حيث جاء فيها (يجوز للقاضي إعتقاد تقرير الحكمين أو تعيين حكمين غيرهما بقرار معلل كالقيام بمهمة التحكيم

مجدداً وفقاً للإجراءات المذكورة في المادة -163 164)⁵⁴⁽⁷⁾.

إشترطت المادة كما نلاحظ تعليلاً للقاضي في عزل الحكمين، لأن الأصل قبول رأي الحكمين، كما ذكرنا وجاز للقاضي تعيين حكمين آخرين أو يضم إليهما حكماً ثالثاً ويحلفه اليمين على أن يقوم بمهامه بأمانة، وهذا إذا اختلف الحكمين ولم يتفقا وهذه مسألة واردة والمقصود بالإتفاق هنا هو الإتفاق حول التقرير الذي يقدمانه للمحكمة ففي حالة إختلاف الحكمين في تقريرهما، للقاضي الحق في تعيين حكمين آخرين أو يضم إليهما حكماً ثالثاً، فإن إتفق المحكمون الثلاثة إلتزمت المحكمة بما إتفقوا عليه وقضت بما إنتهى إليه آرائهم، أما إذا إتفق حكمان وخالفهم الثالث فتقضي حكمه بما إتفق عليه الحكمين.

وكذا يجوز في القانون عزل الحكمين بتراضي الخصوم جميعاً سواء أكان قد تم تعيينه بواسطة أنفسهم أم تم تعيينه بواسطة القضاء في التشريعات التي تجيز ذلك أن تم بواسطة شخص كان قد سبق الإتفاق على منحه سلطة تعيين المحكم وسبق قبوله لها.

أما إذا كان المحكم قد اعتذر عن القبول أو إشتراط أجلاً لتحديد موقفه فلا يتصور ثمة عزله، ويجوز أن يتم عزل المحكم بصورة صريحة، كما يجوز أن يتم بصورة ضمنية بتعيين محكم جديد.

ولا يتطلب القانون شكلاً معيناً لإجراء عزل المحكم فمن الجائز أن يتم شفاهة ومن الجائز أن يتم كتابة بعقد عرفي أو مجرد خطاب منهما إليه. ومن الجائز أن يتم العزل في أي حالة تكون عليها الإجراءات ولو بعد صدور حكم من المحكم في شق من الموضوع، أو بعد إثبات الدعوى وبطبيعة الحال يجوز للخصوم النزول عن هذا الحكم أو الاعتداد به، وإذا صدر حكم من المحكم على الرغم من عزله فإنه يكون باطلاً، ولو صدر دون علم المحكم بالإعفاء ما دام هذا الإعفاء قد تم من جانب الخصوم جميعهم.

و الطبيعي أن يتم الإعفاء قبل إصدار الحكم فلا يعتد بالإعفاء إذا تم بعد صدور الحكم في موضوع النزاع، فهذا الحكم يعتبر صحيحاً ما لم يتفق الخصوم جميعهم على إعتباره كأن لم يكن. ويعتبر عزل المحكم برضاء الطرفين فسخاً لعقد التحكيم في القانون المصري الجديد، لأن شخص المحكم يعتبر ركناً من أركانه. وإذا اعتبر الإتفاق بين الحكمين والمحكم على قيام

الأخير بالمهمة بمثابة عقد لا يجوز فسخه، إلا لإعتبرات جدية، فإن هؤلاء يلزمون بالتعويض قبله إذا قامو بعزله خاصة إذا كان التحكيم بمقابل، ولا يلزم الخصوم بتعويض المحكم إذا إنقضت الخصومة بالصلح أو بتنازل صاحب الحق أو بهلاك محل النزاع، أو بإنقضاء التحكيم لإي سبب من الأسباب كما إذا حكم بطلانه أو بفسخه⁽¹⁾⁵⁵.

الخاتمة:

الحمد لله الذي وفقني وشدّد خطاي في إكمال ثنايا هذه الورقة العلمية التي جاءت بعنوان: إختلاف الحكّمين وعزلهما بواسطة الزوجين والقضاء وأثرهما علي سير إجراءات التحكيم، والذي بذلت فيها قصاري جهدي بعد إعياء اثلج صدري ووضعت القلم فيها وتمخضت منها عدد من النتائج والتوصيات فيما يلي بيانها:

النتائج:

1. تعددت الإستخدامات اللغوية للتحكيم لكنها لم تخرج عن الضبط والمخاصمة، والتفويض، والاتفاق، وتعددت كذلك المعاني الإصطلاحية للتحكيم.
2. لا يوجد أليه تنظيم وتوضح كيفية إختيار الحكّمين في قضايا الشقاق والنزاع، الأمر الذي يصعب معه الوصول الي هدف التحكيم المتمثل في الإصلاح خصوصا إذا تم الإختيار بطرق غير سليمة، وقد يؤدي الي العديد من الإشكاليات.
3. يمكن الخروج من خلاف الحكّمين في قضايا التفريق للشقاق والضرر يضم ثالث إليها في أي وقت يري قاضي، ويحصل بذلك فائدة أخرى وهي سرعة الفصل في القضية

التوصيات:

1. نوصي أن يكون هناك دوائر للإرشاد والإصلاح الأسري في الأحياء قبل الوصول الي مراكز التحكيم مهمتها التوعية وإبداء النصح والمشورة.
2. نوصي بشدة علي المشرع السوداني تعديل المادة(169) من قانون الأحوال الشخصية للمسلمين لسنة 1991م بحيث يضاف إليها كل ما يتعلق بالمحكم (من تعريفه، وشروطه، وصفاته، وطريقة عمله، وأتعباه، وتعريف مفهوم التحكيم مع التأكيد علي شرط الاسلام).

3. إعادة النظر جذريا في قانون الأحوال الشخصية للمسلمين والعمل علي إحالة بعض القضايا الي التحكيم بدلا من الحاكم.
4. سن قانون التحكيم في قضايا الأحوال الشخصية للمسلمين علي غرار قانون التحكيم السوداني لسنة 2015م.
5. القراءة المستمرة والمراجعة الدائمة للفقهاء المعمول به والمطبق في قوانيننا بحيث يكون أكثر تحقيقا لمناط وعلل الأحكام الشرعية في ضوء سعة الفقه.

المصادر والمراجع : اولا: كتب اللغة والمعاجم:

1. ابن منظور جمال الدين محمد بن مكرم ،لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان 1968م
2. ابراهيم انيس واخرون، المعجم الوسيط ، ط2، دارمكتبة الصفاء .

ثانيا: كتب الفقه الاسلامي:

1. علاء الدين أبو الحسن علي بن سليمان الماوردي الدمشقي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، دار إحياء التراث العربي، بيروت ، لبنان، ج8
2. ابن عابد بن حاشه رد المختار على الدرر المختار ، شرح تنوير الأبصار في مذهب الإمام أبي حنيفة النعمان ، دار الفكر ، بيروت لبنان، ج8.
3. ابن نجيم ، البحر الرئق ، ط7، المكتبة الوطنية
4. ابن فرحون، تبصره الأحكام في الأحوال الأفضلية ومناهج الأحكام ، ج1
5. ابن قدامه المقدسي، المغني، ج11
6. الماوردي، أدب القاضي، مطبعة الإرشاد، بغداد، العراق، ج1
7. الرملي بن شهاب الدين، نهاية المحتاج علي شرح المنهاج علي مذهب الامام الشافعي، مطبعة الباب الحلبي، مصر، 1404هـ
8. سراج الدين أبو حفص عمر بن علي بن أحمد الشافعي، تحفة المحتاج إلى أدلة المنهاج، دار حراء ، مكة ، ج7، ص 457.
9. البهوتي، كشاق القناع، دار احياء التراث العربي، بيروت لبنان الجزء6
10. فخر الدين عثمان، الزيعلي، تبيين الحقائق شرح كنز الدقائق دار الكتب الاسلامي، القاهرة 1313هـ
11. الشافعي، الام، دار المعرفة، بيروت ، ج5
12. ابن رشد، بداية المجتهد ونهاية المقصد، مصطفى البادي الحلبي، مصر، القاهرة، ط4، 1395هـ-1975م
13. محمد الخطيب الشربني، مغني المحتاج، دار الفكر ، بيروت ، لبنان،
14. 14_ ابو العباس بن خلكان ،وفيات الاعيان وانباء ابناء الزمان، دار صادر بيروت، لبنان، الجزء 7، 1994م

رابعاً: كتب القانون:

1. محمد خلوصي، المطالبات ومحكمة التحكيم، ط 3، مكتبة الحلبي للطباعة، دمشق، سوريا.
2. خالد عبد العظيم، التحكيم وأثره في فض المنازعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011م
3. وهبة الزحلي، الفقه الإسلامي وأدلته، الجزء الثامن
4. أحمد أبو الوفا، التحكيم الاختياري و الإلزامي، ط3، مكتبة الحلبي للطباعة والنشر، دمشق.
5. نبيل إسماعيل عمر، التحكيم في المواد المدنية و التجارية و الوطنية و الدولية
6. مصطفى الزرقاء، المدخل الفقهي، دار القلم، دمشق، ط، الإولي 1998 ج17_ محمد بلتاجي، دراسات في الأحوال الشخصية، مكتبة الشباب، مصر
7. سمايل الاسطل، التحكيم في الشريعة الاسلامية ط2-1993م
8. قدرى محمد محمود، التحكيم في ضوء احكام الشريعة الاسلامية، دار العصيمي السوديه، الرياض، الطبعة اولي 2009م
9. عبد الله محمد بن سعد آل ختين، التحكيم في الشريعة الإسلامية، الطبعة الأولى، 1442هـ
10. أحمد ابوالوفا، التحكيم الإختياري والإلزامي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية
11. قحطان الدودي، التحكيم في الفقه الاسلامي والقانون الوضعي، الطبعة الاولي، مكتبة الصفاة، الطبعة الاولي 1985م

خامساً: القوانين والاحكام:

- 1_ قانون التحكيم لسنة 2016م
- 2_ قانون الاحوال الشخصية للمسلمين لسنة 1991م
- 3_ مجلة الأحكام العدلية المادة 1790.

المصادر والمراجع:

- (1) سورة النساء، الآية 65.
- (2) هو ابوعمار ابراهيم بن يزيد الاسود بن حارثة بن النخع، توفي سنة ست وقيل خمس وتسعين للهجرة ،ابوالعباس بن خلكان ،وفيات الاعيان وانباء ابناء الزمان، دار صادر بيروت، لبنان، الجزء 7، 1994م.
- (3) ابن منظور لسان العرب، ج12، ص 142 – 143، ابراهيم انيس واخرون، المعجم الوسيط ،ط2، دارمكتبة الصفاء ،ص 141.
- (4) ابن عابدين حاشه رد المختار على الدر المختار ، شرح تنوير الأبصار في مذهب الإمام أبي حنيفة النعمان ، دار الفكر ، سبيروت لبنان، ج8، ص 125. ابن نجيم ، البحر الرئق ،ط7،المكتبة الوطنية ص24.
- (5) مجلة الأحكام العدلية المادة 1790.
- (6) ابن فرحون، تبصره الأحكام في الأحوال الأفضلية ومناهج الأحكام ، ج1، ص 43.
- (7) ابن قدامه المقدسي، المغني، ج11، ص 484.
- (8) الماوردي، أدب القاضي، مطبعة الإرشاد، بغداد، العراق، ج1، ص 320
- (9) مصطفى الزرقاء، المدخل الفقهي، دارالقلم ،دمشق ، ط ، الاولي 1998ج1، ص 619
- (1) خالد عبد العظيم، التحكيم وأثره في فض المنازعات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2011م،
- (2) وهبة الزحلي، الفقه الإسلامي وأدلته، الجزء الثامن، ص 6250.
- (3) محمد خلوصي، المطالبات ومحكمة التحكيم، ط 3، مكتبة الحلبي للطباعة، دمشق ،سوريا.ص 53.
- (4) أحمد أبو الوفا ، التحكيم الأختياري و الإجباري ،ط3، مكتبة الحلبي للطباعة والنشر ،دمشق ،سوريا، ص 15.
- (5) نبيل إسماعيل عمر، التحكيم في المواد المدنية و التجارية و الوطنية و الدولية ، 3.
- (6) قانون التحكيم لسنة 2016م المادة (4).
- (1) شمس الدين أبو عبد الله محمد بن محمد عبد الرحمن الغزالي المغربي المعروف بالحطاب، مواهب الجليل في شرح مختصر خليل ، دار عالم الكتب الجزء 17ص 420
- (2) عبد الله محمدين، التحكيم في الشريعة الإسلامية ، الطبعة الأولى، 1442هـ ص 449.
- (3) سراج الدين أبو حفص عمر بن علي بن أحمد الشافعي، تحفة المحتاج إلى إدلة المنهاج، دار حراء ، مكة ، ج7، ص 457.

- (1) قانون الاحوال الشخصية للمسلمين لسنة 1991م. المادة 166
- (2) عبد الله محمدين، التحكيم في الشريعة الاسلامية، مرجع سابق، ص 450.
- (3) محمد بلتاجي، دراسات في الأحوال الشخصية، مكتبة الشباب، مصر، ص 145.
- (4) قحطان الدوي، عقد التحكيم في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، الطبعة الاولى، مكتبة الصفاة، الطبعة الاولى 1985م ص 191؛ مجلة الشريعة والقانون، العدد الثاني والعشرون، ذو القعدة 1425هـ - يناير 2005م، ص 101.
- (1) إسماعيل الأسطل، التحكيم في الشريعة الاسلامية ط2-1993م، ص 112.
- (2) لرمل بن شهاب الدين، نهاية المحتاج علي شرح المنهاج علي مذهب الامام الشافعي، مطبعة الباب الحلبي، مصر، 1404هـ ج2، ص 231.
- (1) قدري محمد محمود، التحكيم في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية، مرجع سابق، نقلاً عن المنتفي شرح موطأ مالك، ج55، ص 227.
- (2) البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، ج6، ص 309.
- (3) قدري محمد محمود، مرجع سابق، ص 282
- (4) فخر الدين عثمان، الزيلعي، تبين الحقائق شرح كنز الدقائق دار الكتب الاسلامي، القاهرة 1313هـ ج4، ص 19.
- (5) الماوردي، أدب القاضي، مرجع سابق، ج7، ص 379
- (6) ابن فرحون، تبصرة الحكام، مرجع سابق، ص 44.
- (7) هو ابوسعيد عبدالسلام عبدالله التنوخي الحمصي الاصل المغربي القيرواني المالكي قاضي القيروان، وصاحب المدونة، ويلقب بسحنون توفي سنة 240 هجرية، الذهبي، سير أعلام النبلاء، مرجع سابق، ص 63.
- (1) محمد قدري، مرجع سابق، ص 283.
- (2) اسماعيل الأسطل، التحكيم في الشريعة الاسلامية، مرجع سابق، ص 10
- (3) اسماعيل الأسطل، التحكيم في الشريعة الاسلامية، مرجع سابق، ص 110.
- (4) ابوالوليد الباجي، المنتقي شرح الموطأ، مرجع سابق، ج5، ص 227.
- (5) الأسطل، التحكيم في الشريعة الاسلامية، مرجع سابق، ص 110.
- (1) محمد قدري، مرجع سابق، ص 284
- (2) عبد الله محمد بن سعد آل ختين، التحكيم في الشريعة الإسلامية، الطبعة الأولى، 1442هـ، ص 312.
- (3) عبد الله محمدين، التحكيم في الشريعة الإسلامية، مرجع سابق، ص 449.
- (4) الزيلعي، مرجع سابق، ج5، ص 619.
- (5) اسماعيل الأسطل، مرجع سابق، ص 113.
- (6) الشافعي، الام، دار المعرفة، بيروت، ج5، ص 209.
- (1) عبد الله محمد بن سعد آل حنين، التحكيم في الشريعة الاسلامية، مرجع سابق، ص 305.
- (2) ابن كثير، مرجع سابق، ص 505.
- (3) ابوالوليد بن ابي القاسم احمد ابن شيخ المالكية ابي الوليد بن محمد بن احمد بن

- احمد بن رشد القرطبي المالكي، صاحب كتاب بداية المجتهد ونهاية المقتصد، مولدة 520هجرية، الذهبي، سير اعلام النبلاء، مرجع سابق، ص 291.
- (4) ابن رشد أبو الوليد محمد احمد محمد بن احمد بن رشد القرطبي ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، مرجع سابق، ص 473.
- (5) الموسوعة الفقهية، الجزء 47، ص 14.
- (1) محمد الخطيب الشربيني، مغني المحتاج، دار الفكر ، بيروت ، لبنان، ص 261.
- (2) علاء الدين أبو الحسن علي بن سليمان الماوردي الدمشقي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، دار إحياء التراث العربي، بيروت ، لبنان، ج 8، ص 381
- (3) الشربيني ، المرجع السابق ، ص 381
- (4) المرادوي ، علا الدين ابو الحسن علي بن سليمان المرادوي الدمشقي، ولد بمردا قري نابلس ، توفي سنة 728هـ بدمشق ، صاحب كتاب الإنصاف. ، الزركلي، الاعلام، مرجع سابق، ص 250.
- (5) علاء الدين أبو الحسن علي بن سليمان الماوردي الدمشقي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، دار إحياء التراث العربي، بيروت ، لبنان، ج 8، ص 381
- (6) عبد الله محمددين، التحكيم في الشريعة الاسلامية ، مرجع سابق ، ص 301.
- (7) قانون الأحوال الشخصية السوداني ، المادة (165).
- (1) أحمد ابو الوفا ، التحكيم الإختياري و الإجباري، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية، ص 181.

العوامل المؤثرة على الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي

كلية العلوم السياسية والدراسات الاستراتيجية - جامعة الزعيم الأزهرى

أ. عمر يحي أحمد يحي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي، تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسية في قيام كتلة سياسية قوية في قارة أوروبا وتبني إستراتيجيات لتحقيق أمنها وإستقرارها في ظل التطور المستمر لمفهوم الأمن ومجالاته، فما هي أهم العوامل التي أثرت على عملية صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي؟ إستندت الدراسة على فرضية إن هنالك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية أثرت على صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي، تكمن أهمية الدراسة من تطرقها لواحدة من أهم القضايا الإستراتيجية المعاصرة المتمثلة في قضية الأمن والإستقرار، هدفت الدراسة إلى توضيح حجم العوامل المؤثرة على الأمن الأوروبي ومؤثراتها، إتبعَت الدراسة المنهج التاريخي الوصفي التحليلي، خرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: إن صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي تأثرت بَعْدَ عوامل داخلية وخارجية هذه العوامل هي التي صيغت منها الأهداف الأمنية للدول الأوروبية. الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، الأمن، الإتحاد الأوروبي، حلف الناتو، الإستقرار.

Abstract:

The aim of the study was to analyse the factors affecting the EU security strategy, the main problem of the study is the establishment of a strong political bloc on the continent of Europe and its adoption of strategies to achieve its security and stability in the light of the continuing evolution of the concept and areas of security. What are the most important factors affecting the process of formulating the European Union's security strategy? Based on

the assumption that there are a range of internal and external factors that have influenced the formulation of the EU security strategy, the importance of the study lies in addressing one of the most important contemporary strategic issues of security and stability, the study aims to illustrate the extent and indicators of factors affecting European security, the study followed historical, analytical and descriptive methods of research, The main findings of the study include: the formulation and preparation of the EU security strategy has been influenced by a combination of internal and external factors on which European States have built their security objectives.

Keywords: strategy, security, European Union, NATO, stability.

المقدمة:

يُعد الإتحاد الأوروبي من أبرز مظاهر التعاون والشراكة بين الوحدات السياسية ونموذج للإنسجام الإقليمي في العلاقات الدولية؛ لما له من آثار وأضحة في التحولات الجيوبولتكية لمضامينظرية الأمن القومي والإقليمي وأبعاد الوزن الدولي للتكتلات الإستراتيجية في المنتظم الدولي المعاصر، حيث شكل الإتحاد بتركيبته المؤسسية وأهدافه المتعددة منظومة أوروبية ذات وزن مؤثر على الساحة الدولية خاصة في ما يتعلق بالجانب الأمني و الإستراتيجي، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف لأهم العوامل والأسباب التي أثرت على عملية صياغة الإستراتيجية الأمنية لدول الإتحاد الأوروبي عبر مراحلها المختلفة.

مشكلة الدراسة:

أدى قيام كتلة سياسية قوية في قارة أوروبا إلى بروز مجموعة من المؤثرات والتداخلات البينية بين مكوناتها ومحيطها التفاعلي، الأمر الذي فرض عليها إتخاذ سياسات و تبني إستراتيجيات لتحقيق أمنها و إستقرارها في ظل التطور المستمر لمفهوم الأمن ومجالاته، فما هي أهم العوامل التي أثرت على عملية صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي؟.

أسئلة الدراسة:

- هل هنالك إستراتيجية إتخذتها دول أوروبا لحماية أمنها؟.
- هل هنالك أسباب ودواعي لقيام الإتحاد الأوروبي ككتلة موحدة؟.

- ماهي العوامل التي أثرت على صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي؟.

- ما هو مستقبل الأمن الأوروبي؟.

فرضيات الدراسة:

للإتحاد الأوروبي رؤية إستراتيجية واضحة تجاه أمنه الإقليمي.

هنالك عدد من الأسباب والدوافع ساهمت في نشأة الإتحاد الأوروبي ككتلة موحد.

توجد مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية أثرت على صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي.

يواجه مستقبل الأمن الأوروبي عدد من التحديات التي تهدد إستقرار الدول المدرجة تحته.

أهداف الدراسة:

تتبع المراحل التاريخية لنشأة وتطور الإتحاد الأوروبي.

بيان مفهوم الأمن في الفكر الأوروبي ومرتكزاته.

تحليل العوامل المؤثرة على صياغة وبناء نظرية الأمن الأوروبي.

عرض مؤشرات العوامل المؤثرة على الأمن الأوروبي.

وصف الآليات المتخذة لحماية وتحقيق الأمن لدول الإتحاد.

منهج وأدوات الدراسة:

تستخدم الدراسة مجموعة من المراجع الأولية والثانوية وعدد من

المناهج البحثية أهمها: المنهج الوصفي، التاريخي، التحليلي.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: -2000 2020م.

الحدود المكانية: الإتحاد الأوروبي- الأمن الأوروبي.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال تطرقها لواحدة من أهم الإستراتيجيات

المؤثرة على الأمن والسلم الدوليين؛ وهي الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي،

فالدراسة أعلاه تحليل لأهم العوامل التي أثرت على عملية صياغة الإستراتيجية

الأمنية لدول أوروبا، وقد استفاد منها في فهم واقع الأمن في القارة الأوروبية أو

عند صياغة إستراتيجية أمنية جديدة لدول.

الدراسات السابقة:

1/ دراسة جيمس بلاك (2019م) :

بعنوان الأمن والدفاع بعد خروج المملكة المتحدة من الإتحاد الأوروبي، هدفت الدراسة لتقييم أثر خروج المملكة من الإتحاد على جانب الأمن والدفاع، تكمن أهمية الدراسة في تقييم السياسات الأمنية التي إتخذتها الدول الأوروبية لسد هذا الخلل، كانت مشكلة الدراسة الرئيسة تدور حول السؤال التالي: ماهو أثر خروج بريطانيا على الأمن والدفاع لدول الإتحاد الأوروبي؟ إستندت الدراسة على فرضية إن خروج بريطانيا يؤثر على قوة الدول الأوروبية، إتبعت الدراسة كلاً من المنهج التاريخي والوصفي، خرجت بنتائج أهمها إن خروج بريطانيا من الإتحاد أثر سلباً على جميع سياسات وأهداف الإتحاد الأوروبي خاصة في جانب الأمن و الدفاع، أوصت الدراسة بضرورة الحوار الشامل مع المملكة ومحاولة إعادتها إلى الوحدة الأوروبية.

2/ دراسة معن عبدالعزيز الريس (2014م) :

بعنوان: الإتحاد الأوروبي والتفاعل الدولي في ظل النظام العالمي الجديد، هدفت الدراسة لعرض العوامل التي تؤثر على تفاعل الإتحاد الأوروبي، نبعت أهمية الدراسة من خلال تحليلها لأهم متغير في السياسة الدولة وهو النظام العالمي الجديد، تمثلت مشكلة الدراسة الرئيسة في كيف سيتفاعل الإتحاد الأوروبي ككل موحدة في ظل نظام ذات خصائص جديدة، بُنيت الدراسة على فرضية إن النظام العالمي الجديد سيؤثر على جميع الأهداف التي يسعى إليها الإتحاد، إتبعت الدراسة كلاً من المنهج التاريخي والوصفي والمقارن، خرجت بنتائج أهمها إن مفهوم الأمن قد تغير في حد ذاته بسبب النظام العالمي الجديد، أوصت الدراسة بأهمية الإستفادة من الجوانب الإيجابية لهذا النظام الجديد وتجنب آثاره السلبية.

3/ دراسة قريب بلال (2011م):

بعنوان السياسة الأمنية للإتحاد الأوروبي من منظور أقطابه، هدف الدراسة لعرض رؤية أقطاب الإتحاد لمفهوم الأمن الأوروبي، كانت مشكلة الدراسة الرئيسة تدور حول كيف تنظر الدول الكبرى في أوروبا لعمليات صياغة وبناء نظرية الأمن الأوروبي، وماهو أثر ذلك على السلم والأمن العالمي، إستندت الدراسة على فرضية إن الدول الأوروبية غير متفقة على صياغة نظرية أمنية موحدة، خرجت الدراسة بنتائج أهمها: إن عدم وجود رؤية موحدة لأقطاب

الإتحاد الأوروبي حول الأمن يرجع إلى إختلاف المهدادات التي تتعرض لها كل دولة بالإضافة إلى الشخصية القومية والمصالح العليا، أوصت الدراسة بإن يكون التركيز عند صياغة الإستراتيجيات الأمنية على القواسم المشترك مع تقييم كل خطر أمني أو مهدد بصورة علمية و أختبار مدى صحته.

نشأة الإتحاد الأوروبي:

ترجع فكرة توحيد القارة الأوروبية إلى المفكر والأديب الفرنسي (فيكتور هيجو) عام (1851) الذي دعا إلى التوحد السلمي لدول أوروبا⁽¹⁾ إلا أن الفكرة لم تأخذ الفرصة الجادة في التطبيق، بل إزداد وضع أوروبا إنقساماً نتيجة الصراع الداخلي وقيام الحرب العالمية الأولى والثانية، فمن هنا ظهرت فكرة الشراكة وإعادة بناء أوروبا ومواجهة أي إحتمال لوقوع حرب شاملة أخرى، مما استدعى عدد من الدول الأوروبية إلى تشكيل الجماعة الأوروبية للفحم والصلب عام (1951) التي تألفت من ست دول آنذاك وهي (ألمانيا الغربية، فرنسا، إيطاليا، هولندا، بلجيكا، لوكسمبورغ).⁽²⁾

كانت أول وحدة جمركية عرفت دولياً باسم المؤسسة الإقتصادية الأوروبية، وبالسوق المشتركة بعد إتفاقية روما عام (1957)، واستمرت الفكرة بالتوسع حتى الوصول إلى إتفاق من تبادل تجاري إلى شراكة إقتصادية وسياسية تضم الآن غالبية دول أوروبا بمسمى (الإتحاد الأوروبي) وكان ذلك في أوائل عام 1993 حينما دخلت معاهدة (ماستريخت) حيز التنفيذ، والتي أرست دعائم التعاون الأوروبي وتوحيد الرؤى في القضايا السياسية الدولية ضمن سياسة خارجية وأمنية مشتركة، والتعاون في مجال العدل والشؤون الداخلية⁽³⁾.

أقرت المعاهدة أن القرارات تؤخذ بأغلبية الأصوات، بحيث تعمل الدول معاً للتوصل إلى تفاهم مشترك يؤدي إلى الإجماع، عقب إتفاقية ماستريخت سلسلة من الإتفاقيات والمراحل حتى أصبح الإتحاد الأوروبي من أهم التكتلات العالمية المؤثرة على التوازن الدولي، كانت هنالك مجموعة من الأسباب و العوامل التي ساهمت في عملية إندماج البلدان الأوروبية في كتلة موحدة، يمكن تلخيصها في الآتي:

العامل الجغرافي:

حيث أسهم عامل الجوار الجغرافي في عملية الإندماج؛ خاصة وأن موقع أوروبا عبر التاريخ يعتبر إستراتيجياً من مختلف النواحي، وهو كذلك يوفر ظروف طبيعية ملائمة على الصعيد الجيوبولتكسي.

العامل التاريخي:

كانت للدول الأوروبية ظروف تاريخية مشتركة إنتهت بالصراع ومن ثم التعاون لمواجهة الصراع خاصة في الحربين العالميتين الأولى والثانية، وهذا بدوره أسهم في إيجاد ثقافة فكرية وعملية لإيجاد منظمة أمنية متكاملة لتحقيق مصالح الدول والشعوب الأوروبية.

العامل الإقتصادي:

أسهم النظام الرأسمالي الذي إرتبط بنهج الدول الرئيسة في أوروبا بإيجاد توافقات ذات ركائز أساسية أدت إلى سهولة تقارب وسائل التعاون بين الدول للدخول في إتفاقيات ومعاهدات مشتركة كان لها دور إيجابي في تعزيز وتقوية وجهات النظر في توسعة العضوية والرؤية لإيجاد إتحاد مشترك يخدم الدول الأوروبية، بالإضافة إلإلإنهيار المنظومة الإشتراكية بسقوط الإتحاد السوفيتي عام (1991)، الأمر الذي دفع دول شرق أوروبا للإندماج لهذا التعاون الأوروبي الرأسمالية الجديد.

العامل السياسي:

إن معظم الدول الأوروبية التي تبنت فكرة الإتحاد متشابهة إلى حد كبير في شكل نظام الحكم الذي يأخذ بمبدأ حكم القانون والمؤسسية والديمقراطية وحقوق الإنسان وحرية الإعلام والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، وهذا بدوره سهل عملية التجاوب بين الحكومات والشعوب الأوروبية في تشكيل رؤى الإنسجام والتوافق لإنشاء إتحاد أوروبي يلبي تطلعات الشعوب على المدى البعيد⁽⁴⁾.

مفهوم الأمن في الفكر الأوروبي:

ترتب على إنهيار عهد الثنائية القطبية بسقوط الإتحاد السوفيتي سعي كثير من القوى والدول إلى تبني إستراتيجيات وإعادة صياغة لنظريتها الأمنية ويبدو إن دول أوروبا كانت من أوائل القوى التي قامت بصياغة واقعها في مختلف المجالات حيث أصبحت دول الإتحاد الأوروبي بعد توقيع معاهدة ماستريخت عام 1992 وتطويرها بموجب معاهدة أمستردام عام 1997، قوة لا يستهان بها على صعيد العلاقات الدولية، كما أصبح الإتحاد يشكل قوة دولية صاعدة قادرة على إعادة التوازن الإقليمي والدولي⁽⁵⁾.

تمت مراجعة السياسة الخارجية والأمنية للإتحاد الأوروبي في معاهدة أمستردام عام 1997، حيث خصّصت المواد من 11 إلى 28 للحديث عن أهداف

السياسة الأمنية، وآليات ووسائل تنفيذها، كما تم تعيين الأمين العام السابق لحلف شمال الأطلسي السيد (خفير سولانا) ممثلاً عاماً للسياسة الخارجية والأمنية، بعد ذلك تم إدراج ترتيبات جديدة على صعيد السياسة الخارجية والأمنية المشتركة في معاهدة نيس 2003⁽⁶⁾.

يقترن المفهوم الأوروبي للأمن بإزالة التحديات والمهددات المباشرة والسعي إلى جعل حدوده منطقة سلام وإستقرار دائم؛ من خلال الإنخراط المستمر في حوار سياسي وأمني بين شعوب ودول المنطقة، ويتسم المفهوم الأوروبي للأمن عموماً بالتعقيد، إلا أن عملية صياغة نظرية الأمن للاتحاد الأوروبي أخذت في الحسبان تحديات النظام العالمي الجديد والعولمة وثورة المعلومات وغيرها من التطورات المحلية والإقليمية والعالمية⁽⁷⁾.

العوامل المؤثرة على الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي إلى قسمين أساسيين، داخلية وخارجية تدرج تحتها عدد من الفرعيات:
أولاً: العوامل الداخلية:

1 - العامل الإجتماعي: يمكن النظر إلى تأثير هذا العامل في أربعة مؤشرات رئيسية، حيث تمثل الكثافة السكانية المؤشر الإجتماعي الأول إذ تقدر كثافة السكان في الإتحاد الأوروبي بـ (116) شخص لكل كيلو متر مربع، كما أن معدل الزيادة الطبيعية للسكان منخفض يقدر بـ (08.0%)⁽⁸⁾ لهذا يواجه الإتحاد الأوروبي تحديات في مستقبله الديمغرافي التي تتصل بشيوخة السكان وتزايد متوسط العمر، حيث يصل إلى (4.82) عاماً للنساء و (4.76) عاماً للرجال، أما الإشكالية الأخرى، تتمثل في تفاوت الكثافة بين دول الإتحاد الأوروبي، حيث تتراوح الكثافة بين أعلى معدل في مالطا بـ (306.1) نسمة / كم²، تليها هولندا وبلجيكا بمعدلات (397)، (352) نسمة / كم² مقارنة بأدنى معدل عند كل من فنلندا بمعدل (8.15)، والسويد بمعدل (6.20) ولاتفيا بمعدل (35) نسمة / كم² وكذلك التفاوت بين سكان دول الإتحاد، حيث تعتبر ألمانيا الدولة الأكبر في عدد السكان وبمعدل (31.16%) تليها فرنسا (86.12%) والمملكة المتحدة (38.12%) وإيطاليا (05.12%)، بينما تمثل بقية الدول (23) دولة حوالي (47%) من السكان⁽⁹⁾.

يتمثل المؤشر الثاني في التحولات السكانية الداخلية: وهي ناتجة من

الهجرة الداخلية، حيث تظهر مشكلة الهجرة من البلدان الأكثر فقراً في شرق أوروبا إلى الدول الأكثر ثراءً في أوروبا الغربية، ومن المناطق الصناعية السابقة كبريطانيا وألمانيا إلى مناطق (الحزام الشمسي) ذات البيئة والمناخ الأكثر ملاءمة كإسبانيا وجنوب فرنسا وإيطاليا والبرتغال، يأتي المؤشر الثالث من التركيبة العرقية غير المتجانسة: إذ تختلف التركيبة السكانية للاتحاد الأوروبي بشكل ملحوظ، فهي تحتوي على (15) مجموعة عرقية تشكل نحو (90%) من مجموع السكان العام للإتحاد كما أن هذا الاختلاف في التركيبة يرتبط بالتنوع الثقافي العالي لدى سكان الإتحاد من جانب، وإرتباطاتهم القومية غير المتجانسة من جانب آخر، أما المؤشر الرابع يكمن في ظاهرة الهجرة إلى أوروبا، حيث تعتبر من أهم القضايا التي تواجه دول أوروبا الآن، خاصة وأن معظم الوافدين يصلون بطريقة غير شرعية نظراً للمناطق الساحلية الكبيرة والقرب الجغرافي، حيث باتت هذه المسألة تمثل مشكلة إنسانية وسياسية نظراً لتزايد معدل الهجرة بشكل عام حيث وصلت إلى (1.3) لكل ألف نسمة وهذا بمجمله يؤثر على أسس صياغة الإستراتيجية الأمنية لدول الإتحاد⁽¹⁰⁾.

2 - العامل الإقتصادي:

هنالك عدد من العوامل الإقتصادية التي أثرت كثيراً على الأمن الأوروبي أبرزها:

أزمة الديون: تعاني العديد من دول الإتحاد الأوروبي من تزايد حجم المديونيات نتيجة الأزمة الإقتصادية العالمية منذ عام (2008) التي أدت إلى ركود إقتصادي غير معهود، حيث يقدر مجموع الدين الحكومي لدول الإتحاد الأوروبي (8) تريليون يورو⁽¹¹⁾ يبدو إن اليونان تعد من أكثر الدول الأوروبية التي تعاني من إرتفاع ديونها بواقع (350) مليار يورو يمثل نسبة 160% من حجم إقتصادها القومي تليها إسبانيا بنفس النسبة، وسجلت البرتغال أقل معدل بواقع (150) مليار يورو يمثل 80% من حجم إقتصادها القومي.⁽¹²⁾

لبطالة: تعتبر مشكلة البطالة من التحديات التي تم الإستناد عليها في وضع سياسات الأمن الأوروبي، وهذا يتطلب تأمين وظائف لعمالة مؤهلة لقراءة (4-5) مليون وظيفة سنوياً في ظل نسبة بطالة مرتفعة وبمتوسط نسبته (5.9%) أن أعلى نسبة لمعدل البطالة كان في لاتفيا تليها إسبانيا ولتيوانيا ثم إيرلندا وبنسب (3.22%)، (1.89)، (8.85)، (2.13) وعلى التوالي، وأقلها في

هولندا والنمسا ولوكسمبورغ وبمعدل ما نسبته (1.4%)، (9.4%)، (6.5%) وعلى التوالي، بينما في المملكة المتحدة وصلت النسبة إلى (9.7) وفي ألمانيا (3.7)، وفرنسا (1.10)، وإيطاليا (8.8%)⁽¹³⁾.

التضخم: يمثل تزايد التضخم السنوي لدول الإتحاد الأوروبي مشكلة باتت أكثر وضوحاً في السنوات الأخيرة حيث وصل متوسط نسبة التضخم عند كافة دول الإتحاد إلى (1.3%) هذا بمجمله يؤثر على القدرة الشرائية عند الأفراد نتيجة تزايد الأسعار مقابل معدل الأجور وتراجع الناتج المحلي الإجمالي لكل فرد في معظم دول الإتحاد وقد سجل أعلى نسبة للتضخم عند رومانيا بمعدل (8.5%) تليها استونيا ولاتفيا ونسبة لكل منهما (1.5%) و (2.4%) على التوالي، وقلها عند لوكسمبورغ (4.1%) والسويد (6.1%)⁽¹⁴⁾.

مشكلة الطاقة: تمتلك دول الإتحاد (14%) من مجموع المفاعلات النووية على المستوى العالمي⁽¹⁵⁾ تنبع مشكلة الطاقة من تزايد حجم الإستهلاك وقلّة المصادر المتاحة، تحتل دول الإتحاد الأوروبي المرتبة الثانية عالمياً بعد الولايات المتحدة، حيث تبلغ كمية الإستهلاك (14) مليون برميل يومياً، حيث تعتمد في استهلاكها على مناطق متعددة عالمياً مثل الشرق الأوسط وروسيا ونيجيريا وجنوب أفريقيا، وتعتمد بنسبة (25%) على الغاز الروسي وعلى (18%) من بحر قزوين وأوكرانيا والنرويج و(17%) من دول الخليج العربي وجنوب أفريقيا وإيران والجزائر⁽¹⁶⁾.

3 - العامل السياسي يتلخص في الآتي :

إشكالية الإنسجام السياسي: تتمثل في عدم إنسجام التوجهات السياسية لدى الدول خاصة تلك التي انضمت للاتحاد من دول أوروبا الشرقية، مثل: المجر وبولندا والتشيك، وهي التي أطلقت عليها الولايات المتحدة صفة أوروبا الجديدة؛ كونها كانت تخضع للنظام الشيوعي قبل إنهيار الإتحاد السوفييتي، حيث تؤمن هذه الدول بالقيم التي تتماشى مع المصالح الأمريكية في نفس الوقت الذي تريد فيه الإنضمام للإتحاد.

تناقض فكرة التوسع: أن الدول التي تمتلك مقومات إقتصادية كبيرة واستقرار مجتمعي تتأثر بدخول الدول فقيرة، أن دولاً مثل هولندا وبلجيكا وفنلندا ستفقد حجم قدراتها المادية بعد دخول دول جديدة من أوروبا الشرقية إلى الاتحاد، بالإضافة إلى الخلافات المتعلقة بالسيادة الوطنية، فالدول ذات التأثير

الدولي المحدود أكثر التزاماً بالسياسات الموحدة، بينما الدول الكبرى تتخذ أحياناً مواقف مستقلة عن سياسات الإتحاد⁽¹⁷⁾

مشكلة الدستور الموحد: لا زالت قضية الدستور الأوروبي الموحد من أهم الإشكاليات التي تؤثر على عملية صياغة إستراتيجية أمنية موحدة للإتحاد الأوروبي ومشكلة كيفية انتخاب رئيس الإتحاد وكل من وزير الخارجية ووزير الدفاع، حيث يرى البعض بأن يكون بالإنتخاب المباشر من المواطنين، وآخرون يرون طريقة المجالس التشريعية المنتخبة أو من خلال البرلمان الأوروبي، وآخرون يرون بأن الإنتخاب يجب أن ينسجم مع توجهات الإتحاد الموحدة في سياسته الخارجية والدفاعية⁽¹⁸⁾.

ثانياً: العوامل الخارجية

العلاقة مع الولايات المتحدة: يستند قيام الإتحاد الأوروبي على هدف رئيسي يتمثل في البحث عن أسس وطرق لحماية مصالح الدول الأوروبية في ظل وجود تناقض مع المصالح الأمريكية بسبب التنافس على المصالح الاقتصادية، فقد تصاعدت الخلافات التجارية بين الإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة خلال التفاوض على تعديل الإتفاقية العامة للتجارة والتعرفة الدولية (الجات)، كذلك عند إصدار عملة أوروبية موحدة (اليورو) التي أصبحت تنافس الدولار الأمريكي. الإرهاب الدولي: شكلت أحداث 11 سبتمبر نقلة نوعية في نمط الإرهاب الدولي، من حيث دلالتها على الإتجاه التصاعدي في مجال وحجم العمليات الإرهابية والآثار الناجمة عنها، كما تكمن الخطورة في هذا التهديد في اتصاله بشبكات إلكترونية وفكرة الحصول على أسلحة دمار شامل تعد فكرة جذابة لهذه التنظيمات⁽¹⁹⁾.

إنتشار أسلحة الدمار الشامل: يشهد العالم الآن سباق تسلح خاصة المتعلق بالحصول على أسلحة الدمار الشامل، في ظل بروز عدد من المؤشرات أهمها: تقدم العلوم وتكنولوجية التسليح، إمكانية الهجمات بالمواد المشعة، إنتشار تقنية الصواريخ العابرة للقارات تعد مؤشرات لعدم الاستقرار ويمكن ان يؤدي إلى زيادة الخطر على أوروبا⁽²⁰⁾ السيناري والذي تتخوف منه أوروبا هي الحالة التي تحصل فيه جماعات ارهابية على اسلحة دمار شامل فانه يمكن لمجموعة صغيرة ان تحدث ضرر عالمي⁽²¹⁾.

الهجرة غير الشرعية:تعتبر الهجرة غير الشرعية من أهم الظواهر التي تؤثر على الدول الأوروبية، إذ تمثل أحد مظاهر التطور الخطير للجريمة

المنظمة وتضطلع المنظمات الإجرامية بتهريب أعداد كبيرة من المهاجرين وإدخالهم بصورة غير مشروعة إن الإتحاد الأوروبي متخوف من الانفجار الديمغرافي المصوب بأزمات اقتصادية في المناطق المجاورة له، إن خطورة هذا الانفجار تكمن في استمرار الهجرة السرية نحو مجتمعاته بشكل يصبح فيه المهاجرين عبارة عن لاجئين سياسيين واقتصاديين يهددون تماسك واندماج المجتمعات الغربية.

النزاعات الاقليمية: تعد النزاعات الإقليمية أكبر مهددات الأمن الأوروبي المعاصر فهي تؤثر على المصالح الاوروبية بشكل مباشر، خاصة النزاعات الأقرب جغرافياً لحدود أوروبا مثل الشرق الاوسط وأفريقيا، هذه النزاعات تدمر حياة البشر والبنى التحتية الإجتماعية والمادية، وتهدد الاقليات والحريات الاساسية وحقوق الان سان، كما تؤدي الى التطرف والارهاب وفشل الدولة وتوفر الفرصة للجريمة المنظمة، وعدم إستقرار الامن الاقليمي، وزيادة الطلب على الأسلحة، وهذا يزيد من فرص الهجرة إلى أوروبا⁽²²⁾.

أهداف الأمن الأوروبي و مرتكزاته:

يتضح مما سبق وجود علاقة وثيقة بين العوامل التي أثرت على صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تتلخص الأهداف العامة لإستراتيجية الإتحاد الأوروبي الأمنية في الآتي:

التنمية المستدامة للدول الأعضاء على أساس النمو الإقتصادي والعدالة الإجتماعية.

إيجاد إتحاد قوي يخدم أبعاد السوق، وذات قدرة تنافسية عالية مما يمكن من توفير العمالة الكاملة التي تعزز كافة مجالات التقدم.

إيجاد سوق حر موحد يلبي إحتياجات المستهلكين الأوروبيين، ويعزز من قدرتهم الشرائية، وتقوية الميزان التجاري لكافة دول الإتحاد.

العمل على تعزيز السلام والرفاه لمواطني الإتحاد الأوروبي.

تعزيز الجوانب الأمنية الداخلية وإزالة كافة التحديات الخارجية.

محاربة الإقصاء الإجتماعي والتمييز، وتعزيز العدالة الإجتماعية.

دعم برامج التعليم وتعزيز ثقافة السلام والحفاظ على الميراث الحضاري الإنساني.

تحقيق الإستقرار الإقتصادي بتحديد وتنفيذ السياسات النقدية لمنطقة الإتحاد الأوروبي، وحياسة الإحتياطات النقدية الكافية، وتقديم البيانات المالية للنظام النقدي من خلال البنك المركزي الأوروبي الموحد⁽²³⁾.

مرتكزات الأمن الأوروبي:

تبنت الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي هدفاً مميزاً في تطوير المنظومة الدفاعية، حيث يعتبر ذلك مكون يعتمد الإتحاد في تقوية وضعه الداخلي وعلاقاته الخارجية وتقوم الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي على المرتكزات التالية:

المرتكز الأول:

أن سياسة الإتحاد الخارجية مبنية على إستراتيجية تقوم على علاقة إرتباطية بين إرساء سياسة الأمن والدفاع الداخلي والخارجي، وبين القدرة على التمكن في تعزيز المجالات التنموية حسب معاهدة أمستردام عام (1999)، ومن أهم نتائج هذا المرتكز:

- تمّ التوافق بين ممثلي دول الإتحاد على إرساء سياسة الأمن والدفاع الأوروبية.
- إنشاء اللجنة السياسية والأمنية العليا المشتركة للإتحاد.
- تكوين لجنة عسكرية أوروبية، وهيئة أركان قوات للإتحاد، ترتبط بالمجلس الأوروبي، لتنفيذ المهمات التي يحددها، كتلك المتعلقة بعمليات حفظ السلام، والقضايا الإنسانية في الداخل والخارج.

المرتكز الثاني:

تعزيز المجالات الإقتصادية، حيث يرتبط هذا المرتكز بالعمل على تمكين الإتحاد لضمان قابليته وقدرته على المنافسة الدولية، وبناء شراكات متنوعة مع مختلف الدول مبنية على سياسة منفتحة⁽²⁴⁾.

آليات تحقيق و حماية الأمن الأوروبي:

إتخذ الإتحاد الأوروبي مجموعة من الآليات لحماية وتحقيق أمنه وقد غيرت هذه الآليات من فترة إلى أخرى حسب طبيعة ونوعية المهيدات التي تعرض لها الأمن الأوروبي، يمكن تلخيص أهم هذه الآليات في تسع آليات رئيسة تتفرع منها آليات أخرى أهمها:

أولاً: الآليات المؤسسية العامة:

تلعب مؤسسات الإتحاد الأوروبي دوراً مهماً في تقوية بنية الإتحاد وتطوره وتعد من الآليات الرئيسية لتحقيق وحفظ الأمن الأوروبي، تتلخص أهم المؤسسات في الآتي:

المجلس الأوروبي:

يعتبر أعلى مؤسسة في الإتحاد الأوروبي، فهو ينظم إجتماعات قمة رؤساء وحكومات الدول، بالإضافة إلى رئيس المفوضية الأوروبية، يجتمع مرتين في السنة لإتخاذ القرارات المهمة، ورسم السياسة العامة والتنسيق بين الدول الأعضاء في مختلف المجالات، ويتم إتخاذ القرارات بالإجماع.

مجلس الوزراء:

هو المؤسسة التي يجتمع فيها وزراء الدول الأعضاء حسب المجالات المتعددة (الدفاعية والخارجية والإقتصادية والثقافية) ومقره في بروكسل، ومن أهم وظائفه إقرار التشريعات المختلفة التي تصدر عن الإتحاد، ويقوم بتمثيل مصالح الدول الأعضاء، ويعقد إجتماعاته حسب الحاجة .

المفوضية الأوروبية:

تعتبر هذه المؤسسة الأكثر تجسيدا لتفعيل فكرة الاندماج الأوروبي، كونها الإطار الذي يعبر عن مصالح الإتحاد الأوروبي، يتكون من عضوين لكل دولة كبرى (المملكة المتحدة، وألمانيا، وفرنسا، وإيطاليا) وعضو واحد للدول الأخرى، ويتم تعيين الأعضاء لمدة (5) سنوات قابلة للتجديد، وشريطه موافقة البرلمان الأوروبي على تعيينهم، مقرها في بلجيكا وتجتمع مرة واحدة على الأقل أسبوعياً، وابرز مهامها إعداد التشريعات ومراقبة تنفيذها والدفاع عن مصالح الإتحاد ومواجهة التهديدات، وتمثيل الاتحاد في الخارج، وتوقيع الإتفاقيات، وقبول الأعضاء الجدد.

البرلمان الأوروبي:

وهو السلطة التشريعية في، ويتم اختيار أعضاء البرلمان عن طريق انتخابات مباشرة كل خمس سنوات من قبل مواطني الدولة التي يمثلها العضو، ومن مهام البرلمان الإشراف على مراقبة أداء المفوضية الأوروبية، ومناقشة التقرير السنوي للمفوضية، وإقرار ميزانية الإتحاد .

محكمة العدل الأوروبية:

هي أعلى محكمة في الإتحاد، اختصاصاتها الرئيسة النظر في كافة المسائل والخلافات بين الدول الأعضاء وبين دول الاتحاد والدول الأخرى، وكذلك بين مؤسسات الإتحاد، وفي الإتفاقيات الدولية المبرمة بين الاتحاد الأوروبي والأطراف الدولية⁽²⁵⁾.

إتحاد منظمة الأمن والتعاون:

كان للصراع في منطقة شرقاً أثر كبير في إنشاء هذه الإتحاد وبتجعين ذلكمؤتمرالتعاونوالأمنالأوروبي نظرالرغبة دول أوروبا في تجنب المخاطر القادمة من الشرق، إن عقد مؤتمر التعاون والأمن الأوروبي فيهلسنكي، وتم التوقيع على الوثيقة الختامية للمؤتمر حيث أعلن عن قيام المنظمة والذي خرج بمجموعة من الأهداف أبرزها:

- المساواة في السيادة والإحترام المتبادل للحقوق السيادية لك لدولة .
- الإمتناع عن إستخدام القوة أو التهديد بإستخدامها.
- إحترام الحدود الدولية .
- حلل منازعات بالوسائل السلمية (26).

بالرغم أن منظمة التعاون والأمن الأوروبي تبنت المفهوم الإنساني للأمن إلا أنها لم تنفي الأبعاد العسكرية له فقد اعتمدت كذلك بعداً تقليدياً للأمن وهو الأمن القومي العسكري الذي يعتمد على الآليات العسكرية والدفاعية للدول الأعضاء كالتسلح والتكنولوجيا النووية.

ثانياً: الآليات الخارجية (الآلية الأوروبية للجوار):

حلت الآلية الأوروبية للجوار محل الآلية الأوروبية للجوار والشراكة التي استخدمت في الفترة من 2007 إلى 2013 ووفقاً لذلك، فإن سياسة الجوار الأوروبية هي السياسة التي تحدد الأهداف الاستراتيجية للتعاون، بينما توفر الآلية الأوروبية للجوار الأدوات والأموال اللازمة لتنفيذ تلك الأهداف وتنقسم الآلية الأوروبية للجوار إلى أربعة أنواع من الإجراءات:

البرامج الثنائية، أي التعاون المباشر بين الإتحاد الأوروبي ودول الجوار كل على حدة.

البرامج الإقليمية، أي الإجراءات التي تهتم بالجوار الشرقي أو الجنوبي بأكمله، على التوالي.

البرامج التي تغطي جوار الإتحاد الأوروبي بأكمله، مثل آلية تسهيل الاستثمارات في دول الجوار التي تدعم إنشاء وتطوير البنيات التحتية.

التعاون عبر الحدود بين الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي والبلدان المجاورة(27).

ثالثاً: الآليات العسكرية(حلف الناتو):

جاءت فكرة إنشاء آليات عسكرية إستجابة لمواجهة التحديات الكبرى التي برزت على الساحة الأوروبية في أعقاب الحرب العالمية الثانية كما إن تلك الفكرة إرتبطت بمستوى التفكير والإدراك الاوروبى والامريكى لمظاهر الخطر الامنى الجديد المتمثل في تحول الإتحاد السوفيتى إلى قوة عظمى ذات قدرات عسكرية هائلة متسلحة بايدلوجية عالمية متناقضة تماماً مع مفاهيم الغرب وقيمته وكان المبدأ الأساسي لتلك الإستراتيجية الأمنية هو الإحتواء؛ أي إحتواء القوة السوفيتية داخل إقليم الإتحاد السوفيتي مع عدم السماح لها بالنفاذ إلى مناطق المجال الحيوي للولايات المتحدة في غرب أوربا أو الشرق الأوسط أو شرق وجنوب شرقي آسيا⁽²⁸⁾.

أدى إنهيار الإتحاد السوفيتي إلى تحول الحلف من تنظيم عسكري صرف، مهمة الدفاع عن دول أوروبا إلى قوة عسكرية وسياسية عالمية مهمتها تحقيق هيمنة قوى العالم الراسمالي الغربي على النظام الدولي، خاصة في دول العالم الثالث، ويبدو هذا التحول واضحاً في اقرار الناتو بأن التحديات التي تواجهه لم تعد مرتكزة في أوروبا وإنما في قوسين من الأزمات :

الأقواس الشرقية:

وهي التي تضم دولاً إسلامية غير عربية مثل إيران وأفغانستان ودول آسيا الوسطى وباكستان، تمثل هذه القوس منطقة عدم إستقرار لوجود كثير من الأسباب الكامنة فيها لإثارة الصراعات والحروب العرقية والدينية والاجتماعية وإنتشار أسلحة الدمار الشامل وكذلك إحتماية إن يقوم تحالف إسلامي قوي تقوده إيران وباكستان من شأنه أن يعوق مهمة الحلف في تحقيق الهيمنة العالمية.

الأقوس الجنوبية:

وتشمل الدول العربية في شمال أفريقيا، اي الدول العربية الواقعة في حوض البحر الابيض المتوسط، وهي تمثل أهم عناصر عدم الإستقرار وتهديد مباشر للأمن الأوربي نظراً لساعي بعض أقطارها لإمتلاك أسلحة دمار شامل مثل ليبيا ولتردي أوضاعها السياسية والإقتصادية والاجتماعية التي تنشط عمليات الهجرة غير الشرعية وتساعد حركات الإسلام السياسي⁽²⁹⁾.

مهام آليات الحماية الأوروبية:

العمل على حفظ الأمن والسلم الدوليين، إقتداءً بميثاق الأمم المتحدة وإتفاق هلسنكي وميثاق باريس.

الدفاع عن الإتحاد الأوروبي من خلال الحفاظ على ترتيبات الأمن الداخلي الأوروبي ومواجهة تحديات البيئة الأمنية خاصة التهديدات الأمنية الجديدة: الإرهاب، المخدرات، التهديدات العسكرية.

التعهد الجماعي بين وحدات الإتحاد الأوروبي على ضرورة حماية القيم المشتركة.

حماية وصيانة الاستقلال الأوروبي الذي أكدت عليه معاهدة ماستريختوتبنته معاهدة أمستردام من خلال وجوب الدفاع عن استقلال الإتحاد الأوروبي أمام أي اعتداء محتمل.

تحقيق التعاون الأمني الإقليمي والداخلي بين الدول الأعضاء. تحقيق الرخاء للفرد الأوروبي وأمنه النفسي والجسماني وفق أطروحات أمنية حديثة.

وضع طرق وبرامج للتصدي للأوبئة والأمراض الخطيرة. مكافحة الإرهاب العابرة للقارات.

الحد من إنتشار المخدرات وظاهرة الإتجار بالبشر⁽³⁰⁾.

تم إتخاذ عدد من الآليات للحفاظ على الأمن الإنساني تمثلت فينشرقوات من الإتحاد الأوروبي في المناطق التي تعاني من إنتهاكات لحقوق الإنسان بغية المساعدة في حماية المدنيين كهدف رئيسي في السياسة الأمنية الأوروبية كما أنه من الناحية القانونية يبرز الإتحاد الأوروبي كمنظمة إقليمية عليه الإلتزام بالعمل على تحقيق أمن الأفراد في أنحاء العالم كافة، فحسب الإستراتيجية الأوروبية فإنه لا يمكن تحقيق أمن المواطن الأوروبي بمعزل عن تحقيق أمن الأفراد في كافة أنحاء العالم خاصة في ظل الطبيعة المعقدة لمصادر تهديد الأمن الإنساني⁽³¹⁾، نظراً لتغيير مضامين الأمن من مفهومه التقليدي إلى الأمن الإنساني بمفهومهما بعد الحداثة، سيوجب على الإتحاد الأوروبي بناء سياسته الأمنية المشتركة على هدف أساسي وهو حماية الإنسان من أي أخطار أو تهديدات وهي الإستراتيجية التي تتحدث عن الدور الأوروبي في تحقيق الأمن الإنساني، كهدف أسمى وأولي في تشكيل سياسته الأمنية المشتركة.⁽³²⁾

مرتكزات تحقيق و حماية الأمن الأوروبي:

إن نجاح أي إستراتيجية لحماية و تحقيق الأمن تتعلق بأهداف تلك الإستراتيجية الأمنية و المرتكزات التي تبنى عليها، لذلك يسعى الاتحاد الأوروبي منذ محاولاته الأولى في بناء سياسته الأمنية المشتركة إلى الوقوف على عدة مرتكزات لحماية و تحقيق أمنه أهمها :

ضرورة مراعاة أولوية توسيع الإتحاد الأوروبي و الإفتتاح على الشرق لإحتواء الصراعات الإثنية و التي تعتبر أكبر تهديد للأمن الأوروبي خاصة المهاجرين من الشرق.

ضرورة إنجاح الوحدة النقدية للإتحاد الأوروبي و هذا الشرط ثبت نجاحه على المستوى العملي و الواقعي من خلال بروز اليورو كعملة عالمية. ضرورة تطوير الآلات الخاصة بقطاع الأمن فيجب على أوروبا أن تصبح فاعلاً دولياً و تطوير صناعاتها الدفاعية و الجوية و الفضائية.

ضرورة تحقيق التكامل القيمي؛ أي التكامل التبادل يبين الجزء الكل نموذجاً لتوزيع حيث تصبح هذه المخرجات نتائج إيجابية، أي حماية الكيان من الأعداء، أو تحقيق مكاسب سياسة و إقتصادية و عدم إعتبار المحيط الخارجي لأوروبا هو عبارة عن عدو فقط.

ضرورة بالبحث عن شريك أممي إقليمي لإحتواء التهديدات حيث أصبح الإهتمام بالأمن الإقليمي حقيقة يتعين عليه ترجمتها إلى الواقع. **أبعاد الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي:**

قامت السياسة الأمنية الأوروبية على مبدئين أساسين هما:

المبدأ الأول: التأكيد من عدم المساس بسيادة الدول الأعضاء في الإتحاد

المبدأ الثاني: بناء سياسة أمنية أوروبية مشتركة و إتفاق حول جميع الأهداف و المرتكزات. (33)

نظراً للمفهوم الشامل للأمن و الذي طرح على الساحة الدولية إثر المتغيرات الجديدة التي مست النسق الدولي فترة ما بعد الحرب الباردة و ظهور مستويات عدة بجانب البعد العسكري للأمن هناك أبعاد و بالتالي فبناء أي سياسة أمنية يتطلب التركيز على تلك التغيرات التي طرأت على مفهوم الأمن، .

1- البعد العسكري: يقوم على أساس أن الإقليم يجب إن يبقى في حالة

تأهب لأي طارئ أو تهديد ، أن الدولة تعيش حالة دائمة من الخوف وإنعدام الأمان، وتكون قلقة دائماً من احتمال قيام الآخرين بتهديد بقائهم، وهكذا فإن الدول يجب أن تحترس دائماً من خطط الدول الأخرى.

يعمل الإتحاد الأوروبي مع الجهات في أي شكل من أشكال التعاون الدولي (تحالفات، علاقات إقتصادية، ثقافية) ،أخذ في الإعتبار التوزيع لهذا التعاون بمعنى أن الغرض من هذا التعاون هو البحث عن القوة حليفة، يرى الأوروبيون أن الهدف من مضاعفة قدراتهم الدفاعية والهجومية هو من أجل حماية إقليمهم وحدودهم السياسية وحماية مصالحهم على المستوى الإقليمي والدولي، من خلال بناء تصور للأمن حسب المعتقدات الأوروبية لذلك يتضمن البعد العسكري للسياسة الأمنية الأوروبية مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات لتحقيق حد مقبول من الأمن حيث يتم الاعتماد على برامج الإنفاق العسكري والتسلح وفق المنظور كدولة للأمن ولكن في حدود المتفق عليه داخل الإقليم الأوروبي الموحد.⁽³⁴⁾

2- البعد الإقتصادي: يركز حول القدرات الإقتصادية وثروات الإتحاد الأوروبي سواء كانت ثروات داخل الإقليم الأوروبي أو مناطق نفوذ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأمن الداخلي والخارجي على حد سواء، ويتضمن البعد الإقتصادي للسياسة الأمنية الأوروبية مجموعة من العناصر الأساسية: وضع برامج منتظمة لإشباع الحاجات الأساسية للسكان. القدرة على خلق الثروة والنشر العقلاني للموارد البشرية والمادية.

العمل على عدم وجود مصالح متعارضة بين أطراف ووحدات المجموعة الأوروبية؛ لان ذلك سينعكس بالسلب على السياسة الأمنية الأوروبية في جانبها الإقتصادي.⁽³⁵⁾ وبما أن الإنسان أو الفرد أصبح هو المتغير الأول في الدراسات الأمنية الدولية، إستوجب على الإتحاد الأوروبي أن يضع الإنسان من أولويات سياسته الأمنية ولذلك فتحى قارفاه الفردي وت وفير الإحتياجات الأساسية للأفراد داخل الإتحاد الأوروبي، جاء في النقاط الأولى في وثيقة السياسة الأمنية للإتحاد الأوروبي، فتحقيق أمن الأفراد في جميع المجالات البيئية، الاقتصاد، الاجتماعية يؤدي إلى أمن نفسي ينتج عنه أمن عام⁽³⁶⁾، إلا ضعف البنية الداخلية لدول شرق أوروبا من جميع النواحي وبشكل أخص الجوانب الإقتصادية جعل السياسة الأمنية للإتحاد الأوروبي في بعدها الإقتصادي تعرف بعض الإختلالات

فالرغبة الأوروبية في توسيع الإتحاد نحو الجهة الشرقية جعلها تقف أمام دول ضعيفة البنية التحتية وبالتالي ينعكس هذا على أمن أفرادها ومجتمعها حسب تصريح وزير الدفاع الأمريكي السابق بأن التنمية هي أهم وسيلة لتحقيق الأمن، يرجع ضعف البنية الاقتصادية لدول أوروبا الشرقية إلى إنها كانت مسرح النزاعات دولية وإثنية لفترة زمنية كبيرة، وقد استطاع الإتحاد الأوروبي من رسم إستراتيجية أمنية أوروبية والتي عهدت مهمة تنفيذها إلى وزير خارجية الإتحاد الأوروبي والتي تحمل عنوان "أوروبا آمنة في عالم أفضل" والتي صادقت عليها دول الإتحاد الأوروبي.⁽³⁷⁾

3_ البعد الإجتماعي: يقوم هذا البعد بالتأكيد على مبدأ العدالة الإجتماعية من خلال نبذ مظاهر الإستغلال كافة وسعيها إلى تحقيق التوازن بين حاجات المجتمع والفرد للوصول إلى مجتمع سعيد آمن فهناك علاقة وثيقة بين البعد الاجتماعي للسياسة الأمنية الأوروبية وتحقيق الأمن الإنساني، فأوروبا تسعى إلى خلق مجتمع يشعر الجميع في ظله بالعدالة والمساواة، ولأن جوهر العدالة الإجتماعية هو تحرير الإنسان من الظلم الإجتماعي بإرساء دعائم المساواة وفق المبدأ تكافؤ الفرص وإحترام منظومة حقوق الإنسان، تسعى الإتحاد الأوروبي في سياسته الأمنية إلى إرساء السلام لأجل بناء مجتمع سليم آمن في ظل أسس العدالة الإجتماعية.⁽³⁸⁾

بالإضافة إلى نبذ التفرقة داخل المجتمعات الأوروبية خاصة الشرقية منها بسبب الاختلافات الإثنية والعرقية، فالنزاعات الإثنية تقتضي من المجموعة الدولية توسيع أجندها الأمنية لتشمل التهديد الذي يفرضه المأزق المجتمعي والتدخل في هذه النزاعات يتطلب إضفاء الطابع الأمني عليها ما يعين التزام الأطراف المتدخلة بتعبئة الموارد للتعامل معها باستعمال مختلف الوسائل. تعتبر العولمة حسب واضعي السياسات في الإتحاد الأوروبي في إبعادها الإجتماعية بأن لها إنعكاسات خطيرة على المجتمع الأوروبي وهذا يستدعي تدخل الإتحاد لوضع برامج ومخططات للتصدي لكل المخاطر المترتبة على العولمة لذلك أعد الإتحاد الأوروبي نفسه لمواجهة إنعكاسات العولمة على أمنه الإجتماعي من خلال خلق برامج الأمان الإجتماعي وتنظيمه بموجب قوانين تحفظ للإنسان كرامته وأمنه أهمها :

تأمين البطالة بما يوفر للعمال حماية أساسية للدخل. برامج التعليم والتدريب "إعادة التأهيل" للعمال الذي نسرحوا من وظائفهم لتحسين قدراتهم بما يمكنهم من الحصول على وظائف أفضل. تقديم قروض للطلاب الذين ينتمون إلى أسر منخفضة الدخل. إئتمان ضريبة الدخل المكتسب للعمال ذوي الأجر المنخفض ومنافع التأمين الصحي.⁽³⁹⁾

4- البعد الثقافي:

يقوم البعد الثقافي للسياسة يعمل الإتحاد الأوروبي جاهداً من أجل بناء كيان أوروبي تتعايش داخله جميع الثقافات المختلفة المحلية والدخيلة تماشياً مع مدلولات الأمن في فترة ما بعد الحرب الباردة والتي منها احترام حقوق الإنسان وتحريرهم من جميع القيود مثل حقوق الفرد في تبني الثقافة التي يريدها، إلا أن دول الإتحاد الأوروبي لم تتبنى جميعها هذا المبدأ إذ تعتبر بعض الحكومات أن انتشار الإسلام في أوروبا يعتبر أمر يمس بالقيم الأوروبية على غرار دول مثل الدنمارك وإيطاليا فالإتحاد الأوروبي لم يخرج بعد بقرار موحد بخصوص الثقافة الإسلامية⁽⁴⁰⁾ إذ يتخوف الأوروبيون كثيراً من انتشار الدين الإسلامي داخل أوروبا، ويضع بعض الباحثين فرضية عدم إنضمام تركيا للكيان الأوروبي إلى أسباب ثقافية بالدرجة الأولى، ويتضح أن الأبعاد الثقافية لها علاقة بمدلولات الأمن في الفترة الجديدة والمبنية على أساس احترام حقوق الإنسان مهما كان انتماؤه إذ يجب على الأوروبيين أن يدركوا أن احترام ثقافات الغير هو أحد المقومات نحو بناء سياسة أمنية مشتركة وموحدة لأمجال لها للريبة من طرف بعض الثقافات المهمشة داخل أوروبا.⁽⁴¹⁾

الخاتمة:

تناولت الدراسة العوامل التي أثرت على عملية صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي، جاءت الدراسة في مقدمة وخمس مطالب رئيسة تحدث المطلب الأول عن نشأة الإتحاد الأوروبي، وعرض المطلب الثاني مفهوم الأمن في الفكر الأوروبي، بينما تحدث المطلب الثالث عن العوامل التي أثرت على عملية صياغة الإستراتيجية الأمنية له، إستعرض المطلب الرابع أهداف الأمن الأوروبي ومرتكزاته، جاء المطلب الخامس الأخير متحدثاً عن آليات حماية وتحقيق الأمن الأوروبي، من خلال تحليل مشكلة الدراسة وإختبار فرضياتها خرجت الدراسة بعدد من النتائج و التوصيات.

النتائج

إن صياغة الإستراتيجية الأمنية للإتحاد الأوروبي مرت بكثير من المراحل وقد أثرت عليها عدة عوامل داخلية وخارجية هذه العوامل هي التي صيغت منها الأهداف الأمنية للدول الأوروبية.

بالرغم من الجهود التي بذلها واضعي السياسات الأمنية في الإتحاد الأوروبي لحد من المخاطر الأمنية و تجنب مهدداته إلا أن الإتحاد لا يزال يعاني من إختلالات أمنية في بعض جوانبه.

إن الإتحاد الأوروبي باعتباره تكتل يحوى عدد من الدول يجعل إستراتيجيته تتداخل مع كثير من العوامل والمتغيرات، لذا لا يمكن تحقيق الأمن الأوروبي بمعزل عن تحقيق الأمن الإقليمي والدولي فيظل الطبيعة المعقدة لمصادر التهديد الأمنية.

يواجه مستقبل الأمن الأوروبي مجموعة من التحديات وهي ناتجة من بعض التطبيقات السالبة لنظريته الأمنية بالإضافة إلى توسع مفهوم الأمن في حد ذاته.

التوصيات

ضرورة الإستمرار في إعادة صياغة نظرية الأمن الأوروبي بصورة أكثر واقعية وعلمية وفق المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

أهمية توحيد وجهات النظر بين دول الإتحاد والإتفاق على مصادر التهديد للأمن الأوروبي.

لابد من إشراك الدول والمجتمعات الإقليمية المجاورة لمحيط الأمن الأوروبي بصورة مباشرة وحقيقة عند إعادة صياغة النظرية الأمنية للإتحاد الأوروبي.

زيادة حجم المساعدات التي يقدمها الإتحاد الأوروبي للدول الفقيرة ودعمها بكل مايلزم في سبيل سعيها لتحقيق التنمية والإستقرار.

المصادر و المراجع:

1. حسين مقلد، المعوقات التي تواجه العلاقات بين الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد الأوروبي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - دمشق)، المجلد (27)، العدد الثالث، 2011م، ص 225
2. معن عبدالعزيز الرئيس ، الإتحاد الأوروبي والتفاعل الدولي في ظل النظام العالمي الجديد ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، (منشورة) جامعة الشرق الأوسط ، بيروت ، 2014م ، ص 87 .
3. جيمس بلاك، الأمن و الدفاع بعد خروج المملكة المتحدة من الإتحاد الأوروبي ط1، (مؤسسة راند - لندن)، 2019م ، ص 17 .
4. معن عبدالعزيز الرئيس ، مرجع سابق، 78 .
5. قريب بلال، السياسة الأمنية للإتحاد الأوروبي من منظور أقطابه رسالة ماجستير في العلوم السياسية (منشورة)، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، 2011م ، ص 40 .
6. نفس المرجع السابق، ص 41 .
7. معن عبدالعزيز الرئيس ، مرجع سبق ذكره، ص 89 .
8. نفس المرجع السابق، ص 102 .
9. محمد المقداد وصايل سرحان ، الاتحاد الأوروبي والعوامل المؤثرة على وزنه الدولي ، مجلة المنار (معهد الحكمة للعلوم السياسية - عمان) العدد 2 ، 2013م، ص 18 .
10. عبد الغفار الديواني ، أسس الإستراتيجية الأمنية الأوروبية الجديدة ، (مركز المستقبل للأبحاث و الدراسات المتقدمة - الإمارات) العدد الثاني ، سبتمبر 2015م ، «النسخة الإلكترونية» الرابط : <https://futureuae.com/ar/Author/Index/271/annegret-bendiek-and-markus-kaim>
11. معن عبدالعزيز الرئيس ، مرجع سبق ذكره، ص 110 .
12. محمد المقداد وصايل سرحان ، مرجع سبق ذكره، ص 53 .
13. نفس المرجع السابق، ص 20، 22 .
14. Madeline Zavodny, Irregular Immigration in the European Union , (Federal Reserve Bank of Dallas Research Department - Dallas-USA) 2016, P7 .
15. قريب بلال ، مرجع سبق ذكره، ص 47 .

16. جيمس بلاك ، مرجعسبق ذكره،ص 32 .
17. عبد الغفار الديواني ، أسس الإستراتيجية الأمنية الأوروبية الجديدة ، مرجع سبق ذكره .
18. نفس المرجع السابق.
19. مصطفى جاويش ، السيسي و أوروبا « فزاعة الهجرة غير الشرعية» ط1، (المعهد المصري للدراسات - القاهرة) ، 2016م ، ص 19 .
20. جوزيف أم سيراكوسا ، الأسلحة النووية ، ترجمة: (محمد فتح خضر)، (مؤسسة هنداوي للعلوم و الثقافة - القاهرة) ط1، 2015م، ص 43.
21. نفس المرجع السابق ، ص 115 .
22. مصطفى جاويش ، مرجعسبق ذكره، ص 37 .
23. Madeline Zavodny. Op.Cit . p 29.
24. قريب بلال ، مرجعسبق ذكره،ص 44 .
25. محمد المقداد وصايل سرحان ، مرجعسبق ذكره، ص 40-41 .
26. قريب بلال ، مرجعسبق ذكره،ص 87 .
27. مجموعة كتابة ، دليل إرشادي لآليات الجوار الأوروبي و علاقتها بالمؤسسات الدولية ط1، (شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية - لندن) 2018م ، ص 4 .
28. الرشيد محمد إبراهيم ، الأدوار الجديدة لحلف شمال الأطلسي ، (مجلة العلاقات الدولية - القاهرة) العدد التاسع ، نوفمبر ، 2018م ، ص 32 .
29. نفس المرجع السابق، ص 35 .
30. مايكل ماكنيري و اخرون ، البحر الأبيض المتوسط «تحديات متعددة الجوانب» ط1 ترجمة: سارة کران ، ب ط (مؤسسة راند - لندن)، 2018م ، ص16.
31. محمود القصاص، ماذا حققت أوروبا من مسيرة الخمسين عاماً من الوحدة ، قناة بي بي سي العربية ، 2017م الرابط <http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/world->
32. نفس المرجع السابق .
33. مايكل ماكنيري و اخرون ، مرجعسابق، ص 19 .
34. عبد النور عنتر ، العلاقات الأوروبية الأمريكية إلى أين ، قناة الجزيرة ، 2018م، الرابط <https://www.aljazeera.net/404.htm?aspxerrorpath=/cses.asslysis/>

35. قريب بلال ، مرجع سبق ذكره، ص123 .
36. عبدالنور عنتر ، مرجع سبق ذكره .
37. معن عبدالعزيز الرئيس ، مرجع سبق ذكره، ص 120 .
38. مجموعة كتابة ، دليل إرشادي لآليات الجوار الأوروبي و علاقتها بالمؤسسات الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.
39. محود القصاص ، ماذا حققت أوروبا من مسيرة الخمسين عاماً من الوحدة ، مرجع سبق ذكره .
40. جيمس بلاك ، مرجع سبق ذكره، 38 .
41. نفس المرجع السابق ، ص 40 .

أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط السودانية)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - أم درمان

د.مدثر حماد الشيخ التجاني

مستخلص :

تهدف الدراسة إلى إبراز إدارة الموارد البشرية وقدرها على إيجاد تصور عن دورها الاستراتيجي وتحقيق الاستراتيجيات الأخرى وتحقيق التكامل الاستراتيجي بالمنظمات ، تنبع أهمية الدراسة من كونها تعمل على إظهار أهمية الموارد البشرية كقوة دافعة لتكوين الاستراتيجيات الأخرى ومن ثم تحقيق التكامل الإستراتيجي للمنظمات، والربط بين أهدافها وأهداف العاملين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة للمنهج التاريخي الوصفي التحليلي ، حيث توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: إن مستوى تطبيق الفكر الاستراتيجي للشركات محل الدراسة مرتفع جداً وإن العاملين لديهم تصور وفهم واضح لخطط الاستراتيجية وأهمية التحليل البيئي. إدارة الموارد البشرية لم تكن جزء من منظومة الإدارة العليا .
كلمات مفتاحية :الاستراتيجية ، استراتيجية الموارد البشرية ، التكامل الاستراتيجي ، الفكر الإستراتيجي .

Abstract:

The study aims to highlight human resources management and its ability to create a perception of its strategic role, achieve other strategies and achieve strategic integration in organizations. The study the descriptive analytical approach and the case study approach in addition to the historical descriptive analytical approach, where the study reached a number of results, including: The level of application of the strategic thinking of the companies under study is very high, and the workers have a clear perception

and understanding of strategic plans and the importance of environmental analysis. Human resource management was not part of the senior management system.

Keywords: strategy, human resources strategy, strategic integration, strategic thinking.

مقدمة :

تعيش المنظمات المعاصرة واقعاً مختلفاً ملئ بالتغيرات والتحديات نتيجةً للتحويلات البيئية العديدة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتقنية والمعلوماتية وما فرزته تلك التحويلات من تطورات فكرية جديدة في مفاهيم ونظريات الإدارة وتأثيراتها التي أضحت مظاهرها في المنافسة الشديدة، ومن هذه التغيرات التغير في الخصائص الديموجرافية للموارد البشرية وإدارتها والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، ونظم العمل والتوجه نحو العملاء الذين بالطبع تغيرت حاجاتهم ورغباتهم وأنماط سلوكهم جراء تلك التطورات والتحويلات مما أثر على عملياتها الإنتاجية أو الخدمية...) فاتجهت لتبنى التخطيط الإستراتيجي وعمليات الإدارة الإستراتيجية كنظم إدارية لاستقراء التطورات الحالية والمستقبلية المتوقعة التي تطراً نتيجةً لتلك التحويلات البيئية، بهدف تهيئتها لاستغلال الفرص التي تفرزها البيئة ومواجهة التحديات والتأثير السلبي الذي ينتج عنها، لتتمكن من الصمود والاستقرار والنمو في هذا الواقع المعاصر والمنافسة بين المنظمات. وهذا يتطلب منها وجود إستراتيجيات على كل المستويات الإدارية تتكامل فيما بينها لتحقيق نوعاً من التكامل الإستراتيجي يحقق أهدافها وتطلب أيضاً موارد بشرية بمهارات متخصصة لم تكن مطلوبة في السابق لمجابهة تلك التحديات التي ليس لها معالجات في الفكر الإداري التقليدي، حيث ألزمت كل إدارة من إدارتها على مستوى وحدات الأعمال والإدارات الوظيفية بوضع خطة إستراتيجية خاصة بها وتتناسق وتتكامل مع بقية الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى وتكون جزءاً أساسياً لا يتجزأ ولا ينفصل عن إستراتيجيات وحدات الأعمال والإستراتيجية العامة للمنظمة ككل بغرض تحقيق التكامل الإستراتيجي، ويأتي في مقدمة تلك الإستراتيجيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لما تمثله من أهمية كونها إحدى الإدارات الأساسية والحاسمة

في تحقيق هذا التكامل الإستراتيجي وذلك من خلال إستراتيجيتها الخاصة بها ومشاركتها في وضع وصياغة الإستراتيجيات الكلية والوظيفية الأخرى ودورها في عملية التخطيط الإستراتيجي وتقديم البدائل الإستراتيجية المتاحة واتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة ومن ثم تنفيذها متابعتها وتقييمها .

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في أن كثير من المنظمات لا تستغل استعدادات إدارة الموارد البشرية وقدراتها كمدخل أساسي في وضع وصياغة الإستراتيجية العامة، ولا في إلزامها بوضع خطة إستراتيجية خاصة بها، ولا يتم إشراكها في وضع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، فحين أنها هي الإدارة المنوطة بها تنفيذ هذه الإستراتيجيات وهي الإدارة التي لها القدرة على تحقيق التكامل الإستراتيجي، حيث أوضحت بعض المسوحات الميدانية أن ما بين (5% - 7%) فقط من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية دوراً في وضع وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبالتالي يصعب تحقيق التكامل الإستراتيجي . ويتفرع من هذه المشكلة المشكلات التالية :

1. غياب الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية وفي وضع وصياغة إستراتيجية خاصة بها والإستراتيجيات الوظيفية والعامة وبالتالي يصعب تحقيق التكامل الإستراتيجي بالمنظمات.
 2. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة الكلية .
 3. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (النشاط) .
 4. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
 5. ضعف الربط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهداف العاملين .
 6. كثير من العاملين بإدارة الموارد البشرية لا يعرفون أهدافها ولا إستراتيجيتها ولا الإستراتيجيات الوظيفية والعامة .
 7. ضعف قدرة إدارة الموارد البشرية على التوفيق والجمع بين مهامها التقليدية والمهام الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة لنجاح أي منظمة تعايش ظروف والتنافس والانفتاح .
- ويكمن طرح المشكلة في السؤال التالي : هل هناك أثر لإستراتيجية الموارد

البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي من خلال مساهمتها في الإستراتيجيات على المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال ؟ ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات التالية :

1. هل هنالك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة الكلية ؟
2. هل هنالك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (النشاط) ؟
3. هل هنالك علاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى؟
4. هل هنالك علاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهداف العاملين ؟
5. هل تستطيع إدارة الموارد البشرية على التوفيق والجمع بين مهامها الإستراتيجية التي أصبحت ضرورة لنجاح أي منظمة تعيش ظروف والتنافس والانفتاح وبين مهامها التقليدية ؟

أهمية البحث :

إظهار أهمية إستراتيجية الموارد البشرية كقوة دافعة لتكوين الإستراتيجيات الأخرى ومن ثم تحقيق التكامل الإستراتيجي بالمنظمات . بيان دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطبيق وتقييم الإستراتيجية العامة.

إظهار مدى أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الربط بين أهدافها وأهداف العاملين للمديرين والمهتمين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية . الكشف عن إمكانات و قدرات ومهارات إدارة الموارد البشرية في استغلال الفرص و تجنب المخاطر في ظل التوجه الإستراتيجي بالمنظمة توضيح كيفية بناء إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي للمنظمات .

أهداف البحث :

إبراز مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية قدرتها على خلق تصور عن دورها الإستراتيجي وتحقيق الإستراتيجيات الأخرى وبالتالي تحقيق التكامل الإستراتيجي بالمنظمة .

الوقوف على مدى استفادة المنظمات من أثر الفكر الإستراتيجي على إدارة

الموارد البشرية ودوره في تقدم المنظمات من خلال تحقيق التكامل الإستراتيجي .
التعرف على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية لدورها الجديد في ظل
التخطيط الإستراتيجي والتحديات التي تواجهه داخليا وخارجياً .
الكشف عن واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية
وانعكاس ذلك على الإستراتيجية الكلية للمنظمة .
معرفة لأي مدى توجد إستراتيجية للموارد البشرية في الشركات ودورها في
عملية التخطيط الإستراتيجي .

ميل الباحث الشديد للاهتمام بقضايا الموارد البشرية والإيمان دورها في
العملية الإدارية ومعرفة على التغيرات التي من شأنها أن تؤثر فيها .
فروض البحث : وللإجابة على تساؤلات البحث تمت صياغة الفرض
التالي:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق
التكامل الإستراتيجي .

وينفرد من هذا الفرضية الفرضيات الجزئية الآتية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الفكري الإستراتيجي للموارد
البشرية وتحقيق التكامل الإستراتيجي .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجية العامة بالمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (وحدة النشاط)
بالمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة تحقيق التكامل الإستراتيجي .

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي على
المستوى الداخلي.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود إستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة لتحقيق التكامل الإستراتيجي على
المستوى الخارجي.

منهج البحث :

يتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والاستقراء والاستنباط لموضوعات البحث ومنهج دراسة الحالة وفي الإطار النظري يعتمد الباحث المنهج التاريخي وذلك بالرجوع للأدبيات المتعلقة بالموضوع من مصادرها الثانوية .
مجتمع البحث :

عينة من شركات النفط بالسودان (الموظفون بشركتي رام للطاقة وشركة بترونيدز للطاقة - الخرطوم)
أداة البحث : الأستبانة:
ثانياً : الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : دراسة إسماعيل بسيوني (2005م)⁽¹⁾

جاءت الدراسة بعنوان التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية هدفتم الدراسة للتعرف على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات الموارد البشرية واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وبينت نتائج الدراسة أن معظم الشركات السعودية تقوم بالتخطيط لبعض نشاطات الموارد البشرية وأن نشاط التخطيط يواجه مشكلات من نقص الخبرات والكوادر القادرة للقيام بالتخطيط الإستراتيجي وضعف تأييد الإدارة العليا ودعمها، وعدم قدرة القائمين بالتخطيط إبراز النتائج الايجابية للتخطيط بصورة كمية واضحة، ووصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وتدريب القائمين على أمر المنظمات على التخطيط الإستراتيجي .

الدراسة الثانية :

الطعان⁽²⁾ جاءت الدراسة بعنوان اثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي هل هنالك تأثير ما بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي، وهدفتم الدراسة للكشف عن نمط إستراتيجيات الموارد البشرية والنجاح الإستراتيجي، وهدفتم الدراسة الوصفي والتحليلي واستخدم الأستبانة كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن وزارة النقل العراقية تهتم بإستراتيجيات الموارد البشرية لما لها من دور في تحقيق النجاح الإستراتيجي ووصت الدراسة بتشكيل فرق عمل تكون مهمتها تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم إستراتيجيات الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بأبعاد النجاح الإستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة .

توجد العديد من الدراسات للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وحول إستراتيجية الموارد البشرية في عدة متغيرات ولكنه لا توجد دراسة بعنوان دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التكامل الإستراتيجي بمنظمات الأعمال حسب علم الباحث .

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

نتيجةً لتبني الإدارة العليا الفكر الإستراتيجي أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً إستراتيجياً مهماً وأخذت تقع في مستوى متقدم من سلم القرارات الإستراتيجية داخل المنظمة الذي تتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال (التسويق والإنتاج والمشتريات والمبيعات والموارد البشرية والبحوث والتطوير). حيث توجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى أي على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي (إستراتيجية النشاط)، في ظل تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

1/ مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنها مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذي يعملون بها⁽³⁾.

كما يقصد بالإستراتيجية الموارد البشرية (تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية)⁽⁴⁾.

كما تعرف بأنها: (النشاطات والقرارات التي تدعم إستراتيجية الشركة/ المنظمة التنافسية)⁽⁵⁾. وقد قال راندل شولر أن الإستراتيجية الموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل والتكيف. وقد ينطوي هذا التعريف على عدة أبعاد منها التكامل التام بين الإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية، ضمان تحقيق التكامل عبر كل المستويات الإدارية⁽⁶⁾.

2/ أبعاد أثر الفكر الإستراتيجي إدارة الموارد البشرية⁽⁷⁾:

وضع السياسات والأنظمة تساعد في تصميم وتوصيف الوظائف وتنظيم عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين ونظم الترقية وتلك المتعلقة بإنهاء الخدمة المبكرة.

توفير واعتماد برامج التطوير والتدريب وفقاً للممارسات الوظيفية للعاملين لمواجهة التغييرات الإدارية والتكنولوجية.

اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها وربط معدلات الإنجاز بالحوافز والمكافآت والمكاسب.

اعتماد معايير ومؤشرات محددة ومتفق عليها لتقويم الإنجاز المتحقق.

اعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.

إيجاد سياسات موضوعية لحماية وسلامة الموارد البشرية من المخاطر والأمراض.

3/ هدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لبناء قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلاً عالياً وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة وتحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجيات العامة للمنظمة ككل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ويتم ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية⁽⁸⁾:

ربط المهام والواجبات بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوبة.

تقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

تحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية للعاملين.

مراعاة التكاليف والنفقات للحد منها في ضوء العوامل المتحققة.

4/ عناصر صياغة الخطة الإستراتيجية:

تحتاج في أي منظمة إلى ضرورة توفير العناصر التالية:

تحديد فلسفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والإستراتيجيات والتكتيكات اللازمة، ومن ثم تحديد نوع وكم الموارد البشرية القادرة على تحقيق ذلك.

تحديد رؤية إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القادمة.

اختيار رسالة إدارة الموارد البشرية التي تتحد مع رسالة المنظمة في التعامل مع الموارد البشرية.

اختيار الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في ضوء التحليل الرباعي للمنظمة.

ضرورة التنبؤ بالفرص المستقبلية والتهديدات المتوقعة نتيجة المنافسة⁽⁹⁾

5/ مراحل أو خطوات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تمر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بست مراحل على النحو التالي:
المرحلة الأولى: الدراسة المستفيضة:

تقوم إدارة الموارد البشرية ممثلةً في مديرها ضمن المديرين الآخرين والإدارة العليا بالمنظمة بدراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة وهي الموجه العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات الأخرى لتحقيق مبدأ الالتزام بها من الجميع. حيث تتم ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في المستوى الوظيفي ضمنها إستراتيجية الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

الرؤية Vision لتحديد ما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري.

الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في مجالات وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات.
الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد وسد الفجوات في الأداء.
معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.⁽¹⁰⁾

المرحلة الثانية: دراسة عناصر البيئة للمنظمة وتحليلها:
1/ عناصر تحليل البيئة الداخلية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة شاملة للبيئة الداخلية مستخدماً التحليل الرباعي أو ما يعرف بتحليل سوات Swat لمعرفة نقاط القوة بها، وذلك بدراسة قدرتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية للتأكد القوة المتاحة لديها ودراسة نقاط الضعف التي تعاني منها⁽¹¹⁾ في الجوانب التالية:
الأفراد (المورد البشري) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.

- الأعمال (الوظائف) من حيث الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- المعدات والتجهيزات المادية.
- النظم والإجراءات.

- التقنية بالمنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- العلاقات الإنسانية والعلاقات التنظيمية والتنظيمات غير الرسمية

2/ عناصر تحليل البيئة الخارجية :

يقصد به التعريف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر وما يطرأ عليها من تغيرات لتقدير آثارها على عمل الإدارة حيث أن تلك العناصر تقع خارج السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة شاملة للبيئة الخارجية لدراسة الفرص الاستثمارية المتاحة التي تستطيع الدخول إليها والعمل فيها وفقاً لقدرتها المتاحة وكذلك دراسة التهديدات التي تواجهها سلباً لمواجهتها بالقدرات المتاحة وهنا يرى الكتاب أن التوافق والتلائم بين الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات مع البيئة الداخلية والخارجية هي المرتكز الأساسي للنجاح⁽¹²⁾.

المرحلة الثالثة : تطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية⁽¹³⁾

في هذه المرحلة تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية ووظائفها بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق مع إستراتيجيتها التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة وبذلك يتصور وجود الإستراتيجيات التالية:

إستراتيجيات التصميمات والهيكل التنظيمية فائقة التميز. وذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.

إستراتيجيات والتوظيف : وتشمل عملية الاستقطاب و الاختيار والتعيين وتكوين الموارد البشرية، وتضم معايير الاختبار والاختيار والتخطيط الإستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.

إستراتيجيات التدريب والتنمية. وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الحاجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

إستراتيجية إدارة الأداء، وتضم مقاييس أداء العمل وفرص تحسين الأداء وقياس الرضا.

إستراتيجية التعويضات، وتشمل أنواع الحوافز وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية.

إستراتيجيات علاقات العمل الإنسانية، وتشمل درجة الالتزام بتطبيق

قوانين العمل والتأمينات الاجتماعية والمعاش والعلاج ... إلخ.
إستراتيجية كفاءة الصحة والسلامة المهنية، وتشمل سبل الحماية والوقاية
من المخاطر وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

برامج تحسين الإنتاجية، وتشمل إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج
الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات والاستخدامات والتحسينات المستمرة
والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تتطلب عملية تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد
من البرامج ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون
العاملين من حيث المدى الزمني ودرجة الشمول كما يرتبط تنفيذ الإستراتيجية
بدرجة المركزية واللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية. وكذلك تتم الرقابة
على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد
البشرية. (حيث أن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر
ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن الآتي)⁽¹⁴⁾:

الأداء الفعلي معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) وبيان الانحرافات
وأسبابها ومصادرها.

اتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
5/ الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

تحقيق تكيف نظام إدارة الموارد البشرية مع الظروف المحيطة .
تحقيق التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة
للمنظمة .

الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

الاهتمام بقضايا التغيير⁽¹⁵⁾ .

6/ متطلبات الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

دعم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإستراتيجية
واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال .
توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها
تساعدهم على القيام بهذا الدور .

الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية .

تفويض السلطات والصلاحيات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

ربط المكافآت بمدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽¹⁶⁾ .

التكامل الإستراتيجي:

1/ مفهوم التكامل الإستراتيجي Strategic Integration:

تمارس الإستراتيجية داخل المنظمة خلال ثلاث مستويات إدارية وهي المستوى الإداري الأول (الإدارة العليا) حيث يتم فيه اتخاذ القرار الإستراتيجي العام والمستوى الثاني يتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال (مستوى النشاط) وتحديد نشاطاتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها والمستوى الثالث فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال (المستوى الوظيفي) كالتسويق والإنتاج والمشتريات والموارد البشرية.

التكامل الإستراتيجي : هو قدرة المنظمة على خلق التنسيق والتوافق والتناغم والربط بين إستراتيجياتها الوظيفية وإستراتيجيات وحدة الأعمال وإستراتيجيتها العامة في ظل تأثير المتغيرات البيئية المحيطة بها للتكيف معها لتضمن البقاء والاستمرار.

يعرف التكامل الإستراتيجي : مزيج من وظائف وحدات الأعمال المختلفة لتحسين أداء الشركة حيث يساعد التكامل الإستراتيجي في مواءمة إستراتيجيات العمل باستمرار في بيئة الأعمال سريعة التغيير للوصول إلى التكامل الإستراتيجي على الشركة دراسة اتجاهات الصناعة والبيئة الخارجية وقدرات الموارد ويكون لديها فهم واضح لنقاط القوة والضعف والكفاءات الأساسية، ويشمل التكامل الإستراتيجي الفعّال كل العمليات الداخلية والخارجية⁽¹⁷⁾

التكامل التنظيمي : هو درجة تعاون مختلف الوحدات البنائية التي

تتكون منها المنظمة⁽¹⁸⁾

2/ أهداف التكامل الإستراتيجي :

تحقيق أهداف المنظمة في ظل التحديات غير المتوقعة .

تحقيق أهداف فعّالة من خلال الجهود المشتركة للمجموعات والعمليات

التنظيمية المختلفة .

3/ أنواع التكامل الإستراتيجي :

1. التكامل الإستراتيجي الداخلي : هو نهج إستراتيجي تحقق المنظمة من خلاله التآزر بين أقسامها من خلال تجميع العمليات الداخلية مثل التوريد والتسويق والإنتاج...الخ
2. التكامل الإستراتيجي الخارجي : هو نهج إستراتيجي تحقق المنظمة من خلاله التآزر بين أقسامها وتجميع العمليات الوظيفية الخارجية التي تؤثر على المتعاملين مع المنظمة مثل الموردين والدائنين والوكلاء والعملاء وغيرهم ويتم ذلك من خلال أنظمة اتصال وشبكات فعّالة مع الجهات الخارجية .

في ظل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي يتوقف عليها تحقيق التكامل الإستراتيجي لمنظمات الأعمال يجب أن تتكامل إستراتيجيات الموارد البشرية رأسياً مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وأفقياً مع الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى (التسويق، المالية والإنتاج والعمليات...الخ) فضلاً عن تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض يرى الباحث أن التكامل يتم على المستويين الداخلي والخارجي وذلك ومن عدة وجوه.

1. التكامل الإستراتيجي على مستوى الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل .
2. التكامل الإستراتيجي على مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (الهيكل التنظيمي، مستوى النشاط).
3. التكامل الإستراتيجي على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية: (إستراتيجيات التسويق والمالية والإنتاج...)
4. التكامل الإستراتيجي بين مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب...الخ)

1/ التكامل الإستراتيجي على مستوى الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل :

يقصد به أن يتولى مديرو إدارة الموارد البشرية بدورهم التأكد من ارتباط جهود إدارتهم بالأهداف العامة للمنظمة، فإذا اتخذت المنظمة قراراً إستراتيجياً فإن على إدارة الموارد البشرية أن تدعم هذا القرار الإستراتيجي بما يساهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة⁽¹⁹⁾ وأيضاً يمكن التمثيل ببعض الإستراتيجيات الوظيفية التي تتخذ قراراتها على مستوى الإستراتيجية العامة، حيث يتم تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التوافقية لها بغرض التكامل الإستراتيجي على مستوى المنظمة ككل .

فكل إستراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية، النواحي المالية، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة. كما أن مديري إدارة الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الإستراتيجية. ومن إستراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها: إستراتيجية التوسع والتنوع، وإستراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد⁽²⁰⁾. يمكن تمثيل ذلك علي النحو التالي :

1. إستراتيجية التوسع : تتطلب استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية، و توسع في عمليتي الاختيار والتوظيف. وإعداد برامج التدريب والتعلم والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من المخاطر، وتصميم برامج التعويضات والحوافز.
2. إستراتيجية الاندماج : الاستغناء عن جزء من الموارد البشرية، وكيفية تعويض الجزء المستغنى عنه، وكيفية دمج الموارد في المنظمتين، وتحديد البرامج الثقافية والتدريسية والتنموية لتناسب الموارد البشرية المندمجة.
3. إستراتيجية تنوع المنتجات : تبني إستراتيجية موارد بشرية متنوعة، وبرامج استقطاب متنوعة، وبرامج تعلم وتدريب وتنمية متنوعة، وبرامج حماية وسلامة وإصابات عمل متنوعة.
4. إستراتيجية استقرار: استقطاب عدد قليل من الموارد البشرية الجيدة، وتحديث برامج التعلم والتدريب والتنمية، وعدم التجديد في برامج الحماية والسلامة، وتحديث وتزويد برامج التعويضات والحوافز.
5. إستراتيجيات التميز في الجودة : تطلب استقطاب موارد بشرية ماهرة ومميزة، وإحداث البرامج التدريبية، والاستغناء عن العمال غير الماهرة، و تصميم برامج خاصة بالحوافز المالية والعينية والمعنوية، ونظام تعويضات وتحفيز يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

6/ إستراتيجية قيادة التكلفة :

تطلب إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف هذا يتطلب موارد بشرية لها قدرات فائقة على الإبداع والتطوير .

7/ إستراتيجية التنبؤ (التوقع) تبني إستراتيجية للتوافق مع المستجدات البيئية (تميز، توسع): تطلب استقطاب الأفضل والأنسب والكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية، والعناية الفائقة بالموارد البشرية حيث التدريب والحوافز والحماية الصحية .

2/ التكامل الإستراتيجي على مستوى إستراتيجيات وحدات الأعمال (النشاط):

في معظم المنظمات، فإن إدارة الموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ إستراتيجية النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية يجب ألا تتم بمعزل عن إدارة المنظمة ككل من خلال مدخل إستراتيجي إجمالي. بافتراض أن العنصر البشري من العناصر الضرورية في تكوين وتنفيذ القرارات الأساسية بالمنظمة، لذلك فإن المنظمة عليها أن تنفذ إستراتيجيتها لإدارة هذا المورد وربطه بالإستراتيجية الكلية ويتمثل دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إستراتيجية النشاط في النقاط التالية :

1/ تصميم إستراتيجية النشاط⁽²¹⁾:

1. وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة منها ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.
2. تقدير إستراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية.
3. تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الإستراتيجية. ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.
- 4/ تصميم إستراتيجية الموارد البشرية من خلال تصميم سياسات

إدارة الموارد البشرية التي تدعم إستراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين إستراتيجية النشاط وإستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.

3/ التكامل الإستراتيجي الداخلي على مستوى الإستراتيجيات الوظيفية .

يكون دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في التكامل على المستوى الداخلي الوظيفي (التسويق والإنتاج وغيرها) للمنظمة ككل على النحو التالي: قيام إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية ورصد عناصر القوة والضعف في المورد البشري وبالتالي معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة. توفر وتلبي إدارة الموارد البشرية حاجات الإدارات الوظيفية الأخرى من المورد البشري المناسب والمدرب والمؤهل والمحفز بشكل جيد من خلال برامجها وسياساتها التعليمية والتنموية والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة وظيفية أهدافها الإستراتيجية بغية تكامل تلك الإستراتيجيات لتحقيق التكامل الإستراتيجي بالداخل.

قيام مديرو إدارة الموارد البشرية بأعباء العمل الخاص بالموارد البشرية بدءاً من الاستقطاب والاختيار إلى نهاية مدة الخدمة والتعامل مع المشاكل الإنسانية نيابةً عن مدراء الإدارات الوظيفية الأخرى مما يجعلهم متفرغين تماماً لمهامه⁽²²⁾.

الدور التخصصي لإدارة الموارد البشرية في الموظفين بسبب المعرفة المتزايدة بأهمية حقوقهم في مكان العمل وتطلعاتهم واحتياجاتهم وطرق وقايتهم وسلامتهم وحمايتهم من المخاطر ودورهم في تحقيق النجاح والتميز للمنظمة. تفاعل وتكامل وظائف إدارة الموارد البشرية (رسالة وغايات وأهداف) مع بعضها البعض يهدف لتحقيق إستراتيجيتها وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي (مستوى النشاط) ومن ثم الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

وجود إستراتيجية واضحة للمورد البشري تسهم في تحقيق أعلى درجات الرضا والارتياح ورفع الروح المعنوية وتقوية الولاء والانتماء للمنظمة ككل.

4/ التكامل الإستراتيجي في المستوى الخارجي:

تتكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجيات الهيكل الوظيفي وإستراتيجيات المنظمة في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

ويمكن النظر لهذا التكامل الإستراتيجي من عدة جوانب يمكن تقويم بها إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي ومنها تحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية ، توفير الذكاء التنافسي وذلك من خلال جمع البيانات التفصيلية بخصوص الحوافز التي يستخدمها المنافسون، وشكاوي العملاء، القوانين الجديدة وبرامج التأمين الصحي معرفة الكفاءات النادرة أو المبدعة في المنظمات المنافسة وغيرها من المعلومات التي تخص سياسات الموارد البشرية .

5/التكامل الإستراتيجي بين مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

هو تكامل وتطابق داخلي ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي⁽²³⁾. مثل تكامل وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

ومما سبق يتبين أن وضع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الإستراتيجية العامة يساعد في المنظمات تحقيق ما يلي : تخصيص الموارد البشرية ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج .

تحقيق التكامل بين مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات الأخرى

توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعليم المستمر

تحسين الجودة في العمل .

تدعيم المزايا التنافسية وعوامل النجاح .

تحسين الاتصالات والتنسيق بين أجزاء النظام .

تحسين وتطوير السلوك التنظيمي

تحسين الأداء الوظيفي .

إجراءات الدراسة الميدانية :

1/ منهج الدراسة الميدانية:

1/ منهج الدراسة :

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي لوصف الظاهرة وتحليلها والتاريخي في ثبت المادة العلمية في الإطار النظري من مصادرها الثانوية المتعلقة بأدبيات الموضوع ومنهج دراسة الحالة كمنهج مساعد .

2/ أداة الدراسة : الاستبانة

3/ صدق الاستبانة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال لإبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لمحاورها ووضوح صياغتها مدى كفايتها لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة ولقد قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشار إليها المحكمين .
مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركتي رام وبترونيديز للطاقة والذي يتكون مدير عام ومدير قطاع مدير إدارة ورئيس قسم ومهندس البالغ عددهم (122) وتم اخذ عينة مسيرة بعدد (46) موظفاً بنسبة (38%) .
شركة رام للطاقة :

تأسست في العام 2003م تعد من اكبر مقاولي المشاريع الهندسية في السودان تعمل في العديد من المجالات في خدمات النفط والغاز والكهرباء والطاقة البديلة والمتجددة ومن أهم عملائها وزارة النفط والغاز ووزارة النقل والبنية التحتية وحدة تنفيذ السدود وهيئة مياه ولاية الخرطوم .
شركة بترونيديز للطاقة :

تأسست الشركة 1999م بتوفير عمالة لشركات عمليات البترول مثل شركة النيل للبترول الكبرى وبترودار هي شركة وطنية تلعب دوراً هاماً في قطاع النفط والطاقة وتتنبى سياسة أنشاء أعمال مستدامة وبناء تحالفات وشراكات قوية لتوفير قيم التميز للنفط والغاز وتعمل في مجالات معالجة الغاز وعمليات صيانة آبار النفط وأهم عملائها شركة بتروانرجي لعمليات البترول وشركة الروايات لعمليات البترول .
جدول (4/1) توزيع أفراد العينة بالشركات .

م	الشركة	العدد	النوع	
			ذكر	أنثى
1	رام للطاقة	26	22	4
2	بترونيديز للطاقة	21	19	2

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة :

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

1/ جدول (4/2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة	العدد	النوع
87 %	42	الذكور
13 %	6	الإناث
100 %	46	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020 م
الجدول أعلا يوضح أن (87 %) من أفراد العينة من الذكور و(6 %) من
أفراد العينة من الإناث هذا يبين أن طبيعة العمل في الشركات في منشآت النفط
والغاز والكهرباء عمليات ميدانية في الحقول والمواقع تطلب وجود الذكور .

2/ جدول (4/3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
63 %	29	بكالوريوس
9 %	4	دبلوم عالي
28 %	13	ماجستير
0 %	0	دكتوراه
100 %	46	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020 م
الجدول أعلا يوضح أن (63 %) من أفراد العينة تعليمهم جامعي و(9 %) من
من حملة دبلوم عالي و (28 %) من حملة الماجستير، مما يؤكد بأن الشركات
تهتم بالمؤهلات العليا .

3/ جدول (4/4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
20 %	9	أقل من 5 سنوات
58 %	27	5 — 10 سنوات
13 %	6	10 — 15 سنوات
9 %	4	15 سنة فأكثر
100 %	46	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020 م
الجدول نجد أن (20 %) من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات
و(58 %) خبرتهم من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات و (13 %) خبرتهم من

10 وأقل من 15 سنة و (9 %) خبرتهم من 15 سنة فأكثر مما يؤكد الشركات تهتم بذوي الخبرات من الشباب .

4/ جدول (4/5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	العدد	المسمى الوظيفي
4 %	2	مدير عام
0 %	0	نائب مدير
9 %	4	مدير قطاع
26 %	12	رئيس قسم
61 %	28	مهندس
100 %	46	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

جدول رقم (4/6) : تكرارات الفرضية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية

بين تبني الفكر الإستراتيجي للموارد البشرية وتحقيق التكامل الإستراتيجي

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي الشركة إستراتيجية كلية تتفرع منها بقية الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى	28 % 60	17 % 37.5	1 % 2.5	0 % 0	0 % 0
2	تعتبر إدارة الموارد البشرية تعتبر جزء أساسي من الإدارة العليا	29	15	2	0	0
3	يتم تطوير إستراتيجية الموارد البشرية بناءً على الخطط الإستراتيجية بالمنظمة .	26	13	0	6	1
4	توجد إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة .	26	15	1	4	0

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .	28	16	2	0	2
6	عند تقييم الإستراتيجية بالمنظمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تكون جزء من عملية التقييم .	26	19	0	1	1

جدول رقم (4/10) : تحليل بيانات الدراسة على فقرات محور الفكري الإستراتيجي للموارد البشرية

م	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقاً	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة	T test	اتجاه العينة	رتبة السؤال
1	28	17	1	0	0	4.6	0.41	92%	0.58	أوافق بشدة	5
2	29	15	2	0	0	4.5	1.07	90%	0.21	أوافق بشدة	1
3	26	13	0	6	1	4.4	1.26	82%	0.14	أوافق بشدة	2
4	26	15	1	4	0	4.4	0.74	88%	0.97	أوافق بشدة	6
5	28	16	2	0	2	4.6	0.24	92%	0.97	أوافق بشدة	4
6	26	19	0	1	1	4.5	1.22	90%	0.18	أوافق بشدة	3
المجموع						4.5	0.76	89%	0.50		

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبينة في جدول رقم (4/5) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الأول وقد بلغ متوسط عبارات المحور (4.5) والانحراف المعياري (0.76) ونسبة بلغت (89 %) مما يدل على أن مستوى (الفكري الإستراتيجي للموارد البشرية) لدى

عينة الدراسة (كبير جداً) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور أقل (0.50) من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لإي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (تبنى الفكري الإستراتيجي للموارد البشرية) وأنهم موافقون على جميع فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة يتوفر لديهم قدر كبير بالفكر الإستراتيجي وبأهميته وأبعاده وخطواته ويعزو الباحث ذلك (لحدثة تأسيس الشركات في قطاع النفط التي حيث تم تأسيس شركة بترونيديز في عام (1999م) وشركة رام (2003م) في ظل التغييرات الإدارية والتكنولوجية نظم المعرفة وأن هذا القطاع حيوي بطبيعته له ممارسات معقدة ومرتبطة ببعضها مما يحتم عليها استقطاب عناصر مقتدرة من حملة الشهادات بكالوريوس فما فوق وتأهيل منسوبيها بالقدر الذي يتناسب مع حيوية القطاع، وهذا يتوافق مع أبعاد الفكر الإستراتيجي التي تطالب بتوفير واعتماد كوادر إدارية ذات كفاءة عالية وبرامج للتطوير والتدريب وفقاً للممارسات الوظيفية للعاملين لمواجهة التغييرات الإدارية والتكنولوجية، واعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة والعمل على تنميتها والمحافظة عليها وربط معدلات الإنجاز بالحوافز والمكافآت والمكاسب.

جدول رقم (4/8) : ثانياً : المحور الثاني : مستوى ممارسة وتطبيق

إستراتيجية الموارد البشرية

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	إدارة الموارد البشرية تشارك في إعداد وتقييم الخطط الإستراتيجية على مستوى الشركة .	0	0	0	17	29
2	تقوم إدارة الموارد البشرية بالتحليل البيئي للمنظمة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها	7	6	2	13	17

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
3	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئي للمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .	11	8	3	10	14
4	تحقق إدارة الموارد البشرية القدرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية	14	23	3	3	3
5	العاملين يعرفون إستراتيجية الشركة ويطلعون عليها .	30	13	0	5	0
6	العاملين بإدارة الموارد البشرية لهم القدرة على الاطلاع بالدور الإستراتيجي مع القيام بدورهم التقليدي في العمل	22	17	3	0	2

جدول رقم (4/9) : تحليل بيانات الدراسة على عبارات المحور الثاني :

(ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية)

رتبة السؤال	اتجاه العينة	T test	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	م
5	غير موافق	0.06	40%	2.42	2.0	24	14	5	3	2	1
1	غير موافق	0.06	46%	1.60	2.3	17	13	2	6	7	2
6	محايد	0.08	56%	1.66	2.8	14	10	3	8	11	3
4	موافق	0.11	78%	1.16	3.9	3	3	3	23	14	4
3	موافق بشدة	0.75	92%	0.32	4.6	0	5	0	13	30	5
2	موافق	1.15	82%	1.31	4.1	2	0	3	17	22	6
		0.41	74.3%	1.12	3.7						المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبينة في جدول رقم (4/9) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الثاني (ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية) وقد بلغ متوسط عبارات المحور (3.7) والانحراف المعياري (1.12) ونسبة بلغت (74.3%) مما يدل على أن مستوى (ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية) لدى عينة الدراسة (كبير) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور (0.41) أقل من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لإي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية) وأنهم موافقون على بعض فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة أن ممارسة وتطبيق خطوات إستراتيجية الموارد البشرية من حيث ربط وتطوير إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة وأن العاملين يعرفون الإستراتيجية ويطلعون عليها ولهم القدرة على الاطلاع بالدور الإستراتيجي مع القيام بدورهم التقليدي في العمل، ولديهم فهم متعمق بأهمية التحليل البيئي الداخلي والخارجي للإستراتيجية، ولكن من خلال إجابات المفحوصين لفقرات (1 — 2 — 3) والخاصة بمشاركة إدارة الموارد في وضع الإستراتيجية، والتحليل البيئي الداخلي للمنظمة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لديها بالتحليل البيئي الخارجي للبيئة المنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية اتضح أنهم غير موافقين في الفقرتين الأولى والثانية ومحايدون في الفقرة الثالثة مما يدل أن العاملين بالشركتين لديهم تصور وفهم واضح بالخطط الإستراتيجية لأنهم يدركون أهمية المشاركة في وضع الإستراتيجية والتحليل البيئي، أي أنهم عند تصميم الإستراتيجية لم يتم إشراكهم أو لم يكونوا على إطلاع بها ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب منها، الإدارة إنفراد الإدارة العليا بوضع الخطط الإستراتيجية وهذا يحدث في أغلب الحالات وهذا ما أوضحه (عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، 2005 م) حيث ذكر: أن بعض المسوحات الميدانية أوضحت أن ما بين (5% - 7%) فقط من المنظمات تعطي الموارد البشرية دوراً في وضع وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، أو أن الإدارة تستعين بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات في البيئة الخارجية، ومنها حيوية قطاع النفط وتعقيده وسرعة تغيراته وتأثره بالعوامل الخارجية وخصوصاً بعض انفصال جنوب السودان وأيلول كثر

من المنشآت النفطية إليه مما حدا ببعض الشركات إلى إعادة هندسة عملياتها (هندرتها) وهذا ما ذكره : الباحث⁽²⁴⁾ هيثم محمد أحمد عوض في بحثه أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية على عينة من شركات النفط بالسودان، كما بعض الآراء في الشركات محل الدراسة تشير إلى عملية التحليل البيئي تتم عن طريق إدارة المخاطر حسب متطلبات الأيزو لأخر إصدار (ISO 9001/2015). وبالرغم من أن عبارة العاملين بإدارة الموارد البشرية يعرفون إستراتيجية المنظمة ويطلعون عليها جاءت بدرجة موافق بشدة يمكن القول الشركتين تنشر الخطط الإستراتيجية للموظفين بغية الاطلاع عليها حيث أنهم من يقومون بتنفيذها ويرى الباحث أن الشركتين ما زالتا تمارس أنشطتها وأنهما تقومان بوضع استراتيجياتهما المناسبة بناءً على ما تملكه من مقومات، ولهذا يرجح الباحث السببين الآخرين.

جدول رقم (4/10) توجد علاقة ذات دلالة بين وجود إستراتيجيات

للموارد البشرية (المحور الوظيفي) وتحقيق التكامل الإستراتيجي .

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتم عملية تحليل وتصميم الوظائف بما يتناسب مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة .	17	18	2	0	0
2	ترتبط سياسات التوظيف بعملية تصميم وتنفيذ الإستراتيجية	25	21	0	0	0
3	ترتبط سياسات التدريب بالخطط الإستراتيجية للمنظمة .	29	17	0	0	0
4	تتم عملية تقييم الأداء الوظيفي وفق متطلبات عناصر كفاءة الإستراتيجية .	19	23	3	1	2
5	ترتبط عملية التعويض والتحفيز الفعال وفق متطلبات عناصر كفاءة الإستراتيجية .	30	16	0	0	0
6	يتم تصميم وتبني أنظمة فعالة لبرامج السلامة المهنية بما تزيد من كفاءة الإستراتيجية .	27	17	1	0	1

جدول رقم (4/11): تحليل بيانات الدراسة على عبارات المحور الوظيفي
توجد علاقة ذات دلالة بين وجود إستراتيجيات للموارد البشرية (المحور
الوظيفي) وتحقيق التكامل الإستراتيجي .

رتبة السؤال	اتجاه العينة	T test	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	ع
3	أوافق بشدة	0.30	90%	0.74	4.5	0	0	2	18	17	1
4	أوافق بشدة	0.27	90%	0.81	4.5	0	0	0	21	25	2
1	أوافق بشدة	0.32	92%	0.72	4.6	0	0	0	17	29	3
6	أوافق بشدة	0.25	86%	0.75	4.3	2	1	3	23	19	4
2	أوافق بشدة	0.30	92%	0.85	4.6	0	0	0	16	30	5
5	أوافق بشدة	0.29	90%	0.75	4.5	1	0	1	17	27	6
		0.30	90%	0.77	4.5						المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبيّنة في جدول رقم (4/11) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الثالث (ربط إستراتيجيات الموارد البشرية (المحور الوظيفي) بتحقيق التكامل الإستراتيجي) وقد بلغ متوسط عبارات المحور (4.5) والانحراف المعياري (0.77) ونسبة بلغت (90%) مما يدل على أن مستوى (ربط إستراتيجيات الموارد البشرية (المحور الوظيفي) بتحقيق التكامل الإستراتيجي) لدى عينة الدراسة (كبير جداً) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور (0.30) أقل من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لإي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (ربط إستراتيجيات الموارد البشرية — المحور الوظيفي — بتحقيق التكامل الإستراتيجي) وأنهم موافقون بشدة على كل فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة أن الإدارة تولي اهتماماً كبير بعمليات بتصميم إستراتيجيات لوظائف إدارة الموارد البشرية

الرئيسية (تحليل الوظائف، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض والتحفيز وبرامج السلامة المهنية) بما يتوافق مع متطلبات نجاح الإستراتيجيات الأخرى بالشركات باعتبارها إحدى المتطلبات الأساسية لنجاح الشركات ويعزو الباحث ذلك لقناعة مجتمع الدراسة بأهمية ربط استراتيجيات الموارد البشرية الرئيسة بالإستراتيجيات الأخرى (الوظيفية، الكلية) كون فئة المفحوصين في الشركتين من أصحاب المؤهلات العالية من حملة البكالوريوس الماجستير وأصحاب وفكر وثقافة في عدة مجالات كالهندسة والإدارة والمحاسبة.

جدول رقم (4/12): دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق

التكامل الإستراتيجي بالمحور التكامل

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمة في تحقق التكامل الإستراتيجي بالمنظمة ككل	29	14	1	0	2
2	يتم التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرئيسة (التحليل، التوظيف...الخ).	25	18	2	0	1
3	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكامل بين إستراتيجيات وحدات الأعمال .	23	19	1	4	0
4	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكامل بين الإستراتيجيات الوظيفية (التسويق، الإنتاج...الخ).	27	17	2	0	0
5	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمة في تحقق التكامل الإستراتيجي على المستوى الداخلي.	30	12	2	1	1
6	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تساعد المنظمة في تحقق التكامل الإستراتيجي على المستوى الخارجي.	22	19	0	0	5

جدول رقم (4/13): تحليل بيانات الدراسة على عبارات المحور مستويات التكامل

رتبة السؤال	اتجاه العينة	T test	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	٥
2	أوافق بشدة	0.23	90%	0.80	4.5	2	0	1	14	29	1
5	أوافق بشدة	0.21	88%	0.96	4.4	1	0	2	18	25	2
4	أوافق بشدة	0.38	88%	0.55	4.4	0	4	1	19	23	3
3	أوافق بشدة	0.26	90%	0.86	4.5	0	0	2	17	27	4
1	أوافق بشدة	0.26	90%	0.68	4.5	1	1	2	12	30	5
6	أوافق	0.12	82%	1.38	4.1	5	0	0	19	22	6
		0.24	88%	0.87	4.4						المجموع

المصدر : من إعداد الباحث، من واقع الاستبيان، الخرطوم، 2020م

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ونسبتها وقيمتها حسب اختبار (T. test) واتجاهات العينة وترتيبها والنتائج مبينة في جدول رقم (4/13) والذي يبين آراء أفراد العينة في فقرات المحور الرابع (مستويات التكامل الإستراتيجي) وقد بلغ متوسط عبارات المحور (4.4) والانحراف المعياري (0.87) ونسبة بلغت (88%) مما يدل على أن معرفة (مستويات التكامل الإستراتيجي) لدى عينة الدراسة (كبير جداً) حسب تصنيف مقياس ليكرت الخماسي للإجابات، كما يتضح أن قيمة اختبار (T.test) لفقرات المحور (0.24) أقل من قيمة ت الجدولية (2.013) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لأي متغير من متغيرات الدراسة حول فقرات (مستويات التكامل الإستراتيجي) وأنهم موافقون بشدة على كل فقرات المحور ويرى الباحث بناءً على آراء أفراد العينة محل الدراسة أنهم على قدر عالي من الوعي بالإستراتيجية الكلية للشركات حيث لكل من الشركتين رؤية ورسالة وغايات وأهداف دراسة لوضعها لمعرفة الفجوة في الأداء ومن ثم تصميم استراتيجيات وحدات الأعمال (الهيكل التنظيمي، مستوى النشاط، نوعية الموارد البشرية والموارد الأخرى اللازمة وارتباط جهود تلك إدارات بالأهداف العامة للشركة ونوع

الإستراتيجية التي تنوي الشركة تطبيقها ، وكذلك على المستوى الوظيفي حيث يتم ارتباط جهود إدارات (التسويق والإنتاج...الخ بالأهداف العامة للشركة) . ومن معرفة متطلبات التكامل الخارجي للعمليات الوظيفية التي تؤثر على المتعاملين مع المنظمة مثل الموردين والدائنين والوكلاء والعملاء وغيرهم وأيضاً التكامل الإستراتيجي بين مكونات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب...الخ) ويعزو الباحث ذلك لامتلاك هذه الشركات لموارد بشرية ذات كفاءة عالية لها رؤية واضحة حول العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الكلية وإستراتيجية النشاط والإستراتيجيات الوظيفية وإستراتيجيات الموارد البشرية، وكل يندرج في أبعاد الفكر الإستراتيجي الذي تبنته هذه الشركات .

النتائج:

1. أن الموظفين بالشركتين لديهم تصور وفهم واضح بالخطط الإستراتيجية لأنهم يدركون أهمية التحليل البيئي للإستراتيجية.
2. مستوى تطبيق الفكر الاستراتيجي بالشركات مرتفع جداً.
3. إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءاً من منظومة الإدارة العليا التي تشارك في وضع الإستراتيجيات بالشركات .
4. عند تصميم الإستراتيجيات بالشركات لم تتم مشاركة الموظفين .
5. لم تتم مشاركة الموظفين في عملية التحليل الداخلي والخارجي عند تصميم الإستراتيجيات .
6. مستوى التكامل الإستراتيجي بالشركات مرتفع جداً.

النتائج العامة :

1. يتضح أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر تتطابق وتتكامل مع إستراتيجيات الهيكل التنظيمي وإستراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها.
2. إن نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة يتطلب نجاح في إستراتيجية وحدات الأعمال والتي تتطلب نجاح في كل إستراتيجية نشاط وظيفي .
3. أن الإدارة العليا تدعم إستراتيجية الموارد البشرية من خلال المشاركة في حل المشاكل المتعلقة بها وتوفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتنفيذها.
4. مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل مطلب مهم في ظل التوجه الإستراتيجي .

التوصيات :

تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتأخذ دورها الحيوي كاملاً في عملية التخطيط الإستراتيجي وبالتالي تنفيذ الإستراتيجية.

ضرورة ربط أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع أهداف الإستراتيجية الكلية .

أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من منظومة الإدارة العليا التي تشارك في وضع الإستراتيجية العامة باعتبارها شريكاً فاعلاً. (ضرورة مراعاة موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي) .

إيجاد دور فاعل لإدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى لوضع الإستراتيجيات الوظيفية ورسم السياسات وتوفير الطاقات البشرية القادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية الوظيفية.

ضرورة أن يكون العاملون وخصوصاً في إدارة الموارد البشرية من أصحاب الاختصاص ذوي الخبرة والدراية، وفهم طبيعة النشاط الذي يمارسونه .

تزويد مديرو إدارة الموارد البشرية بالمهارات السلوكية والتطوير التنظيمي والتجديد التنظيمي لمواكبة المستجدات المرتبطة بالعلمية الإدارية وعكسها ضمن برامج تنمية الموارد البشرية .

وضع سياسات مرشدة ومنظمة للموارد البشرية بدءاً من تعيينهم وحتى انتهاء خدمتهم.

تفعيل دور تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في نقل المعرفة والمعلومات والتعامل معها واستثمارها بالسرعة المطلوبة .

تعليم وتدريب أعضاء إدارة الموارد البشرية على أعمال التنبؤ والتقدير وتحديد البدائل واتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات دقيقة كافية عن موضوع القرار.

ضرورة معرفة أعضاء إدارة الموارد البشرية لظروف وخصائص بيئة أعمال المنظمة والتعرف على تأثيرها في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج الأعمال.

المصادر والمراجع :

- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ط2، 2007م).
- بارى كشواى، إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري(القاهرة: دار الفاروق للنشر، ط1 _ 2002م).
- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية (القاهرة: ط2، 2005م).
- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى العاملة (القاهرة: الشركة العربية، ط1، 2010م).
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم وعمليات- (عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة، الطبعة العربية، 2005م).
- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان : دار وائل للنشر، 2005 م .
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري (القاهرة، د. ن)، 2004 م .
- مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2014م، ص 105.
- طارق طه، الإدارة العامة (القاهرة : الحرمين للنشر)، ط4، 2006 م .
- محمد سمير أحمد، الادارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2009 م .
- رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة : الدار الجامعية، 2005م .
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي، ط1، 2004 م .
- منصور المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة، 2011م، د.ط.
- جوناثان سميلانسكي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة هند رشدي، القاهرة ك كنوز للنشر والتوزيع ، 2012 م .
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم وعمليات، عمان: دار

اليازوري العلمية للطباعة والنشر، الطبعة العربية، 2005م.
خضير كاظم وياسين كساسبة، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار
المسيرة)9، ط3، 2010م

Source: Brock bank, W., in HR were Really Strategically Proactive:
Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive
.Advantage, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, 1999), P. 339
الرسائل العلمية :

إسماعيل علي بسيوني، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في
الشركات السعودية الكبرى، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة
الملك سعود، القصيم 2005م .

حاتم فارس الطعان، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق
النجاح الاستراتيجي بوزارة النقل العراقية، مجلة الدنانير، العدد الثالث.
هيثم محمد أحمد عوض ، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء
المؤسسي دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط بالسودان .

المصادر والمراجع:

- (1) إسماعيل علي بسيوني، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركات السعودية الكبرى، مركز البحوث وتنمية الموارد البشرية، جامعة الملك سعود، القصيم 2005م .
- (2) حاتم فارس الطعان، اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوزارة النقل العراقية مجلة الدنانير، العدد الثالث،
- (3) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر، ط1، 2002م، ص11.
- (4) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار مجدلاوي، ط1، 2004م، ص 24.
- (5) منصور المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية، معهد الإدارة العامة، 2011م، د.ط.
- (6) رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، القاهرة : الدار الجامعية، 2005م، ص159.
- (7) عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، القاهرة، ط1، 2005م، ص 19
- (8) عامر خضير الكبيسي، المرجع السابق نفسه، ص 19.
- (9) فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية) ط2، 2007م، ص 243.
- (10) فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق نفسه، ص 243.
- (11) خضير كاظم وياسين كساسبة، إدارة الموارد البشرية (عمان : دار المسيرة)9، ط3، 2010م، ص 26.
- (12) المرجع السابق نفسه، ص 27 .
- (13) فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 242.
- (14) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية ومفاهيم وعمليات، عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، الطبعة العربية، 2005م، ص 332.
- (15) محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2009م، ص 30 .
- (16) محمد سمير أحمد، المرجع السابق نفسه، ص 32 .
- (17) مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2014م، ص 105

- (18) طارق طه، الإدارة العامة (القاهرة : الحرمين للنشر)، ط4، 2006 م، ص 364 .
- (19) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري (القاهرة، د. ن)، 2004م، ص 45.
- (20) جوناثان سميلانسكي ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة هند رشدي، القاهرة ك كنوز للنشر والتوزيع ، 2012 م .
- (21) ص 106-107.
- (22) Source: Brock bank, W., in HR were Really Strategically Proactive: **Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage**, Human Resource Management, (Vol. 38, No. 4, 1999), P. 339.
- (23) عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى العاملة، القاهرة: الشركة العربية المتحدة، ط1، 2010م، ص11.
- (24) عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان : دار وائل للنشر، 2005م، ص 175.
- (25) هيثم محمد أحمد عوض ، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء المؤسسي ، دراسة ميدانية على عينة من شركات النفط بالسودان رسالة دكتوراة غير منشور ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، 2020.