مجلة العربي للدراسات والابحاث

مجلة العربي للدراسات والأبحاث

دورية، دولية، محكمة

العدد الثامن أكتوبر- 2020

المركز العربي للأبحاث والدراسات الإعلامية

Arab Center For Research and Media Studies

المجلة حاصلة علي شهادة معامل التأثير العربي تحت رقم ٤٩٠-٢٠٢٠

ISSN Online
2707-0786
ISSN PRINT
2707-0727

مجلة العربي للدراسات والابحاث

مجلة العربي للدراسات والأبحاث

دورية، دولية، محكمة

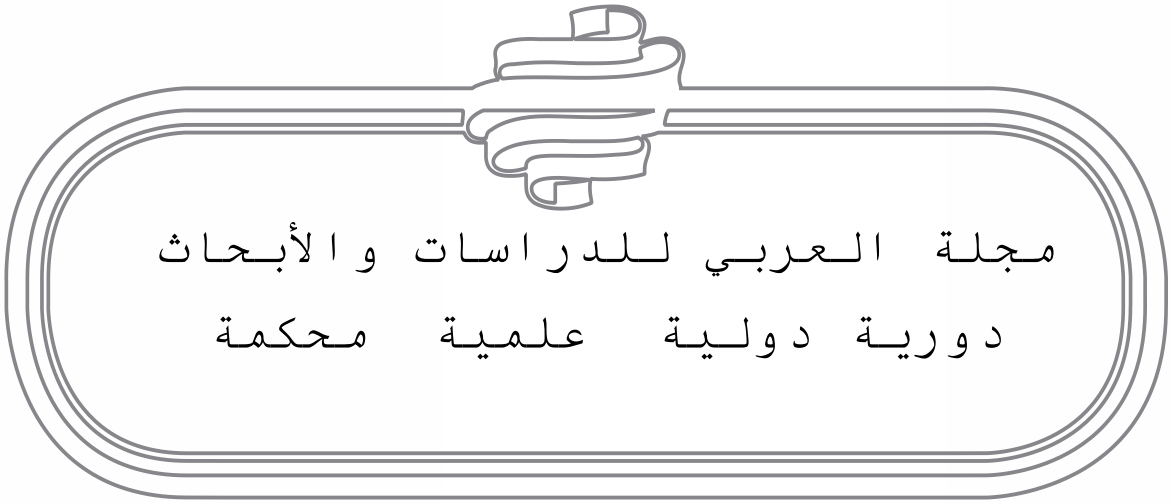
العدد الثامن أكتوبر- 2020

المجلة حاصلة علي شهادة معامل التأثير العربي تحت رقم ٤٩٠-٢٠٢٠

ISSN Online
2707-0786
ISSN PRINT
2707-0727

جميع حقوق النشر محفوظة لدى مجلة العربي للدراسات والأبحاث، ويحظر نشر أو توزيع أو طبع أي مادة دون إذن مسبق من مجلة العربي والمقالات والأبحاث المنشورة في المجلة لا تعبر إلا على رأي أصحابها

راسلنا على البريد الإلكتروني: arabpress0598@gmail.com


مجلة العربي للدراسات والأبحاث
دورية دولية علمية محكمة

مجلة العربي للدراسات والابحاث

دورية دولية علمية محكمة

مجلة العربي للدراسات والابحاث مجلة علمية محكمة متعدد التخصصات تصدر من دولة فلسطين عن المركز العربي للأبحاث والدراسات الاعلامية، تنشر مختلف الاعمال العلمية المبتكرة من مقالات وبحوث ومراجعات وكتب في اللغة العربية والانجليزية .

رئيس المركز العربي للأبحاث والدراسات الاعلامية

د. جهاد شلط

رئيس التحرير

د. احمد حسين

مدير التحرير

د. هبة ديب

هيئة التحرير

د. عبد الرحمن التميمي

د. فيروز لمطاعي

د. حسين سالم مكاون الخالدي

التدقيق اللغوي

د. كريم الربيعي

الاخراج الفني

د. قيس ابراهيم البرهومي

الهيئة العلمية الاستشارية
الأستاذ الدكتور سعاد هادي الطائي /كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية./جامعة بغداد/ العراق
الأستاذ الدكتور علي السيد ابراهيم عجوة/ عميد كلية الإعلام/ جامعة القاهرة سابقاً/ مصر.
الأستاذ الدكتور محمد احمد فياض/ عميد كلية الإعلام/ كلية الإمارات للتكنولوجيا/ ابو ظبي/ الإمارات العربية المتحدة.
الأستاذ الدكتور حاتم عبد المنعم عبد اللطيف/ أستاد علم الاجتماع/ جامعة عين شمس/ مصر.
الدكتور أمجد عيسى طلافحة/ أستاذ مشارك في كلية الآداب/ جامعة اليرموك وجامعة السلطان قابوس.
الدكتور سماء علوي الهاشمي/ أستاذ مساعد في كلية الإعلام في جامعة البحرين/ البحرين.
الدكتور خالد قاسم حسين بني دومي/ أستاذ مشارك في كلية الآداب في جامعة اليرموك
الدكتور ثريا السنوسي/ أستاذ مشارك في كلية الاعلام في جامعة الشارقة/ الإمارات العربية المتحدة.
الدكتور نصر الدين عبد القادر عثمان/ أستاذ مشارك في كلية الإعلام في جامعة عجمان/ الإمارات العربية المتحدة.
الدكتور فيروز لمطاعي/ أستاذ مشارك في جامعة الجزائر/ الجزائر.
الدكتور عبد الكريم علي الدبيسي/ مساعد عميد كلية الإعلام لشؤون ضمان الجودة في جامعة البتراء
الدكتورناهدة محمد مخادمة رئيس قسم الصحافة في جامعة اليرموك.
الدكتور حسين سالم مكاون الخالدي/ رئيس مركز البحوث التربوية/ وزارة التربية/ العراق.
الدكتور رشا علي جاسم العامري/ جهاز الاشراف والتقويم العلمي/ وزارة التربية والتعليم/ العراق.
الدكتور عبد الرحمن جدوع سعيد التميمي/ مديرية تربية صلاح الدين/ وزارة التربية/ العراق.
الأستاذ الدكتور عمر الشيخ هجو المهدي كلية العلوم والآداب جامعة طيبة بالمملكة العربية السعودية

إجراءات تقديم البحث و مواصفاته

١_ يقوم الباحث بتنسيق البحث حسب شروط المجلة المذكورة أدناه.

٢_ يقوم الباحث بأرسال البحث المنسق على شكل ملف مايكروسوفت وورد، إلى البريد الإلكتروني: arabpress0598@gmail.com

٣- يجب أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، مع العناية بما يلحق به من خصوصيات الضبط والرسم والأشكال.

٤_ يجب أن لا يكون البحث منشور سابقاً.

٥_ يتمّ تقويم البحث من ثلاثة محكّمين.

٦_ يتم ابلاغ الباحث بالقبول المبدئي للبحث أو الرفض يتم ارسال ملاحظات التحكيم الى الباحث.

٧_ يقوم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة وإرسال البحث المعدل إلى نفس البريد الإلكتروني المذكور اعلاه.

قواعد النشر في مجلة العربي للدراسات والابحاث

١- مجلة العربي للدراسات والابحاث مجلة علمية محكمة متعدد التخصصات تصدر من دولة فلسطين عن المركز العربي للأبحاث والدراسات الاعلامية،تنشر مختلف الاعمال العلمية المبتكرة من مقالات وبحوث ومراجعات وكتب في اللغة العربية والانجليزية .

٢- تُقدّم الأبحاث باللغتين العربية أو الإنجليزية.

٣- تنشر المجلة الأبحاث والترجمات ومراجعات الكتب وملخصات الرسائل العلمية في مجالات الاعلامية المختلفة بعد مناقشتها واقرارها.

٤- يُشترط في البحث أن لا يكون قد نُشر سابقاً.

٥- يُقدّم الباحث مع البحث ملخصاً باللغة العربية وآخر باللغة الإنجليزية على ألا يتجاوز الملخص صفحة واحدة.

٦- يكتب الباحث اسمه وتخصصه ومكان عمله على غلاف البحث فقط.

٧- يجب ألا تزيد صفحات البحث عن ٣٠ صفحة شاملة الجداول والمراجع.

٨- إذا اختلّ شرط من شروط النشر؛ لهيئة تحرير المجلّة أن ترد البحث للباحث ليقوم بتعديله بما يتفق مع شروط النشر في المجلّة.

٩- بعد اجازة البحث من هيئة التحرير بشكل مبدئي يتم ارسال البحث إلى اثنين من المحكمين للتقييم، ويتم نشر البحث بعد موافقة المحكمين على ذلك، وفي حال وجود تعديلات يوصى بها المحكمون كشرط لنشر البحث يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة.

١٠- في حال قبول البحث للنشر يتعهد الباحث بإرسال نسخة الكترونية من البحث بعد اجراء التعديلات المطلوبة عليه.

١١- البحوث المرسلة للمجلّة لا تُردّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تُنشر

١٢- يُزوّد الباحث الذي نُشر بحثه بنسخة واحدة من المجلّة التي نُشر فيها بحثه علي صيغة ملف pdf

١٢- تحتفظ هيئة تحرير المجلّة بحقها في أن تحذف أو تختصر بعض الصفحات أو الجداول أو الكلمات أو محتويات؛ بما لا يخل بأفكار البحث الأساسية؛ شريطة أن يتم ذلك بما يتلاءم مع أسلوب المجلّة في النشر.

١٣- لا يجوز للباحث نشر أيّة مادّة علميّة من بحثه المنشور في المجلّة إلّا بعد الحصول على موافقة خطيّة من هيئة التحرير.

١٤- جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها دون أن تعكس بالضرورة وجهة نظر المجلة.

١٥- يلتزم الباحث بدفع النفقات المترتبة على إجراءات التحكيم في حال طلبه سحب البحث ورغبته في عدم المضي في إجراءات التقييم.

١٦- تذكر جميع المراجع التي وردت في متن البحث، على أن تكتب في القائمة وفقاً للحروف الهجائية بالنسبة لأسماء المؤلفين وحسب اسم الكنية للمؤلف ويرتب كل مرجع كما يلي :
الاسم الكامل للمؤلف (السنة)، عنوان الكتاب ،ط (الطبعة إن وجدت)، دار النشر ،مكان النشر ،البلد ترميزه - الصفحات، ويسترشد بأمثلة المتن الإنكليزي بقواعد إعداد البحث للنشر فيما يتعلق بصياغة المراجع ويرجى عدم استخدام الأرقام سواء في المتن أو القائمة بل ترتب أبجدياً.

١٧_ أنماط وصيغ الكتابة تكون كالتالي: مقاس الصفحة (A4)، وبتباعد أسطر بقدر مسافتين (شاملة الهوامش، والمراجع، والمقتطفات، والجداول، والملاحق) وبهوامش (٢,٥ سم كحد أدنى) لكل من أعلى وأسفل وجانبي الصفحة، ونمط الكتابة: للغة العربية: Traditional Arabic حجم الخط ١٤.للغة الإنجليزية: Times New Roman حجم الخط ١٢.

١٨_ توجه جميع المراسلات والاشتراكات الى رئيس هيئة التحرير، الدكتور احمد حسين عبر البريد الإلكتروني التالي : arabpress0598@gmail.com

محتويات العدد

عنوان البحث	اسم الباحث	رقم الصفحة
رسالتي ابن زيدون من حيث الشكل والمضمون	د.مقداد حسين صايل	١
افتتاحية العدد	د. سعاد هادي حسن الطائي	٩
دور مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري	د.منال محمد محمود	٢٨
تطوير أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول	د.هيا السرديه	٧٨
Technical Education A study of its Concept and Importance	Prof. Dr. Suaad Hadi Hassan Al-Taai	١١٨

افتتاحية العدد

نضع بين ايديكم العدد الثامن من مجلتكم الغراء والتي عودتكم على تقديم كل ما هو جديد ومهم وقيم ،ان اهتمام المجلة باختيار البحوث الرصينة هو هدفها الاول ونواة عملها ومحوره .

تضمن هذا العدد عدد مهم من البحوث المهمة والقيمة والتي تنوعت في محتواها وفحواها ،وتعددت في افكار باحثيها وتنوعت بارائهم ومناقشاتهم .

سلط هذا العدد الضوء على مضامين عدة تنوعت من خلال تنوع مواضيع البحوث وعنواناتها ،اذ اكد الباحثين على ضرورة دعم الحركة العلمية والفكرية من خلال التنوع في اختيار عنوانات مهمة تهم المجتمع بأسره وتشير الى مشكلات عامة وقضايا مهمة تهم الشارع العام ،وفي الحقيقة هذا هو احد اهم اهداف المجلة في كل عدد يصدر لها ،فالنوعية اهم بكثير من الكم ،ولهذا تحرص المجلة على اختيار العنوانات المهمة والتي تعالج قضية جوهرية تهم الجميع وتسعى لحل مشكلة من خلال وضع الفروض والبراهين والحلول المؤقتة ومناقشة الرؤى للوصول الى نتائج وحلول نهائية.

كما اعتمدنا في اختيار بحوث هذا العدد على الاهتمام بالبحوث التي تعتمد النقد والتحليل وطرح الاراء ومناقشتها وهذا من شأنه يسهم في خلق جو حماسي وفاعل من اجل تفاعل القراء ومحاكاة عقولهم من خلال اعتماد الاسلوب العلمي والعملي في معالجة القضايا المطروحة في البحوث .

أ.د. سعاد هادي حسن الطائي

العراق/جامعة بغداد كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية قسم التاريخ

رسالتي ابن زيدون من حيث الشكل والمضمون

م.م. مقداد حسين صايل

قسم الشريعة/ كلية العلوم الإسلامية

الجامعة العراقية

الخلاصة:

يعد ابن زيدون من أدباء عصر الطوائف، وقد اتسم النثر عنده بسمات عدة، جعلت نثره يشبه شعره. وتعد رسالتي ابن زيدون، الجدية والهزلية، ذروة نتاجه الأدبي، حيث مثلت رسالته الجدية وجه حياته السياسي، بينما ظهر الوجه العاطفي له في رسالته الهزلية الموجهة إلى حبيبته ولاّدة، والهازئة بمنافسه ابن عبدون. وقد تناول البحث لغة رسالتيه، بالإضافة إلى بلاغة الخطاب في هاتين الرسالتين ثم البناء الدرامي والصور المستخدمة لتعزيز هذا البناء.

Abstract:

Ib Zaidoon is considered a literati from the Age of Sects in Andalusia, whom his literary prose has different features, which made his literary prose looks like a rhyme. Both letters of Ibn Zaidoon, The Serious and The Quizzical, the top of his literature, where the Serious Letter represented the political face of his life, while the Quizzical Letter that was written to his beloved lady, Wallada, filled with sarcastic expressions towards his competitor, Ibn Abdoon, to represent his emotional side of life. The research presented the language of his Letters, in addition to the eloquence of the speech in both letters, followed by the drama structure and the images used to reinforce this structure.

المقدمة:

الحمدُ لله الذي أعجز الفصحاء بمعجز كلامه حمدَ معترفٍ بتقصيرهِ فيما يجب عليه، وأشكره شكر مغترف من بحور فضله منيباً بكليته إليه، والصلاة والسلام على مُحَمَّد خير الخلق وعلى آلهِ وصحبه ومن يسير بسيرهِ ويعود إليه.

وبعد...،

فقد اتسم النثر عند ابن زيدون بجمال الصياغة وكثرة الصور والأخيلة، والاعتماد على الموسيقا، ودقة انتقاء الألفاظ، حتى أشبه نثره شعره في صياغته وموسيقاه.

ويرتقي النثر عنده إلى فلكِ الشاعرية، ويتجلى ذلك في رسالتيه الهزلية والجدية باعتبارهما ذروتي إبداعه النثري، وممثلتي وجهي حياته العاطفي والسياسي، والهازل والجاد، فإن إبداعه كان أكثر تألقاً في الرسالةِ الهزليةِ ربما، لقوة الدافع وحساسية المناسبة، (فهي تتصف بالانفعال القوي الصريح، المعبر عن سخط الشاعر وألمه من منافسه الذي لعب بقلب من أحب ولعبت هي به)[1].

وبذا قسم هذا البحث على مقدمة وتمهيدٍ ومباحث ثلاثةٍ وخاتمة. فعرضت نبذة مختصرة عن الناثر في التمهيد، ثم المبحث الأول متناولاً لغة ابن زيدون في رسائله مقسماً على أربعة مطالب، جاء المطلبُ الأول في النداء، والثاني في الاستفهام، والثالث عن الأساليب الخبرية، وفي الرابع الضمائر عند ابن زيدون.

أما المبحث الثاني وهو الصورة في رسالتي ابن زيدون، فقد قسم- أيضاً- على أربعة **مطالب:** التشبيه، والاستعارة، والكناية، فالطباقُ والمقابلةُ.

أما المبحث الثالث فعرض فيه البناء الدرامي والصور من حيث طبيعتها الدرامية في رسالتيه.

ثم ختم البحث بخاتمة مبيناً فيها أبرز ما توصل إليه البحث.

[1] في الأدب الأندلسي، د.جودت الركابي، ص١٩٠.

تمهيد:

التعريف بالناثر هو أبو الوليد أحمد بن عبدالله بن أحمد بن غالب بن زيدون المخزومي، من شعراء عصر ملوك الطوائف في الأندلس، ولد في رصافة قرطبة في العام ٣٩٤هـ من أسرة مرموقة ذات علم وجاه وغنى، ونشأ فيها، وكان له نصيب من السياسة والسفارة والوزارة، في ظل الدولتين: الجهورية في قرطبة، والعبادية في إشبيلية. كما كان له النصيب الوافر من السجن في قرطبة حيث هرب إلى إشبيلية، والنصيب الأوفر من الحب حيث ولّادة بنت المستكفي، وعلاقات لا حصر لها بأعيان عصره، حيث صار له حساد وخصوم ومريدون وأنصار. فأحاطت بحياته الحوادث الجسام، وتنوعت التجارب، فكثر في شعره الغزل والمديح والرثاء والاستشفاع والهجاء والإخوانيات.

توفي في إشبيلية عام ٤٦٣هـ.[١]

وبدا من خلال شعره ورسائله واسع الثقافة، كثير الاطلاع على فنون الأدب وحقب التاريخ، وتجارب الأمم، وقد حظي بشاعرية قوية ناصعة، فجاء شعره ونثره جزلاً، زاخراً بالمعاني، غاصاً بالتشبيهات الحسان، والصور البلاغية، قوي العارضة، متين الأسلوب، غاصاً بالاقتباس والتضمين من القرآن الكريم والحديث الشريف ومن الأمثال والأشعار والحِكَم والقصص.

[١] ينظر: الذخيرة في محاسن أهل الجزيرة، ابن بسام، ٢٠٧/١-٢٧٠، والأعلام، الزركلي، ١٥٨/١.

المبحث الأول:
لغة ابن زيدون في رسائله

المطلب الأول: النداء

يعرف النداء بأنه التصويت بالمنادى لإقباله عليك[1]، وأحرف النداء وأدواته ثمان: الهمزة، و(أي)، و(يا)، و(أيا)، و(هيا)، و(آ)، و(آي)، و(وا)[2].

أسلوب النداء في رسائل ابن زيدون

لم يردْ النداء إلا مرةً واحدةً في الرسالة الهزلية متمثلاً بـ(أيها) في افتتاحه الرسالة (أيها المصاب بعقله)[3]، ولأن النداء يعكس علامة المنادي بالمنادى؛ استعمل أداة التنكير (أيها) والتي تشير إلى أن المنادى شخصية مجهولة نكرة، للمبالغة في تحقيره وتصغيره.

وعلى العكس تماماً، افتتح ابن زيدون رسالته إلى ابن جهور بـ(يا سيدي)[4] حيث أن حرف النداء (يا) يوحي ببعد المكانة بين المنادي والآخر الذي وضعه ابن زيدون بمرتبة عالية تتلاءم ومكانته عنده.

المطلب الثاني: الاستفهام

وهو السؤال والاستفسار لغرض الفهم والتوضيح باستخدام ألفاظ مخصصة، و(الاستفهام كلمات موضوعة، وهي: الهمزة، وأم، وهل، وما، ومن، وأيّ، وكم، وكيف، وأين، ومتى، وأيان بفتح الهمزة وكسرها...)[5].

الاستفهام في رسائل ابن زيدون

من أساليب التعبير التي وظفها الكاتب الشاعر في مخاطبة الآخر أسلوب الاستفهام، فقد استخدم (كيف) بقوله في الرسالة الهزلية (كيف رأيت لؤمك لكرمي

---

[1] ينظر: شروح التلخيص، التفتازاني، ٢/٣٣٣.

[2] ينظر: المصدر نفسه، ٢/ ٣٣٣-٣٣٤.

[3] سرح العيون في شرح رسالة ابن زيدون، لابن نباته المصري، ص٣ من الرسالة. وما سيرد من مقاطع من الرسالة الهزلية في هذا البحث هو من نفس المصدر ومن نفس الصفحة وما يليها.

[4] تمام المتون في شرح رسالة ابن زيدون خليل بن أيبك الصفدي، ص٢٢. وكل ما سيرد من مقاطع مقتبسة من الرسالة الجدية هو من نفس الصفحة وما يليها لنفس المصدر.

[5] مفتاح العلوم، السكاكي، ص٣٠٨.

كفاء) لتحمل في طياتها معنى المواجهة الصريحة والعتاب اللاذع والاستهجان، و(أين) للغياب والافتقاد في (أين ادعاؤك رواية الأشعار)، ثم (متى)، و(هل)، و(ما)، و(كم)... حيث وجّه الاستفهام في رسالته الهزلية لغرض التحقير والانتقاص من الآخر (ابن عبدوس).

أما في رسالته الموجهة إلى ابن جهور، فقد نحا منحىً آخر في استفهامه، بعيداً عن العبثية والخلاعة، حيث وظف الاستفهام للتعبير عن عتاب رقيق لابن جهور، اختلطت فيه نبرة العتاب بالمديح والحيرة من موقفه تجاهه، فيقول: (هل أنا إلا يدٌ أدماها سوارها)، و(ما هذا الذنب الذي لم يسعه عفوك، والجهل الذي لم يأتِ من ورائهِ حلمك؟).

ويتضامن أسلوب التحضيض مع الاستفهام، إذ يعبر الناثر باستخدامه هذا الأسلوب عن أمله في عودة أميره عن موقفه الجافي تجاهه (وهلا كان هواك فيمن هواه فيك، ورضاك لمن رضاه لك!)، كما تلفتنا كثافة أساليب الاستفهام وتنوعها انعكاساً لحالة الضغط التي كان يعيشها ابن زيدون.

المطلب الثالث

الأساليب الخبرية

الخبر هو كل قول يستفيد المخبر به علماً بشيء لم يكن معلوماً له عند إلقاء القول عليه، وهذا ما نسميه فائدة الخبر، أما إذا قصدنا إعلام المخبر به بأننا على علم بذلك الخبر، فإذن هذا يسمى لازم فائدة الخبر.[1]

ويكون الخبر في الماضي، أو الحاضر، وقد يكون ممكن الحدوث أو جائز، أو ممتنع الحدوث، ويكون الخبر محتملاً للصدق والكذب على اعتبار مطابقته للواقع أو عدم مطابقته له، وهذا ما هو متعارف عليه.

وقد يعود الصدق والكذب أحياناً لاعتقاد المخبر أو ظنّه، سواء أكان ذلك الاعتقاد خطأً أم صواباً، بغض النظر عن مطابقته للواقع.[2]

---

[1] ينظر: التخليص، القزويني، ص٤٠-٤١.

[2] ينظر: مفتاح العلوم، السكاكي، ص١٦٦.

الخبر في رسائل ابن زيدون

يبرز الخبر في رسائله كظاهرة أسلوبية لافتة للنظر، ولتناقض محتويي الرسالتين؛ نجد أن الأساليب التي وظفها ابن زيدون تقف على طرفي نقيض وباتجاهين مختلفين، إذ يستأثر التهكم والرغبة في التنفيس عن الغضب في الرسالة الهزلية بأغلب الأساليب الخبرية، إن لم نقل جميعها، بينما في رسالته الجدية طغت الرغبة في استحصال العفو على الأسلوب الخبري فيها.

ففي الرسالة الهزلية يقرر على لسان ولّادة سبب إرسال الوسيطة بقوله: (لا شك أنها قلتك إذ لم تظن بك، وملّتك إذ لم تَغر عليك)، فاستعمل هنا أسلوب التوكيد والنفي ليؤكد ما قرره سلفاً وتمناه في قرارة نفسه أن تقوله ولّادة لابن عبدوس. ويلجأ أيضاً للتهكم باستعماله الأسلوب نفسه (وما أشك أن تكون وافدَ البراجِم.)[1]

وعلى الجانب الآخر نلحظ أن استخدام ابن زيدون للأساليب الخبرية جاء منسجماً مع موقف الأمير المنكر والمتجاهل له، فجاءت ردة فعله موازية لذلك التجاهل من خلال الأسلوب الخبري المقترن بالقسم (ولعمرك ما جهلتُ أنّ صريح الرأي أن أتحول إذا بلغتني الشمس، ونبا بيَ المنزلُ)، فهنا يهدد أميره بالانتقال إلى الخصوم، وله العذر في ذلك إذ أصابه منْ أميره ما أصابه.

المطلب الرابع

الضمائر عند ابن زيدون

وللضمائر في رسالتي ابن زيدون حضور ملموس، ودورٌ هام، فقد استخدمها بمختلف أنواعها، ولكنَّ أكثرها دوراناً (ضمائر المخاطب) لتناسبها مع غرض رسالتيه، فيقول: (قلَتكَ، بكَ، عليكَ، جماعتكَ، مشايتكَ، طاعتكَ، عهدكَ، بيديكَ)، حيث استخدم ضمير المخاطب المفرد في الكلام عن ابن عبدوس للمبالغة في التقليل، وتعمد الابتعاد عن كل

---

[1] وافد البراجم: البراجم هم عمرو وقيس وغالب ومرة وكلفة وحنظلة من بني تميم، والذي يقال له في الأمثال: أشقى من وافد البراجم هو رجل من حنظلة يقال له عامر. المستقصى في أمثال العرب، الزمخشري، ١/٤٠٥-٤٠٦، رقم المثل: ١٧٢٦.

مظاهر الاحترام. وضمير المتكلم المفرد في الحديث عن المرسلِ وهي ولّادة، فيقول: (قلتُ، نخرتُ، كفرتُ، عبستُ، كرمي، عضلني) وكأنه أراد بهذا الاستخدام أنْ يؤكد بأنّ المتحدث هي ولّادة نفسها، وأنّ هذا صوتها منفرداً، فكأننا نسمع صوت ولّادة تقول لابن عبدوس: (ما كنتُ لأتخطى المسكَ إلى الرمادِ، ولا أمتطي الثورَ بعد الجواد).

واستخدم ضمير المخاطب بغزارة في رسالته الجدية، وبصيغته المفردة أيضاً (غششتكَ، عنكَ، فضلكَ، محامدكَ، ...) والمتكلم المفرد: (أزمعتُ، تكلفتُ، زانني، قمتُ، ...) وابتعد عن ضمائر الجماعة أو الـ(أنا) المفردة، وكأنه حاول تبسيط الخطاب والإيحاء للمخاطب قربَ منزلته منه، ولأنه أيضاً وقف في قسم من مفاصل الرسالة موقف الخضوع والتوسل للأمير، حيث بدأ رسالته بنبرة انكسار وخذلان واضحتين بعد أن عدد الظلامات التي وقعت عليه: (ونالني ما حسبي به وكفى). وعندما وقف موقف الناصح الأمين استعمل الضمائر المفردة أيضاً، فقال: (ووالله ما غششتُكَ بعدَ النصيحة، ولا نحرفتُ عنك بعد الصاغية).

المبحث الثاني

الصورة في رسالتي ابن زيدون

في رسائل ابن زيدون يهمنا المنحى الأسلوبي في تشكيل صوره وبنائها من حيث مكونات الصورة ومصادرها، ومعدلات تكرار العناصر التراثية فيها، ووظيفتها، وبواعثها، وتأثيرها، آخذين بعين الاعتبار أركان العملية التصويرية الشاملة.

المطلب الأول

التشبيه

(صفة الشيء بما قاربه وشاكله، من جهة واحدةٍ أو من جهات كثيرة لا من جميع جهاته؛ لأنه لو ناسبه مناسبة كلية لكان إيّاه، ألا ترى أن قولهم (خدٌّ كالورد) إنّما أرادوا حمرة أوراق الورد وطراوتها، لا ما سوى ذلك من صفرة وسطه، وخضرة كاتمه...)[1].

وفي رسائل ابن زيدون يغلب التشبيه على صوره بشكل ملحوظ، ففي: الرسالة الهزلية:

[1] العمدة في محاسن الشعر ونقده، ابن رشيق، ٢٨٦/١.

يظهر ابن عبدوس كمحرك أصلي تدور حوله التشبيهات وتتداعى، إذ يؤدي التشبيه هنا وظيفة توكيدية، إضافة إلى وظيفته الجمالية في تشكيل الصور الفنية، إذ يُبرز الناثر من خلال التشبيه حجم غضبه وسخطه من خلال التدفق التشبيهي المسترسل الذي يقوم على تفتيت الفكرة وإبرازها، فابن عبدوس- في نظره- أعمى، وهو كالذباب، وشبهه على سبيل التهكم بجمال يوسف عليه السلام أو أجمل.

وتستمر التداعيات التشبيهية لغرض السخرية والتحقير، ويبرز إحساس الناثر بالأفضلية على المرسَل إليه، ودنوّ قدر الآخر وقيمته في نظرهِ في سلسلةِ التشبيهات التالية المنسابة على لسان المحبوبة (ولادة): (ما كنتُ لأتخطى المسكَ إلى الرماد، ولا أمتطي الثورَ بعد الجواد...) حيث شبه الفرق بينه وبين ابن عبدوس كالفرق بين المسك والرماد والثور والجواد من حيث طيب الأصل وكرم المحتد، فانتقل هنا من طور الدلالة المباشرة إلى طور الدلالة غير المباشرة، لنلمح المفارقة التصويرية في تشبيهاتها القائمة على السخرية كظاهرة أسلوبية لافتة. بينما تختفي، أو تكاد، هذه النبرة لتظهر لنا صور وتشبيهات ذات غرض مختلف تماماً عند الانتقال إلى:

الرسالة الجدية

ومن المواضيع التي وظف التشبيه فيها هو غرض الرسالة الجدية الأصلي- من محاولة لكسب استعطاف ورضى الأمير ابن جهور، فنراه تارة يشبه نفسه بـ(يدٌ أدماها سوارها) و(جبين عضَّ به إكليله)، وأخرى يشبه نفسه بفريسة وقعتْ ضحية الخصوم فمزقتها (وما لكَ لم تمنع مني قبل أن أُفترس، وتدركني ولما أُمزَّق!) فتبرز قساوة الصورة ومقدار الألم المخبوء خلفها جلياً خلال هذا التشبيه. واللافت هنا المقارنة الخفية بين الضواري والخصوم، إذ تتصاغر صورة الضواري الوحشية مقارنة بخصومه وعداواتهم.

ويبرز الفخر بقلمه وأسلوبه واضحاً حينما أعطى للصباح جسماً، ولفضائل ابن جهور خيوطاً يُنسج

منها بُرُداً يرتديها الصباح، وللجوزاء عنقاً ترتدي المآثر المشبهة بالقلادة؛ فأهم ما يميز الصورة الفخرية هنا هو ترقيها وتصاعدها الناشئين عن استخدام أسلوب الاستفهام، حيث يقول: (وهل لبس الصباح إلا بُرُداً طرزتُه بفضائلك، وتقلدت الجوزاءُ إلا عقداً فصلتُهُ بمآثرك).

ومن خلال دراستنا للتشبيه في ديوان ابن زيدون/ الرسائل، ومن خلال النماذج السابقة لتشبيهها بين الجدّ والهزل، نستطيع القول إن التشبيه غلب على صوره النثرية ما أعطت رسائله بُعداً آخر يشد القارئ إلى الغوص بين أسطرها متخيلاً ومتأملاً.

المطلب الثاني
الاستعارة

وهي استعمال الكلمة في غير ما وضعتْ له لعلاقة المشابهة[1].

وقد وضحها عبد القاهر الجرجاني بقوله: (الاستعارة أن تريد تشبيه الشيء بالشيء، فتدع أن تفصح بالتشبيه وتجيء إلى اسم المشبه به فتعيره المشبه وتجريه عليه، تريد أن تقول: رأيتُ رجلاً هو كالأسد في شجاعته وقوة بطشه سواء، فتدع ذلك وتقول: رأيتُ أسداً)[2].

ومما تقدم نلخص إلى القول إن: (الصور الاستعارية أقدر من الصور التشبيهية في إظهار طاقاتها الخيالية والتشكيلية، وكذلك على الأداء الجمالي، إذ بينما يبقى طرفا التشبيه منفصلين مع وجود الأداة الرابطة؛ فإن الاستعارة من شأنها أن تلغي الحدود وأن تحطم الفواصل، فيندمج الطرفان في صورة واحدة حتى لو كانا منفصلين أو متناقضين)[3].

أما في رسائل ابن زيدون فقد كانت الظاهرة الأسلوبية البارزة والتي ميزت استعاراته هي غلبة التشخيص على هذه الصور بشكل كبير. ويأتي استخدامه للاستعارةِ وتوظيفه لها منسجماً مع غرض رسائله، حيث غلبت على

[1] ينظر: التصوير البياني- دراسة تحليلية لمسائل البيان، محمد أبو موسى، ص١٨١- ١٨٢.

[2] دلائل الإعجاز، عبد القاهر الجرجاني، ص١٠٥.

[3] أبو فراس الحمداني- الموقف والتشكيل الجمالي، النعمان القاضي، ص٤٣٤.

مفاصل نثره الصور الاستعارية التي تميزت بالعمق التصويري، أكثر من التشبيه الذي يتميز بالبساطة إذا ما قارنّاه بالاستعارة.

فعند ابتدائه بالرسالة الهزلية، التي ظهرت من خلالها فورة غضبه وحنقه، صور الغرور كثوب ارتداه ابن عبدوس وجعل له ذيلاً يتعثر فيه أثناء مشيه، فقال: (العاثر في ذيل اغتراره)، ثم يطلق لقلمه اللاذع العنان، ليشخص الإنسانية ويعطيها جسماً مادياً صراحةً على لسان الوسيطة المزعومة للمبالغة في السخرية من خصمه... فتعكس هذه الاستعارات والتي توالت بعدها مدى الاضطراب النفسي والحنق والغيظ الذي عاشه ابن زيدون وتفجر حروفاً بهذه الرسالة.

ويستمر ابن زيدون برسم صور انبثقت من تلك المقدمة القاضية بغروره، وهي صور هازئة لا محالة تضمر نقيض ما تظهر، فيختفي بعدها صوت الوسيطة الزاعمة، ليحلّ محلها صوت ولّادة الصارم والغاضب حيث استعارت شدة البرق، ودويّ الرعد للتعبير عن غضبها المستعر، فقالت: (وأبرقتُ وأرعدتُ).

وفي الانتقال إلى الرسالة الجدية، نجد صوراً استعارية مختلفة باختلاف مضمون الرسالة. فمن صوره الاستعارية التي أتت في مقدمة رسالته، تلك التي شخص فيها إنعامَ الأمير عليه سابقاً، حيث صوره كرداءٍ استلبه منه، واستعار لخياطته وحمايته كفاً نفضها عنه، فيقول: (إن سلبتني أعزك الله لباسَ إنعامك، وعطلتني من حليّ إيناسك، وأظمأتني إلى بُرود إسعافك، ونفضت بي كف حمايتك).

وأهمّ ما يلفتنا في هذه العبارات أنها تدور حول معنى التخلي، إذ سعى الناثر إلى تذكير أميره بما كان من سابق عهده وجفائه عنه في حاضره.

وفي غمرة محاولته لتبرئة نفسه، ولبيان أن هذه التهم إنما هي وشاية حاسد، استعار النار وألقى تضرمها على الحسد في صورة ناطقة لبيان شدّة حسد الأكفاء من قربه من أميره سابقاً: (أم كيف لا تتضرم جوانح الأكفاء لي حسداً على الخصوص بك).

ثم يعود في مشهد آخر، فيه من التفاخر الكثير، ليعطي الصباح جسماً، ويحيل الفضائل خيوطاً، ويجعل إلقاءه الشعر في فضائل الأمير ومحامده كمن يطرز بُرُداً، ويعزز هذه الصورة الاستعارية بأسلوب استفهامي رقيق: (وهل لبس الصباحُ إلا بُرداً طرزتُهُ بفضائلك). ثم يجعل شعره السابق ثوباً يكسى وهو ذا أصل وليس بمستلب (وإن كنتُ لم أكسكَ سليباً)، وجعله حلياً ألبسها لمن تزين بالفضائل ولم يخل منها (ولا حليتك عطلاً)، في محاولةٍ لإبراز قدرته وتفوقه وإقرار أنّ ما قاله لم يأتِ من فراغ، بل أنّ أميرهُ مستحق للثناءِ ولا فضل.

وربّما لم يسبق ابن زيدون ناثرٌ أشدُ تباهياً بما سطره، أو أثنى على نثره مثله، حيث شبه نثره هذا بعقد متناسق الدرر، واستعار الأعطاف التي تهتز مغالاة، وألبسه ثوباً يجره بطراً وخيلاء حين قال: (ولما توالت غُرر هذا النثر واتسقتْ درره، فهزّ عطف غلوائه، وجرَّ ذيل خيلائهِ!).

المطلب الثالث

الكناية

وهي (أن يريد المتكلم إثبات معنىً من المعاني، فلا يذكره باللفظ الموضوع له في اللغة، ولكن يجيء إلى معنى هو تاليه وردفه في الوجود فيومئ به إليه ويجعله دليلاً عليه، مثالُ ذلك قولهم: هو طويل النجادِ، يريدونَ طويل القامة)[1].

وتعتبر الكناية ملمحاً من ملامح الإشارة، إذ يتكئ عليها المبدع للتعبير عما يريده بشكل غير مباشر، ويلجأ الشعراء والكتاب إلى الكناية (إذا أعوزتهم الحيلة إلى التعبير عن معنى قبيح أو مستكره أو مستهجن، أو لا يجدر الإفصاح عنه بشكل مباشر، وهي وظيفة أقل أهمية عن وظيفة الصورة الاستعارية والتشبيهية؛ وذلك لأن قدرتها على الإيحاء أدنى من قدرتيهما، فهي لا تعدو مجرد الإشارة إلى ذلك المعنى المستور، وتأتي أهميتها المحدودة من كونها فضلاً عن قصر عبارتها، وسيلة تشكيلية رمزية

[1] دلائل الإعجاز، عبد القاهر الجرجاني، ص١٠٥.

إلى حد معنى أنها لا تتناول الأمور كما هي في حقيقتها، ولكنها تلجأ إلى تناولها تناولاً غير مباشر)[1].

وفي رسائل ابن زيدون نجد حضوراً واضحاً للكناية، إذ شكلت بالنسبة له وسيلة ملائمة يعبر من خلالها عن مشاعره تجاه المخاطب، عندما يصبح البوح أمراً صعباً أو غير مرغوب فيه، وعندما تسجن الكلمة وتصادر، وعندما يعيش الإنسان موقف الضعف، بعد أن كان موضع غبطة وحسد، عندها تكون الكناية الأسلوب الأمثل للتعبير عن تلك المشاعر. وهذا ما حصل معه في الحالتين، ففي الرسالة الهزلية وظف الناثر الكناية للتنفيس عن غضبه، ولإخفاء ضعفه وتحسره، فتتفجر العبارات (الساقط سقوط الذباب على الشراب، المتهافت تهافت الفراش في الشهاب)، كناية عن ضعته وارتفاع قدرها- بحسب ابن زيدون.

ويقول مكنياً عن استحالة إجابة طلبه المزعوم على لسان ولّادة الافتراضية: (وإنك راسلتني مستهدياً من صلتي ما صفرت منه أيدي أمثالك). وتتوالى الصور على لسان الوسيطة المزعومة، ليأتي بعدها ردّ ولّادة (المفترض) قاطعاً: (فكدمتْ في غير مكدم، واستَسْمَنَتْ ذا ورم...) كناية عن خيبتها في نوال مرادها من تحسين صورة ابن عبدوس أمام ولّادة، وفشل مساعيها في الجمع بينهما.

ثم تبين ولّادة شدة غضبها وردّها الحاد على الوسيطة بـ(وكفرتُ، وعبستُ، وبسرتُ، وأبدأتُ وأعدتُ، وأبرقتُ وأرعدتُ) وهي صورة كنائية لحالة الغضب.

وتكررت الكنايات التي وظفها الكاتب للانتقاص من ابن عبدوس، ومحاولة إظهاره بمظهر وضيع الأصل وإظهار الفارق بينه وبين ولادة (كيف رأت لؤمك لكرمي كفاء، وضعتك لشرفي كفاء!).

وحاول تجريده من ثقافاته وإظهاره بمظهر الجاهل الذي لا يتعظ بما يقرأ ولا يكاد يفقه منه شيئاً (أين ادعاؤك رواية

[1] أبو فراس الحمداني- الموقف والتشكيل الجمالي، النعمان القاضي، ص٤٤٤.

الأشعار، وتعاطيك حفظ السير والأخبار!).

وفي إشارة أخرى، لكثرة خاطبيها وعلو شأنهم نسبة إليه، يقول ابن زيدون مستنطقاً ولاّدة: (وهل فقدتُ الأراقم فأنكح في جنب، أو عضلني همام بنُ مرة فأقول: زوج من عود خيرٌ من قعود!) وصولاً إلى غرضه الأساسي وهو الإشارة إلى التفاوتِ بين ابن زيدون وابن عبدوس في أسلوب كنائي خفي (ما كنتُ لأتخطى المسك إلى الرماد، ولا أمتطي الثورَ بعدَ الجوادِ...).

وفي انتقالنا للرسالة المرسلة لابن جهور، نجده قد وظف الكناية للتعبير عن عتبه ورجائه أن ينال عفوه، إذ إن العتاب الصريح بينه وبين الأمير صعب أحياناً، وإن كان في قسم من مفاصل الرسالة قد صرح به. فمن خلال الكناية حاول ابنُ زيدون أن يذكر ابن جهور بانتمائه إليه وقربه السابق منه، فيقول: (إن سلبتني أعزك الله لباس إنعامك، وعطلتني من حليّ إيناسك، وأظمأتني إلى برود إسعافك...)، وكنّى عن صدمته بما بدر ممن كان مصدر هنائه ذات يوم (قد يغص بالماء شاربه، ويقتل الدواء المستشفي به، ويؤتى الحذر من مأمنه).

ويقول أيضاً في عتاب ابن جهور والتعريض بما حلّ به: (هل أنا إلى يدٌ أدماها سوارها، وجبين عضّ به إكليله، ومشرفيّ ألصقه في الأرض صاقله).

وتتكرر الكنايات التي وظفها الناثر لاستجداء عطف ابن جهور، وحثه على إنجاده، فيقول: (قد بلغ السيل الزُبى، ونالني ما حسبي به وكفى!) ثم يعود ليصور شدّة ولائه له بـ(ولا نصبتُ لك بعد التشيع فيك).

وفي إشارة كنائية إلى أن ما كتبه فيه من شعره وغيره لم يكن وليد فراغ، ولا يفتقر إلى الأساس القويم، يقول: (بل وجدتُ آجراً وجصاً فبنيت، ومكان القولِ ذا سعةٍ فقلت).

وفي مُعْرَض رغبته أنْ لا تقابل رسالته ورجاءاته بالردِّ والإعراض، يقول: (حاشاك أنْ أُعدَّ من العاملةِ الناصبة) أي الذين يعملون ويكدون ثم لا ينالون شيئاً من سعيهم.

ويستمر بين مدٍّ وجزرٍ، وقدْ تطورتْ بعض الكنايات في رسالة

ابن زيدون لتصل إلى مرتبة الرمز، ويُستخدم الرمزُ في محاولة الناثر أو الشاعرِ لطيّ معنى معين وإخفائه وعدم التصريح به حتى لا يكون جلياً لكل الناس، فيكون مفهوماً للبعض أو ممن يعنيه الناثر بالرمز، فيقول: (أُعيذك ونفسي من أنْ أشكو خلباً، وأستمطر جهاماً،...، وأشكو شكوى الجريح إلى العقبان والرخم)، حيث استخدم العقبان والرخم في إشارة رمزية للأعداء والحساد الذين كادوا لابن زيدون ولم يسمهم بأسمائهم.

المطلب الرابع
الطباق والمقابلة

الطباق هو الجمع بين لفظين متقابلين في المعنى، وقد يكونا اسمين، أو فعلين، أو حرفين، أو مختلفين، فيكون تقابل المعنيين مما يزيدُ الكلام حسناً وطرافة[1]

والمقابلة هي: (أن يؤتى بمعنيين متوافقين أو معانٍ متوافقة ثم يؤتى بما يقابل ذلك على الترتيب، كقوله تعالى:

(فأما من أعطى واتقى ....
فسنيسره للعسرى)[2]

وظّف ابن زيدون الصورة البديعية لتخدم أغراض نثره، فالطباق في رسائله يكادُ يعدّ طباقاً يجمع بين البساطة والتكلّف، فهو طباق فكري يجمع بين الأضداد، الغرض منه استعراض قابليات الناثر الأدبية وصولاً للغرض المنشود.

ففي رسالته الهزلية، جاءت الصورة الطباقية للاستهزاء بالمرسل إليه، ما بين وصفه بصفات خارقة- بغية السخرية- وما بين الهجوم عليه أخرى. فـ(الجوهرُ والعَرض)، و(الصحّة والمرض)، و(بنى وأعرب)، و(أظهر وأضمر)، و(استفهم وأخبر)، هي صور طباقية، أراد من خلالها السخرية من ابن عبدوس، ناهيك عن استعراضه ومحاولة إظهار سعة معرفته في شتى الميادين، حيث وظّف الصور الطباقية لاختزال معلومات علمية وتاريخية ولغوية

---

[1] ينظر: جواهر البلاغة في المعاني والبيان والبديع، أحمد الهاشمي، ص٣٦٦-٣٦٧.

[2] سورة الليل: الآيات ٥-١٠.

[3] جواهر البلاغة في المعاني والبيان والبديع، أحمد الهاشمي، ص٣٦٧.

وأدبية متنوعة صبت في إطار تهكمي ساخر.

ثمّ يعود مستدركاً على لسان ولّادة في خطابه لابن عبدوس، مخبراً أنّ ما جاءت به الوسيطة مردودٌ مستحيل الوقوع، فوظف الطباق، وجنّد الكلمة، في: (وجودك عدم، والاغتباط بك ندم، والخيبة منك ظفر، والجنّة معك سقر).

ويبرز التفاوت بينهما في الأصل والمنزلة والصفات كلّها، باستعماله: (لؤمك لكرمي)، و(ضعتك لكرمي)، و(الشرق والغرب)، و(المؤمن والكافر)، و(الخبيث والطيب).

ثم تنتفض في طباق غير متجانس معلنةً بأن مهما بلغَ بها من أمر فلا سبيل لأن تدنس شرفها بوضاعته: (لارتفعتُ عن هذه الحطّة)!

وتتوالى الصور الطباقية تباعاً، مع تزايد فورة غضبه ورغبته في التنفيس عن مكنونات صدره وغيرته من منافسه: (المسك والرماد، (الهشيم والحميم)، الصعب وذلول).

ثم تأتي الضربة القاصمة، بمقابلة تطعنُ في صميم رجولته، فيقول على لسان ولادة: (وكم بين من يعتمدني بالقوة الظاهرة، والشهوة والوافرة، والنفس المصروفة إلي، واللذة الموقوفة عليّ، وبين آخر قد نضب غديره، ونزحت بيره، وذهب نشاطه، ...)!

ومن خلال الطباق والمقابلة أيضاً، يبث ابن زيدون آلامه وشكواه التي أفرزتها تجربة السجن، وعبّر عن صراعاته النفسية التي دارت حول تناقضات شتى، كـ(الحيا والجدب)، و(اليوم وغد)...

ثم يعبّر عن استعرابه من شدّة تحامل أميره عليه في صورة طباقية رقيقة الحواشي: (ما هذا الذنب الذي لم يسعه عفوك، والجهل الذي لم يأتِ من ورائه حلمك).

ويبث شكواه أميره ويعلو الصوت احتجاجاً على تسليمه لمن هم دونه منزلة فيقول: (وإنّي غلبني المغلَّب، وفَخَر عليَّ العاجزُ الضعيف).

ثم يختم الرسالة بمقابلة لطيفة (هاكها أعزّك الله يبسطها الأمل، ويقبضها الخجل).

والمتتبع لرسائل ابن زيدون العميقة بالحياة، واشتمالها

النقائض، وعلى امتزاج هذه النقائض وإفضاء بعضها إلى بعض.

المبحث الثالث

البناء الدرامي

ومن الظواهر الأسلوبية اللافتة في صوره اعتمادها على البناء الدرامي، إذ (يعتمد التصوير من خلال البناء الدرامي على عناصر التعبير الدرامي، من حوار خارجي، وحوار داخلي، وحدث درامي، وبطل، وجوقة، وقد يعتمد هذا البناء على السرد القصصي الذي يمثل الصراع والحركة)[1].

وفي صور ابن زيدون نلمس حضوراً واضحاً لعناصر البناء الدرامي، أهمها الحوار الخارجي، والحدث الدرامي، والبطل، والشخصيات.

وأبرز ما تكون هذه الصور حضوراً في رسائله، ففي رسالته الهزلية، حيث يتوزع الخطاب فيها بين **أربع شخصيات:**

الكاتب الحقيقي: ابن زيدون المنفعل بالحدث والمعبر عنه.

الكاتبة المفترضة: ولّادة التي تقمص ابن زيدون شخصيتها وأرادها أن تكتب هذا.

المتحدث عنه: المرأة الوسيطة بين ابن عبدوس وولادة.

المرسل إليه: ابن عبدوس منافس ابن زيدون على قلب ولادة.

بالإضافة إلى أصوات أخرى قادمة من كهوف التاريخ لتشهد قيامتها الوهمية في هذه الرسالة، التي تبدأ بـ:

مقدمة بتراء:

بدأت بـ(أمّا بعد)، قافزة على ما تعارف كُتّاب الرسائل على الإتيان به قبلها من بسملةٍ وحمدلةٍ وصلاةٍ على النبي صلى الله عليه وسلم، وتنبني على:

تحديد المخاطب: (المصاب بعقله).

المحرك للمراسلة: (فإن العجب أكذب، ومعرفة المرء نفسه أصوب).

الهدف: (وإنك راسلتني مستهدياً من صلتي ما صفرت منه أيدي أمثالك).

الوسيط: (مرسلاً خليلتك مرتادة، مستعملاً عشيقتك قوّادة).

---

[1] عناصر الإبداع الفني في شعر أحمد مطر، كمال أحمد غنيم، ص٢٢١.

التيئيس من تحقيق الهدف: (كاذباً نفسك أنك ستنزل عنها إليّ، وتخلف بعدها عليّ).

تحليل الموقف: (ولاشك أنها قلّتك إذ لم تظن بك، وملّتك إذ لم تغرْ عليك).

الهيكل:

بعد تلك المقدمة، يمكن أن نورد الهيكل بالشكل التالي:

أ. الصورة المثالية المزعومة: يتقاطع في نسيجها صوت الوسيطة، وصوت مرسلها ابن عبدوس فيما تزعمه هي عنه، وما يخاله هو عن نفسه، حيث يتعاضد الصوتان على رسم صورة مثالية تجمع متفرّق الصفات الحميدة بين جميع أصناف الإنسانية، في جميع مجالات حياتها، عبر مختلف عصورها، لتمنحها دفعة واحدة لابن عبدوس، حيث يروي الكاتب أو الكاتبة عن الوسيطة أنّها (أعذرت في السفارة لك، وما قصرت في النيابة عنك، زاعمة أن المروءة لفظٌ أنت معناه، والإنسانية اسمٌ أنت جسمه وهيولاه، قاطعة أنك انفردت بالجمال، واستأثرت بالكمال، واستعليت في مراتب الجلال، واستوليت على محاسن الخلال).

ثم يقحم الراوي صوت ابن عبدوس داخل صوت وسيطته، فيقول: (حتى خلت أن يوسف عليه السلام حاسَنَك، فغضضت منه...).

ويستمر زعم الوسيطة وتخيل ابن عبدوس في إضفاء الصفات المثالية عليه. ولأن هذه الصورة المثالية انبثقت من تلك المقدمة القاضية بغروره، وتحكم في بنائها الزعم والتخييل، فمعنى ذلك أنها صورة هازئة، تضمر نقيض ما تظهر، وبذا تؤدي إلى الخطوة التالية:

ب. فشل الصورة المثالية الوهمية: إذا كان الهدف من زخرفة هذه الصورة المثالية لابن عبدوس هو إغراء ولاّدة بالوقوع في غرامه، فإنّ النتيجة حسبما أراد ابن زيدون كانت عكس ذلك، حيث يختفي هنا صوت الوسيطة الزاعمة وابن عبدوس المتخيل، ليحل محلهما صوت ولاّدة الصارم والغاضب عليهما: (فَكَدَمَتْ في غير مكدم، واسْتَسْمَنَتْ ذا ورم، ونفختْ في غير ضرم، ولم تجدْ لرمحٍ مهزاً، ولا لشفرةٍ محزاً، بل رضيتْ من الغنيمةِ بالإياب، وتمنتْ الرجوع بخفي حنين).

ثم تصف شعورها- حسب ابن زيدون-: (ونخرتُ وكفرتُ وعبستُ وبسرتُ وأبدأتُ وأعدتُ وأبرقتُ وأرعدتُ...)، وبعد تهديد الوسيطة بالقتل إن عادتْ لمثل هذا، تفرض معها جدلاً صدقها فيما وصفتْ لتصل إلى أنّ: (المُعَيْدي تسمعُ به خيراً منْ أن تراه)، مهيئة بذلك لرسم:

ج. الصورة المزرية لابن عبدوس: وهي الصورة الحقيقية في نظر ابن زيدون والتي أرادها أن تكون على لسان ولاّدة: (هجين القذال، أرعن السبال، طويل العنق والملاواة، مفرط الحمق والغباوة، جافي الطبع، ... بغيض الهيأة... ظاهر الوسواس، منتن الأنفاس... فوجودك عدم، والاغتباط بك ندم، والخيبة منك ظفر، والجنّة معك سقر...).

وتتولد عن هذه الصورة صورةٌ أخرى عبارة عن مقارنات غير متكافئة تبالغ في تحقير الرجل وتمعن في السخرية منه والتلاعب به، والتنفير منه:

المقارنة بين الخاطب والمخطوبة: حيث تصيح ولادة: (كيف رأيتَ لؤمك لكرمي وفاء، وضِعَتُك لشرفي كفاء، وإني جهلت أنّ الأشياء إنّما تنجذب إلى أشكالها، والطير إنّما تقع على ألاّفها، وهلاّ علمت أن الشرق والغرب لا يجتمعان، وشعرت أن المؤمن والكافر لا يتقاربان، وقلتَ الخبيث والطيب لا يستويان، ... فالنار ولا العار، والمنيّة ولا الدنيّة...).

مقارنته بأحبابها الآخرين: وهي الأخرى عبارة عن مقارنات غير متكافئة، أراد ابن زيدون من خلالها- على لسان ولاّدة- أن يهزأ بابن عبدوس، ويوضح له أنّه لا يرتقي إلى فلك ابن زيدون وغيره من رواد مجلس ولاّدة، حيث تقول له: (ما كنتُ لأتخطى المسك إلى الرماد، ولا أمتطي الثور بعد الجواد، فإنّما يتيمم من لم يجدْ ماء، ويرعى الهشيم من عدم الحميم، ... ولعلك إنما غرك من علمت صبوتي إليه، وشهدت مساعفتي له منْ أقمار العصر، وريحان المصر، الذين هم الكواكب علو همم، والرياض طيب شيم، ما أنت فيهم، وأين تقع منهم، وهل أنت إلا واو عمْرو فيهم؟).

عدم انخداعها بصورته: ولزيادة الإمعان في السخرية منه

ترسم له صورة كاريكتورية، تقدم لنا لمحة عن تقاسيم المظهر النموذجي لفتيان ذلك العصر، حيث تقول: (وإن كنت قد بلغت قعر تابوتك، وتجافيت عن بعض قوتك، وعطرت أردانك، وجررت هيمانك، واختلتَ في مشيتك، وحذفت فضول لحيتك، وأصلحت شاربك، ومططت حاجبك، ورفعت خط عذارك، واستأنفت عقد إزارك...)، مؤكدة أنها لن تنخدع في حقيقته، مهما تقمص صور هؤلاء أو صور عشرات الشخصيات النموذجية.

المقارنة القاضية

حيث تستطرد راجعة إلى المقارنة بينه وبين عشاقها، هذه المرّة من جانب حساس هو العاطفة والقدرة الجنسية: (وكم بين من يتعمدني بالقوّة الظاهرة، والشهوة الوافرة، والنفس المصروفة إلي، واللذة الموفورة عليّ، وبين آخر قد نضب غديره، ونزحتْ بيره، وذهبَ نشاطه، ولم يبق إلا...)!

وهكذا تكون- عندما طعنته في رجولته- قد أجهزت عليه نهائياً، وهنا تصل الرسالة إلى الخطوة قبل الأخيرة:

د. النتائج السلبية للعجب والغرور: بعدَ أن أجهزت عليه في صميم رجولته، أخذتْ تتشفى فيه، وتحمله مسؤولية النهاية البائسة التي آل إليها، قائلة: (ما كان أخلقك أنْ تقدر بذرعك، وتربع على ضلعك، ولا تكنْ براقش الدالة على أهلها، وعنز السوء المستثيرة لحتفها، فما أراك سقط العشاء بكل على سرحان... أعذرت إذ أعنيت شيئاً، وأسمعت لو ناديت حياً).

الختام- التوبة أو النفي

وهنا تضع أمامه خيارين، إما: الاعتراف بالذنب والندامة عليه، والتوبة منه، فيكون (اشتريت العافية لك، بالعافية منك).

وإلا فالنفي قسراً إلى البادية، (فإذا صرت إليها، عبث أكاروها بك، وتسلط نواطيرها عليك، فمن قرعة معوجّة تقوّم قفاك، ....، ذلك بما قدت يداك، لتذوق وبال أمرك، وترى ميزان قدرك،

فمن جهلت نفسه قدره
رأى غيره منه ما لا يرى

وهكذا يبدو البناء المتسلسل للرسالة بناءً دائرياً[1]، يمثل حلقةً مفرغةً تنتهي حيث بدأت.

ويمكن أن نعتبر البيت الأخير- بشطريه- مختزلاً لبناء الرسالة، حيث تتألف في بنائها العام من صورتين أساسيتين:

- صورة ابن عبدوس، كما تراه وسيطته ويرى نفسه- الغرور: في الشطر الأول.

- صورته، كما يراها ابن زيدون على لسان ولّادة- الحقيقة: في الشطر الثاني.

والواقع أننا نلمح تحولاً واضحاً في صور ابن زيدون القائمة على البناء الدرامي بعد السجن، إذ يظهر التحول واضحاً في موقف الشخصيات، حيث يتحدد الخطاب في رسالته الجدية من المرسل (ابن زيدون) إلى المرسَل إليه (ابن جهور)، ناهيك عن استحضاره للأحداث التاريخية وشخصيات موغلة في القدم في خطابه بأسلوب تسلسلي تصاعدي يشدك إليه، فتبدأ الرسالة بـ: **المقدمة**:

بدأت المقدمة في هذه الرسالة أيضاً بخطاب ابن جهور مباشرة بلا المقدمات المتعارف عليها- كما في الرسالة الهزلية- وبلا فصل خطاب، وكأنه أراد بهذا التشابه في حذف المقدمات أن يشير إلى السبب والمحرك الحقيقي وراء سجنه: من كتبت وتحدثت عنه الرسالة الهزلية- ابن عبدوس. وبخلاف الهزلية فقد بدأ هذه الرسالة بمحاولة لترقيق روح المخاطب واستمالته وكسب استعطافه واستعادة مكانته (يا سيدي الذي ودادي له، واعتمادي عليه، واعتدادي به، ...)، حيث يعتمد بناء المقدمة على:

تحديد المخاطب: (سيدي الذي ودادي له).

المحرك للمراسلة: (إن سلبتني أعزك الله لباس إنعامك).

الوسيط- ما كان من ماضيه: (بعد أن نظر الأعمى إلى تأميلي لك، وسمع الأصمّ ثنائي عليك).

تحليل الموقف: (قد يغص بالماء شاربه، ويقتل الدواء المستشفي به).

---

[1] ينظر: الرسالة الهزلية- قراءة في الوجه الآخر لابن زيدون، أدي ولد آدب، ص٢٤١.

وتقودنا هذه المقدمة إلى:

الهيكل

الذي يمكن تحديده بعدة صور، تبدأ بـ:

أ. صورة المخذول: تبدأ بنبرة انكسار وخذلان واضحة بعد أن عدّد الظلامات بطريقة تدل على التوجّع، وحاول تحسين قبح المعاملة بأن يعتذر له بشيء يعود قبحه حُسناً، فقال: (هل أنا إلا يدٌ أدماها سوارها، وجبين عضّ به إكليله، ومشرفيٌّ ألصقه بالأرض صاقله، وسمهري عرضه على النار مثقفه). ثم يعود بعد أن وطّن نفسه على الصبر والانتظار، وكأن بقايا العتب في نفسه أبَتْ إلا أن تنفجر باستفهام تتضح مرارته، فيقول: (وأعود فأقول: ما هذا الذنب الذي لم يسعه عفوك، والجهل الذي لم يأتِ من ورائه حلمك، ...).

وقد زاد ابن زيدون في هذه الصورة، وأفرط في الخضوع والتوسل حينما قال:

إلاّ يكُن ذنبٌ فعدلُكَ واسعٌ
أو كانَ لي ذنبٌ ففضلُكَ أوسع

ثم يبدأ ابن زيدون باستعراضٍ مآسي التاريخ من استكبار إبليس عن السجود لآدم وصولاً إلى رجم الكعبة في سردٍ مختصرٍ موفق ينمّ عن سعة اطلاع وثقافة عالية، في محاولة منه لتصغير قيمة الأخبار التي نقلها الحاسدون لابن جهور، ثم يعلن براءته عن كل ما قيل في حقه، لينتقل إلى صورة أخرى تبدأ فيها شخصية ابن زيدون تنتفض شيئاً فشيئاً.

ب. صورة الناصح الأمين: وتبدأ بقوله: (ووالله ما غششتك بعد النصيحة)، وهذه الصورة، وهذا التتابع مما يسميع أرباب البديع بالاستقصاء[1]، وهو أن يتناول البليغ معنى فيستقصيه، ويأتي فيه بجميع عوارضه ولوازمه، وأوصافه الذاتية، ولا يترك فيه لمن بعده ممن يتأمله بفضله.

وكأنّه بهذه الصورة فسر الصورة السابقة وبيّن له أنّه لم يفرط في خضوع وتوسل لغاية في نفسه فحسب، بل كان همّه الأساسي منصباً على نصحِ أميره لئلا ينخدع بكيد الكائدين وصنيع الحاسدين.

---

[1] البلاغة العربية، عبد الرحمن بن حسن حبنكة الميداني الدمشقي، ٩٢/٢.

ثم يعود ليحثه على إنجاده كجزء تكاملي لهذا المشهد، وكأنه يتأرجح في عباراته بين مدٍ وجزر، وهو الذي استقصى في التبري من الذنوب التي يتوهم وقوعها. ويقرر عدم يأسه منه لحسن ظنه فيه، وهذا كمال الاستقصاء حتى يقرر وجوب الرحمة له والعطف عليه، فيقول له: (وما لَكَ لم تمنع مني قبل أن أُفترس، وتدركني ولمّا أُمزّق!).

ونلاحظ بروز شخصية المحاور في هذه الصورة كعنصر هام يحث ابن جهور ويذكره بجميل عهده وسابق نعمته، وكيف أنه زين أفضاله بشعره وأسبغ على إنعامه رداء كلماته، فجعل صفاته- التي قرر أنها فيه- باقية منتشرة. فقوله: (بل وجدت آجراً وجصاً فبنيت، ومكان القول ذا سعةٍ فقلت) يقطع السبيل على حساده بإيغال صدر ابن جهور عند تذكيره بسابق مديحه وهو يمثل أيضاً حواراً داخلياً ومحاولة من ابن زيدون أن يبين أمام نفسه قبل الآخر أنه ما مدح من لا يستحق المديح ولا توجه بجواهره اللفظية من لا يستحق التتويج.

وهكذا يتصاعد الحوار الدرامي ويتنامى تبعاً لشخصية المرسِل وموقف المرسَل إليه، إذ يتصاعد في حوارهِ متكئاً على أسلوب التوكيد المتدرج من الحوار العادي ليصل إلى:

ج. التهديد بالانتقال إلى الخصوم: فيذكره بإمكانية التحول إلى المدنالأخرى، والتي يعد أمراؤها خصوماً للأمير ابن جهور، وله العذر في ذلك إذ أصابه من أميره من أصابه، وأن صواب الرأي (أن أتحول إذا بلغتني الشمس، ونبا بي المنزل)، فيكون بذلك قد فارق أرضاً تحاك بها المكائد، ولا يحميه من نهش ذئابها راعيها، وأنه حيثما حلّ سيجد له أهلاً، فهناك من الأمراء من يرتجي قدومه وضيافته، فهو (الضارب بسهم فيهما- وقليل ما هم- أينما توجّه وَرَدَ منهل بِر، وحطّ في جنابِ قبول).

ثم يتراجع وينقض ما قرر أنه الصواب من الانتقال إلى غيره، فيشبه أميره بالوطن الذي لا يمكنه- رغم الجفاء- فراقه، بقوله: (غير أن الوطن محبوب، والمنشأ مألوف، واللبيب يحنّ

إلى وطنه، حنين النجيب إلى عطنه، ...، هذا إلى مغالاتي لعقد جوارك، ومنافستي بلحظ من قربك، واعتقادي أنّ الطمع في غيرك طبع، والغنى من سواك عناء، وكل الصيد في جوفِ الفِرا، والبدل منك أعور، والعِوَض نفاء). وهذا يقودنا إلى الصورة الأخيرة التي تسبق ختام الرسالة.

الرسالة:

د. توقع إجابة الطلب: حيث يأمل الكاتبُ أن تقع هذه الكلمات وقعها المرجو منه وتؤدي الغاية المنشودة في نفس ابن جهور، فهو قد بثه شكواه، وألقى عصارة همه وبلواه، وحاول سد كل الطرق على حساده، واستعادة ودّ أميره المفقود، وهو القادر على أن يضح حداً لهذه المعاناة، فـ(الله ميسرك من اطّلابي بهذه الطلبة، وإشكائي من هذه الشكوى).

الخاتمة

يورد في ختام الرسالة شيئاً من نظمه لترتاح نفس القارئ، وليستعرض مقدرته ويذكر المرسل إليه بأنها لا زالت كما هي، ويلقي في الأذهان أن قبولي المتلقي للنظم الآتي بعد النثر أمر محتوم انفصل حكمه. وهو بهذا الارتفاع والهبوط بسيل الكلمات المتلاحقة يخادع ويغالط المتلقي، ويكايده، حتى يظفر منه بمراده. ويصف قصيدته الميمية بالعروس المهداة لابن جهور، فهو قد (زف إليك منه عروساً مجلوّة في أثوابها، منصوصة بحليّها وملابها) حيث تخير لها ألفاظاً فصيحةً عذبة التركيب، بسيطة الألفاظ، بعيدة عن الغريب الذي ينفر منه السمع وتأنفه الأنفس.

وبنفس الأسلوب المدجزري يعود، واصفاً رسالته بأنها تقدم رجلاً من الأمل وتؤخر أخرى مخافة التقصير والخجل.

فتكون تلك العبارات الأخيرة المحفزة على الإجابة مختزلةً سبب كتابته الرسالة بأسلوب رقيق محبب إلى النفس ملين لطبائعها.

نتائج البحث

يعد اختلاف أسلوب رسالتي ابن زيدون الهزلية والجدية راجعاً إلى الاختلاف في الظروف التي كتبتا فيها، إضافة إلى الفارق الزمني بين تلكما الرسالتين، فالغوص في الدر المكنون في رسالتي ابن زيدون يُستخلص منه ما يلي:

يندرج هذان النصان في جنسٍ أدبي من أجناس النثر يسمى الرسائل، والتي قسمها الدارسون تقسيمات متعددة، من ضمنها الرسائل الإخوانية والسياسية، التي تقع رسالتاه ضمنها.

إن ابن زيدون شخصية غنية ما تزال فيها جوانب تستحق الدراسة، فابن زيدون الناثر ليس أقل ثراءً من ابن زيدون الشاعر.

إنّ آلية السخرية في رسالته الهزلية لم تأتِ لغرض تربوي يسعى لتقويم الأخلاق المنتقدة وإبدالها بالأمثل، وإنّما جاءت

آلية تعبيرية بحتة، للتنفيس عن مكنونات الغضب ولتدمير الخصم.

اعتمدت رسائل ابن زيدون على الإكثار من بديع الاستعارات والكنايات وضروب الأمثال والإشارة إلى كبريات الاحداث في الجاهلية والإسلام والاستشهاد بغرر الشعر الكثير.

إن ابن زيدون ابتكر أساليباً إيقاعيةً وتصويرية غريبة وعميقة، حاول هذا البحث النفاذ إليها مخترقاً قشور المصطلحات والفنون المألوفة.

تلك كانت صفحات مضت، حاولتُ فيها شرح رسالتي ابن زيدون، الهزلية والجدية، بأسلوب آخر، لا أزعم أني جئت فيه بجديد، ولكن الله أسأل أن يكون بين أسطرها ما يفيد ويوصل للقارئ بعضاً من المتعة التي استشعرتها خلال سفري بين هاتين القطعتين الفريدتين لشخصية متناقضة مثيرة للجدل.

والله وليُّ التوفيق.

المصادر والمراجع

أبو فراس الحمداني- الموقف والتشكيل الجمالي، النعمان القاضي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٨٢م.

الأعلام، خير الدين بن محمود بن محمد بن علي بن فارس الزركلي (ت١٣٩٦هـ)، دار العلم للملايين، ط١٥، ٢٠٠٢م.

البلاغة العربية، عبد الرحمن بن حسن حبنكة الميداني الدمشقي (ت١٤٢٥هـ)، دار القلم، دمشق/ الدار الشامية، بيروت، ط١، ١٤١٦هـ/ ١٩٩٦م.

التصوير البياني- دراسة تحليلية لمسائل البيان، محمد حسنين أبو موسى، دار التضامن للطباعة، ط٢، ١٩٨٠.

التلخيص في علوم البلاغة، القزويني، ضبط وشرح: عبد الرحمن البرقوقي، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط١، ١٩٠٤م.

تمام المتون في شرح رسالة ابن زيدون، خليل بن أيبك الصفدي، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، المكتبة العصرية، ١٩٦٩م.

جواهر البلاغة في المعاني والبيان والبديع، أحمد الهاشمي، دار الفكر، بيروت، ط١٢، ١٩٧٨م.

دلائل الإعجاز في علم المعاني، عبد القاهر الجرجاني، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٨٨م.

ديوان أبو الطيب المتنبي بشرح العلامة أبي البقاء عبد الله العكبري البغدادي، ضبط نصوصه وأعد فهارسه وقدم له: د.عمر فاروق الطباع، شركة دار الأرقم بن أبي الأرقم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت- لبنان، ط١، ١٤١٨هـ/١٩٩٧م.

ديوان البحتري، البحتري، تحقيق: حسن كامل الصيرفي، دار المعارف، مصر، ط٣.

الذخيرة في محاسن أهل الجزيرة، ابن بسام، تحقيق: د. إحسان عباس، الدار العربية للكتاب، ليبيا- تونس، ١٩٧٥م.

الرسالة الهزلية- قراءة في الوجه الآخر لابن زيدون، أدي ولد آدب، جامعة محمد الخامس، الرباط.

سرح العيون في شرح رسالة ابن زيدون، جمال الدين بن نباتة المصري (٦٨٦- ٧٦٨هـ)، تحقيق: محمد أبو الفضل إبراهيم، المكتبة العصرية، صيدا- بيروت.

شروح التلخيص (للخطيب القزويني)، التفتازاني، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، مصر.

العمدة في محاسن الشعر وآدابه ونقده، ابن رشيق القيرواني، تحقيق وتصحيح: السيد محمد بدر الدين النعساني الحلبي، مطبعة دار السعادة، مصر، ط١، ١٩٠٧م.

عناصر الإبداع الفني في شعر أحمد مطر، كمال أحمد غنيم، مكتبة مدبولي، ط١، ١٩٩٨م.

في الأدب الأندلسي، د. جودت الركابي، دار المعارف، مصر، ط٣، ١٩٧٠م.

المستقصى في أمثال العرب، أبي القاسم جار الله محمود بن عمر الزمخشري (ت٥٣٨هـ/١١٤٤م)، دار الكتب العلمية، بيروت- لبنان، ط٢، ١٤٠٨هـ/١٩٨٧م.

مفتاح العلوم، السكاكي، تعليق: نعيم زرزور، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٨٣م.

دور مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري

دراسة حالة: وزارة الخارجية

د. منال محمد محمود – استاذ مساعد – جامعة السودان المفتوحة

المستخلص

تناولت الدراسة دور مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري، تتركز مشكلة هذه الدراسة في تساؤلات أهمها، ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري؟ وختبرت الدراسة فرضيتان الفرضية الأولى "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري. والفرضية الثانية "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري".

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة الى جانب المنهج الوصفي التحليلي وبالإضافة الى المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة.

تمثلت أهداف الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.

توصل الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن استخدام البرمجيات الإلكترونية التي يؤدي إلى سهولة تبادل المعلومات وعقد الدورات والمؤتمرات العلمية التكنولوجية والحصول على المعلومات العملية العلمية التكنولوجية ومن ثم الاستثمار الأمثل لنتائج الأبحاث والدراسات ويزداد قدرة المؤسسة على تشخيص مشكلاتها، كما يتم تدعيم قدرتها على تحديد بدائها المختلفة والقدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذي القرار. في ضوء هذه النتائج توصي الباحثة ضرورة باستخدام البرمجيات الإلكترونية في العمل الإداري، تكثيف الجرعات التدريبية للبرامج والتحديد الواضح للرؤية الاستراتيجية في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الالكترونية ، التطوير ، العمل الإداري

Abstract

The study deals with the role of the electronic administration's contribution to the development of administrative work. The problem of this study is focused on questions, the most important of which is, to what extent does electronic management contribute to the development of administrative work? The study tested two hypotheses, the first hypothesis, "There is a statistically significant relationship between the use of software and the development of administrative work. The second hypothesis" There is a statistically significant relationship between the use of communication networks and the development of administrative work. "

This study relied on the historical method to track previous studies, as well as the descriptive analytical method, in addition to the inductive approach to data analysis and selection of study hypotheses.

The objectives of the study were to identify the extent of the electronic administration's contribution to the development of administrative work.

The study reached many results, the most important of which are: The use of electronic software that leads to easy exchange of information, holding scientific and technological courses and conferences, obtaining practical scientific and technological information, and then optimizing the results of research and studies, and the ability of the institution to diagnose its problems increases, and its ability to determine its different beginnings is strengthened. And the ability to cope with the short time available to decision-makers.In light of these results, the researcher recommends the necessity of using electronic software in administrative work, intensifying training doses for programs and clearly defining the strategic vision in the use of information technology.

Key words: electronic management, development, administrative work

أولاً: الإطار المنهجي

المقدمة

يواجه العمل الإداري تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، وخاصة الإنترنت، الإنترانت والإكسترانت، تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، والتطور في الفكر الإداري. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات؛ إذ لانجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر و الذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية. وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بايجابية، ونتيجة لهذا التغيير فقدان تقل العمل الإداري مستفيد امن تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة.

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي مامدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بوزارة الخارجية؟ ويمكن التعرف على مضامين هذه الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الآتية:

١. هل هناك تصور واضح عن الإدارة الإلكترونية لدى إدارة المؤسسات العامة؟

٢. كيف تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، وفي عملية الرقابة؟

فرضيات الدراسة

تتمثل فرضية الدراسة الرئيسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية تطوير العمل الإداري في المؤسسات العامة. وتتفرع منها:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري.

٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري.

أهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة في التعرف على مدى إسهام الادارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري وذلك من خلال التعرف على الآتي:

١. مفهوم وأهمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢. مفهوم وأهمية تطوير العمل الإداري وأنواع وأهمية وأهداف الوظائف الإدارية.

٣. التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة موضوع الدراسة في تطوير العمل الإداري.

المعوقات والمشكلات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة.

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العملية التطبيقية للبحث في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح تطوير العمل الإداري في المؤسسات العامة ومن خلال إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة العامة بالإشارة إلى كيفية تطويره وتفعيله. بينما تتمثل الأهمية العلمية في الإضافة للمكتبة السودانية ضمن الدراسات المختصة بإدارة الأعمال وبموضوع استخدام الإدارة الإلكترونية لإدارة العمل في المؤسسات العامة.

حدود الدراسة تمثلت في :-

الحدود المكانية: وزارة الخارجية.

الحدود الزمانية: ٢٠١٤م - ٢٠١٨م.

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على (مدراء إدارات

ورؤساء أقسام وموظفين العاملين بوزارة الخارجية)

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي لتحديد مجال ومشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات، والمنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واختيار فرضيات الدراسة.

مصادر بيانات الدراسة

تمتلث المصادر الأولية في الاستبانة، أما المصادر البيانات الثانوية فهي المراجع الدوريات العلمية الرسائل العلمية ومواقع الإنترنت

ثانيا: الدراسات السابقة.

١. دراسة: عاشور عبد الكريم، (٢٠١٠م)

هدفت الدراسة إلى إزالة الغموض والتعرف علي مفهوم الإدارة الالكترونية وتأثيرها علي ترشيد الخدمة العمومية، الوصول الى مدى نجاح الإدارة الالكترونية كآلية في ترشيد الخدمة العمومية، تبع التطبيقات النموذج الأمريكي، باعتباره يمثل مبادرة دولة متقدمة تكنولوجيا، محاولة التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الالكترونية، وكيف أثرت آلياتها في الوصول إلى الخدمة العامة الرشيدة، من خلال التجربة الجزائرية باعتبارها من الدول النامية. وتكمن أهمية الدراسة في علاقة الإدارة الالكترونية بالخدمة العامة أهمية بالغة، انطلاقا من كون التحول نحو الخدمة العامة الالكترونية هو أساس ترشيد الخدمات العمومية، وتحسينها، والنهوض بجهودها، بما يؤسس لتطوير نظام إدارة الحكم والشؤون العامة (الحكم الراشد).

وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال، إلى أي مدى شكلت الإدارة الإلكترونية آلية محورية في ترشيد الخدمة العمومية منخلال تطبيقات النموذج الأمريكي والتجربة الجزائرية، واختبرت الفرضية الأولى (التحول نحو الإدارة الالكترونية هو نتيجة فشل نمط الإدارة التقليدية) الورقية في ترشيد الخدمة العمومية والفرضية الثانية (تحسين مستوى الاستجابة، والفعالية، والنزاهة، في الخدمة العمومية

مرتبط بتطبيق نموذج الإدارة الالكترونية واتبعت المنهج الوصفي التحليلي).

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة، إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة، والمعدات، وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولا للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي. وعلى ضوء النتائج توصى الدراسة توسيع نطاق الخدمات بنشر الموزعات الآلية للأوراق النقدية بشكللا مركزي (تضمين كلقطاع بموزع آلي) بهدف تسهيل العمليات، وتفادي المشاكل الازدحام النهوض بمفهوم التعليم المتزامن القائم على الاتصال المباشر، وتقديم الدروس الافتراضية على الشبكة، وعدم الاقتصار على إتاحة عمليات التسجيل الأولية فقط على شبكة الإنترنت.

٢. دراسة: غنية نزلي (٢٠١٦م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العامة بالجزائر، وكانت المشكلة في الإجابة عن السؤال إلى أي مدى تسهم الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية بالمرافق العمومية المحلية في الجزائر؟ واختبرت الفرضية الأولى (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية ومستوى خدمات المرافق العامة المقدمة في الجزائر).

توصلت الدراسة إلى نتائج كانت أهمها أن الإدارة الإلكترونية بالجزائر حققت نجاح نسبي على مستوى المرافق العمومية المحلية، وساهمت في تحسين العديد من خدماتها، لأنه من الصعب القول أن الإدارة الإلكترونية بالإدارات العمومية بصفة عامة وبالمرافق العمومية المحلية بصفة خاصة فاشلة، لأن الدولة الجزائرية لاتزال مبتدئة في هذا المجال وفي طريقها لتحويل الإدارة من إدارة

تقليدية إلى إدارة إلكترونية مقارنة بالدول المتطورة، سواء على مستوى الوطن العربي أو على مستوى العالم، حيث عرفت خدمات المرافق العمومية المحلية عدة تطورات مقارنة بالسنوات السابقة رغم العوائق التي تعرقل تجسيد الإدارة الإلكترونية تجسيدا كاملا.

وبناء على النتائج توصي الدراسة بضرورة التكوين المتواصل للإطارات العاملين بالمرافق العمومية مواكبة لتكنولوجيا المعلومات، وضرورة مواصلة الجهود بعد التطبيق الأولي للإدارة الإلكترونية من أجل التطوير المستمر ومناقشة التشريعات والأنظمة والقوانين اللازمة لضمان أمن وسلامة تبادل الوثائق والمعلومات ووضع الأسس والمعايير التي تحكم التوثيق الإجرائي للتعاملات الإلكترونية.

٣. دراسة: السهلي، (٢٠٠٦م)

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة الرياض، وذلك باستخدام المنهج التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد لجأ الباحث إلى اختيار العينة العشوائية وقد تم توزيع 207 إستبانة ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، تتوافر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في إمارة منطقة الرياض بدرجة قليلة، من أهم خصائص الثقافة التنظيمية المستخدمة في تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفير البيئة المساعدة على الإبداع، والمرونة في استخدام التطبيقات الإلكترونية، تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير مستوى استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية، إن من أهم المتطلبات لتوفير ثقافة تنظيمية لدعم الإدارة الإلكترونية توفير الدعم المالي، والفني، وتوفير البنية التحتية الملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أما المعوقات التي تحد من تفعيل الإدارة الإلكترونية بدرجة قوية، عدم توافر بنية تحتية ملائمة، قلة البرامج التدريبية اللازمة لتشغيل وصيانة تطبيقات

الإدارة الإلكترونية، فرض السرية على تداول بعض المعلومات التي تخص العمل بالإمارة. ومن التوصيات التي خلصت لها الدراسة، توفير البنية التحتية الملائمة، تقديم البرامج التدريبية الملائمة لتشغيل وصيانة التطبيقات، نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتفعيل العمل الإلكتروني.

٤. دراسة: مسعود صديقي (٢٠١١م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في حوكمة شركات المساهمة، وتمثلت المشكلة في الإجابة عن السؤال إلى أي مدى تؤثر المراجعة الداخلية في حوكمة شركات المساهمة؟ واختبرت الدراسة الفرضية الأولى (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الداخلية وحوكمة شركات المساهمة) والفرضية الثانية (هناك علاقة بين نظام الرقابة الداخلية وجودة حوكمة شركات المساهمة) كما تمثلت أهمية الدراسة العملية في أهمية تطبيق المراجعة الداخلية في شركات المساهمة مما يؤدي إلى تطبيق جودة نظام الحوكمة كما أسهمت في الأهمية العلمية في الإضافة للمكتبة السودانية من دراسات في هذا المجال.

توصلت الدراسة إلى نتائج كانت أهمها ظهرت حوكمة الشركات بسبب انفصال الملكية عن الإدارة وعجز نظرية الوكالة عن الرقابة على إدارات الشركات وحماية حقوق المساهمين تعظيم مصالحهم، من خلال حالات الفشل والإفلاس التي شهدتها العديد من الشركات في العالم؛ انطلاقا من كون المراجعة الداخلية أحدا لآليات المهمة لتفعيل حوكمة الشركات، فقد تغير الدور التقليدي للمراجع الداخلي وتجاوز عملية تحديد مخاطر نظام الرقابة الداخلية، ليصل إلى القيام بدور استشاري كبير في الشركات، وأصبح المراجع الداخلي مطالبا بأن يكون لديه عدد من المهارات الفنية لتساعده في فهم الخطط وأسس بناء البرامج وتؤهله للعمل على تقديم التوصيات اللازمة لمجلس الإدارة.

على ضوء النتائج توصي الدراسة الاقتداء بالممارسات والتطبيقات الدولية فيما يخصم ساهمة المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، من خلال إصدار قوانين وتشريعات تلزم شركات المساهمة الجزائرية على إنشاء لجان للمراجعة، لتدعيم استقلالية المراجعين الداخليين أثناء تأديتهم لأعمالهم وواجباتهم، إخضاع المراجعين الداخليين بالشركات الجزائرية إلى عملية تقويم مستمرة لتحديد نقاط القوة والضعف في عملهم، والعمل على تطوير خبراتهم ومساعدتهم في الاطلاع على أساليب المراجعة الحديثة المتبعة في الدول المتقدمة استحداث معاهد متخصصة في المراجعة الداخلية في الجزائر، لتدريب وتأهيل المراجعين الداخليين، وتطوير مهاراتهم وتحديث الطرق والأساليب التي يستخدموها في عملية المراجعة، عن طريق تبادل الخبرات مع المعاهد الدولية المتخصصة في نفس المجال.

المبحث الأول

الإدارة الإلكترونية

أولاً: مفهوم الإدارة الالكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الالكترونية وفق ماتشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أنهناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وأن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الالكترونية نظر الوجود تداخل وترابط مفاهيم يبين مصطلح الحكومة الالكترونية، والإدارة الالكترونية، حيث عرفت الإدارة الالكترونية بأنها " استخدام الوسائل، والتقنيات الالكترونية بكل ماتقتضيه الممارسة، أو التنظيم، أو الإجراءات أو التجارة، أو الإعلان" (سعد، ٢٠٠٥م)

وانطلاقا مما تضفيه تطبيقات الإدارة الالكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية، وخاصة منها الخدمية توجه تتعريفات للإدارة الالكترونية حاولت ربطها بالخدمة العامة المعقلنة، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمر يبأن الإدارة الالكترونية" تمثل

تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسساتا لدولة، كما يتعدى مفهومه اهدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة من خلال تطوير علاقات صال أفضل بين المواطن والدولة"

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبيين مدى إمكانية اختصار الوقت والسرعة في انجاز المعاملات، وتقريب المسافات، فعرفت الإدارة الالكترونية بأنها"

انجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم، مع مايترافق من إهدار للوقت والجهدو الطاقات"(الكردي، ٢٠٠٥م)

أما الدكتور سعد غالب إبراهيم فيقدم تعريف للإدارة الالكترونية، انطلاقا من محاولة التمييز بينها وبين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الالكترونية، والأعمال الالكترونية، ويعرف الإدارة الالكترونية باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة" هي إطار يشمل كل من

الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية للأعمال، والحكومة الالكترونية للدلالة على الإدارة الالكترونية العامة أو الإدارة الالكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة.

كماعرفت الإدارة الالكترونية انطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية، وكيف اثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التيي تفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة

المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني. (الكردي، ٢٠٠٥م)

ومنه يمكن القول أن الإدارة الالكترونية هي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن، انطلاقا من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة العام، ومضامين الخدمة العامة، كمحصلة للتحول في عمل الأجهزة والمؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي، إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الانترنت، والانترانت، والاكسترانت و البرمجيات، لتلبية حاجيات المواطنين بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية: (نجم، ٢٠٠٤م)

أ. رفع مستوى الأداء: ونقصد بذلك سهولة انتقال المعلومات بدقة وانسيابية بين الدوائر الحكومية والإدارات المختلفة، الشيء الذي ينتج عنه تقليص الازدواجية في إدخال البيانات والحصول على المعلومات بدقة من المواطنين والمتعاملين مع الإدارات الحكومية، على إنجاز الإجراءات بسرعة وفي خلال ساعات محددة بدلا من انتظار إتمام الإجراءات لمدة طويلة من الزمن

ب. زيادة دقة البيانات: إن إدخال البيانات بطريقة إلكترونية يسمح بإعطاء الأولوية للمعلومات المطلوبة بدقة لأن الخانات التي ينبغي ملؤها من طرف الزبون أو المتعامل مع الإدارة تسمح بالحصول على جميع المعلومات المطلوبة، وبالتاليف إن الثقة بصحة المعلومات والبيانات المتبادلة ستكون مرتفعة والقرارات صائبة والنتائج الإيجابية مضمونة.

ج. تقليص الإجراءات الإدارية: بفضل المعلومات المخزنة في جهاز الكومبيوتر تستطيع الإدارات الحكومية أن تقلص من الأعمال الورقية وتعبئة البيانات في كل مرة للحصول على خدمة من المؤسسات الحكومية، كما أن الإدارات

الحكومية تستطيع أن تحصل على الوثائق المطلوبة من مصدرها دون تكليف المواطنين مشقة التنقل إلى مراكز إدارية مختلفة للحصول على الوثائق المطلوبة لقضاء حاجاته.

أ. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: إن وجود قاعدة معلومات مع سهولة استخدامها وتوظيفها إلكترونيا وتزويد الجهات المختصة في كل مكان بالمعلومات الضرورية للعمل، كلها عوامل تساعد على توجيه الطاقات البشرية للعمل الإنتاجي وصرف الطاقات في العمل المنتج، ولهذا فإن الاستثمار في الإنسان وفي الوقت والاعتماد على العناصر البشرية المؤهلة في الأعمدة الرئيسية للارتقاء بجودة الخدمات العامة إلى مستوى رفيع.

في مجال الاقتصاد و المال و الأعمال (بوحوش،٢٠٠٦م)

١. تتيحلل مجتمع فرصة الانتقال التدريجي لاستخدام النقود الرقمية والمعاملات المالية الإلكترونية التي تسود الأسواق العالمية كخيارات أخرى بجانب البطاقات الائتمانية.

٢. جذب رؤوس الأموال للاستثمارات المحلية نتيجة توفر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة.

٣. التغلب على مشكلات ضيق السوق وصعوبات التسويق الخارجي وكنتيجة لدمج السوق المحلي بالسوق العالمي عبر الوسائل الإلكترونية نمو قطاع الخدمات، وتوفير فرص استثمارية جديدة على الأخص في مجال تكنولوجيا المعلومات

٤. تحقيق فائض من الموارد المالية.

٥. إتاحة الفرصة أمام الشركات الصغيرة للدخول في مجال الأعمال.

٦. تزايد قدرة المجتمع على المساهمة الإيجابية في الاقتصاد العالمي.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإلكترونية.

تعمل اغلب مبادرات الإدارة الالكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الالكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي: (نوبي، ٢٠٠٣م)

١. إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.

٢. التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الالكتروني بدلا من الصادر و الوارد.

٣. اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات، حيث ان التعامل الالكتروني يتم بشكلآني دون انتظار.

٤. تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيداته، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددها.

٥. التحول نحو الخدمة العامة المعقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة.

٦. التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين وغيرهم.

وبالتالي تعتبر إدارة الحكومة الإلكترونية تحولا أساسيا في مفهوم الخدمة العامة، بما يرسخ قيم الخدمة العامة، ويصبح الجمهور المستفيد من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، ويزيد مفهومها عن مجرد التميز في أداء الخدمات العامة، إلى خلق التواصل مع الجمهور عن طريق المعلومات، وتعزيز دوره في المشاركة، والرقابة، كما تتضمن تعديلات هيكلية في البناء التنظيمي للإدارة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة، إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة، والاستغناء على الموظفين غير الاكفاء، وغير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، عن طريق توفير البيانات، وربطها بدوائر صنع القرار ومما سبق يلاحظ تركيز هذه الأهداف والمبادئ التي قدمت للإدارة الإلكترونية، على الجوانب المتصلة بعمليات الإصلاح الإداري، كالقضاء على الروتين، وزيادة فعالية الأجهزة الإدارية، والتعامل الجيد مع طالبي الخدمة بشكل يدعم الثقة لدى عملاء الإدارة، حيث يسجل عدم اهتمامها بالمحددات البيئية، والتي تنعكس على المستوى المردود المنتظر أن يحققه التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، بسبب المشاكل التي تفرزها هذه البيئة، والتي تؤثر سلباً على محتوى ونوع الخدمات الإلكترونية، وجعل أسرار الأعمال الحكومية عرضة للتهديد، ومخاطر الجرائم الالكترونية المواقع والبيانات، وتدميرها عن طريق الفيروس المعلوماتي. (عمار، ٢٠٠٤م)

رابعاً: خصائص الإدارة الإلكترونية.

لعل اختلاف نمط الغدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساساً على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الإلكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها

في الآتي: (عمار، ٢٠٠٤م)

١. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
٢. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
٣. طريق توفير البيانات و ربطها.

٤. توفير تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين.

٥. التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد إن الإدارة الإلكترونية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونياً، ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، وإذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الايرادات التقليدية سمات عديدة منها لسرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، الأرشيف لإلكتروني والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.

إذ أن تقليل استخدام الورق يقضي على مشكلة عمليات الحفظ والتوثيق وفتح المجال نحو استخدام أماكن حفظ الأرشيف إلى مجالات أخرى، وتسهيل الاتصالات داخل المؤسسة، وخارجها، ودقة ووضوح الوظائف الإدارية لدى المنظمات.

٦. صفة التواصل الدائم فهي إدارة بلا زمن إذ ستستمر ٢٤ ساعة متواصلة، الأمر الذي ينهي معاناة الأفراد في طابور الانتظار، ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

٧. مرونة تنظيمية يعكسها طابع المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، باعتبارها تعتمد على صناعة المعرفة كما يضفي تطبيق الإدارة الإلكترونية مرونة على التنظيم الإداري، ويوفر الخدمات بشكل مباشر، ويسمح بالتخلص من التبعية اللصيقة بالمؤسسة العامة، والخاصة، وحتى طبيعة الخدمات، وبفضل المهام المنوط بها تسمح الإدارة الإلكترونية برقمنة جميع

الوثائق، وتحقق نوعية رفيعة في معالجة البيانات، وخفض عدد العناصر الهامة الضرورية لخدمات غير محدودة. (نوبي، ٢٠٠٣م)

بذلك فالإدارة الإلكترونية تحقق مزيداً من الترابط في انجاز المعاملات، والقيام بالوظائف الإدارية بشكل يخلق مزيداً من التشاركية، بين مختلف القطاعات الحكومية، والعمل على زيادة المصداقية في تقديم الخدمة المدنية، واكتمال عنصر الشفافية إذا ما تم تعزيز علاقة الدولة بالمواطن، ومن خلال الخدمات العامة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلاً تكاملياً لاستثمار الجهد والوقت والحيز، والكينونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة، وتحقيق الرضا للجميع، فضلاً عن أنها عمل مستمر حيث تتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة للبيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية وفق الآتي: (زياد، ٢٠٠٤م)

أ. زيادة الإتقان: إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

ب. تخفيض التكاليف: إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة تهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ج. تبسيط الإجراءات: أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإيرادات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

د. تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كلما يقدم من خدمات، إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني، من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية.

إن خصائص تطبيق الإدارة الالكترونية قد مثلت دافعا أساسيا لدى القائمين على مبادرات التحول الالكتروني في الكثير من الدول، والحكومات وتوجب خلقا ستراتيجيات الكترونية متنوعة، مقسمة على مراحل حسب الظروف، والإمكانيات، وهذا مايبن أن التحول للإدارة الالكترونية لابد أن يتم عبر مراحل.

المبحث الثاني: العمل الاداري

أولاً: مفهوم الوظائف الإدارية

لو قمنا بعملية مراجعة سريعة للأدبيات المختصة بالإدارة قديمها وحديثها، فلن نقف على تعريف واحد يمكن إن نطلق عليه التعريف المعتمد للإدارة، إذ يستلزم التعريف لكي يكون تعريفا معتمدا إن تكون جهة الاعتماد قبل التعريف واحدة، وهذا أمر غير قابل للتحقيق ولاسيما مع قيام حالة من التعددية في المدارس والتوجيهات والمناهج الإدارية، فضلا عن عدم قيام الضرورة أصلا لحصر كل تلك الجهات في جهة واحدة لما قد يترتب على ذلك من جمود وأحادية في النظرة من شانها ان تجد من تطور هذا المفهوم وما يرتبط من مفاهيم وعلوم إلا انه من الممكن جداً لكل باحث أن يجري توليفه ما

بين التعريفات المتضاربة للخروج بتعريف يمتاز بشيء من الشمولية والإحاطة الأعم بمضمون هذا المصطلح وباعتبار هذا الأمر يكون التعريف العام للإدارة اعتماداً على مجموعة من التعاريف والشائعة الاستخدام في الأوساط العلمية هو أنها عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال قوى عاملة وموتد طبيعية أو مصنعة وتنظيمها في اجزاء متفاعلة من أجل استثمارها بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة ويشمل هذا التعريف الذي تم الاعتماد عليه على العناصر الآتية: (ابراهيم، ١٩٦٩)

١. إن الإدارة عمل ليس عنصراً

٢. لابد لهذه العملية من وجود هدف محدد

تعتمد هذه العملية على توفير مجموعة العناصر والموارد واجتماعها وإيجاد العلاقة التفاعلية فيما بينها.

ثانياً: أهمية الإدارة

للإدارة أهمية بالغة في توجيه وتنظيم جهود الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم، حيث إنه كلما كانت الجهود متواصلة مع بعضها بعضاً، يكون تحقيق الأهداف أسهل والنجاح أضمن، كما أن تكاتف الجهود واتصالها يدل على أهمية الإدارة ومدى نجاحها. تعد الإدارة الداعمة الأساسية لنجاح الأنشطة المختلفة، مثل الأنشطة السياسية، والاقتصادية، والعسكرية، والتعليمية، كما أنها تعد الصانع الأول للتقدم في جميع المجالات، وهي البيئة الأساسية في تحقيق الرفاهية الإنسانية الإدارة هي الموجه الأول والأساسي في الحكومات المختلفة، وهي المعين على تحقيق الأهداف القومية والوطنية المختلفة، كذلك هي الحامي الأول لثروات المجتمع المختلفة من الأطماع الخارجية، تعد الوسيلة الأكثر قوة واستخداماً من قبل الباحثين، والمعدمين في علاج مشاكل المجتمع المختلفة، والناجمة عن تطورات العصر السريعة. (المقلي، ٢٠٠٦)

ثالثاً: انواع الإدارة

تصنف الإدارة الحديثة في نوعين أساسيين هما: (خليفة، ٢٠٠٨م)

الإدارة العامة: هي الإدارة المتعلقة بشؤون الدولة أو ما يعرف بالشأن العام. كما يصطلح عليها في بعض الأدبيات بإدارة الدولة، غير أنه لتفادي الخلط بين الإدارة السياسية والإدارة التشغيلية للدولة كان مصطلح الإدارة العامة أكثر شيوعاً.

٢. **الإدارة الخاصة:** وهي إدارة المؤسسات الخاصة بتعبير أدق المؤسسات غير العامة إذ أنها تشمل إدارة المؤسسات الاجتماعية والأهلية وهي بطبيعة الحال مؤسسات عامة أو ذات نفع عام. لذا يطلق عليها أيضاً اسم الإدارة المؤسسة نسبة إلى المؤسسة.

وقد لوحظ في العديد من أدبيات الإدارة الحديثة خلط بعض الكتاب والمؤلفين بين أنواع الإدارة وتعريفاتها، إذ يعطي عنوان (أنواع الإدارة) للتعريفات والأقسام مما تسبب في حالة من الإبهام في هذا الإطار لا تزال قائمة حتى اليوم ولا سيما عند غير المختصين).

ونقصد بالتعريفات أو فروع الإدارة أو أقسام الإدارة المجالات التخصصية في الإدارة منها: (الخيشوم، ١٩٩٩م)

أ. الإدارة المالية.

ب. إدارة الموارد البشرية.

ج. إدارة الإنتاج.

د. إدارة الجودة وغيرها.

ولا يصح تسمية هذه الأقسام والفروع بتسمية (أنواع الإدارة) لأنه على الرغم مما فيها من تخصصية إلا إنها تسير على وفق نفس المنهجية والنمطية ولكن في حدود تخصص محدد. وأما بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة فإن فوارق في الآلية تجعل من الإدارتين نمطين مختلفين.

وعلى كل حال، لا ينطبق هذا التقسيم على نظام الإدارة الإسلامية، الذي يرى أن الإدارة هي نمط واحد وليس أنماطاً متعددة حتى مع التخصصية في تفرعاتها.

كما يحدث ذات الخلط لدى شريحة أخرى من الكتاب والإداريين عند الحديث عن المناهج الإدارية التي من بينها على سبيل المثال لا الحصر الإدارة المركزية والإدارة التفويضية الإدارة بالأهداف

وغيرها من المناهج أو الأساليب الإدارية المتعددة.

رابعاً: وظائف الإدارة

تحدد الإدارة الحديثة وظائف الإدارة في أربع وظائف رئيسية تتفرع عنها قوائم طويلة من الوظائف الفرعية التي تتعلق بطبيعة العمل هذه الوظائف هي: (سعد، ٢٠٠٥م)

١. الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعد التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن تفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف، بواسطة التخطيط سيمكنك إلى جد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

أ. ماذا نريد أن نفعل؟

ب. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

ج. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

د. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

i. تحديد الموارد المطلوبة.

ii. تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين من (فنيين، مشرفين، مدراء).

iii. تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

iv. تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى: (محمد، ٢٠٠٩م)

التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط على مستوى الإدارة الوسطى.

التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

٢. أنواع التخطيط الثلاثة:

أ. التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.

وغاية التخطيط الاستراتيجي هي: (الهواري، ٢٠٠٠م)

i. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

ii. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

iii. تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولاً عن انجازه.

التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب انجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ج. التخطيطي التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على

الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات. (شيحا، ١٩٩٨م)

د. خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الاولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

٢. الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" وريموند اتنر في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم: (شيحا، ١٩٩٨م)

أ. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

ج. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع اعطائهم قدر مناسب من السلطة.

د. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً بالإضافة إلى ذلك، فهي تصنيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمي وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب ان تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

(بلنكت واتنر) يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

أ. الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف: الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن. (محمد، ٢٠٠٩م)

ب. الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب انجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

ج. الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

i. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج وغيره).

ii. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

iii. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي

د. الخطوات الرابعة: تفويض العمل والسلطات: إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد اولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

هـ. الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة.

أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي: (ايهاب، ٢٠٠٩)

١. يعرّف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

٣. الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمون لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملىء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار

الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة. (ايهاب، ٢٠٠٩)

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

١. مهام التوظيف الثمانية:

أ. تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي: (عبدالرحيم، ١٩٧٧م)

i. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

ii. مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

iii. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ب. **توفير الموظفين:** في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن

طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ج. الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

د. التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

هـ. التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

i. **التدريب:** يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

ii. **التطوير:** يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

و. تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

ز. قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ح. إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

٤. الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

أ. متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك: (عبد الرحيم، ١٩٧٧م)

i. معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
ii. التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
iii. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
iv. تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
v. بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا
vi. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
vii. جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
viii. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

ب. إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك -واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من انك لا تقول لموظفيك امراً ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته.

تأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

حاول عدم تمييز أي شخص من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة حاول

التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك لا تلعب "التسديدة الكبرى" المشرفون الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم أما المشرفون الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم. (موفق، ٢٠٠٩م)

٥. الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم، لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

أ. خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط في الحقيقة، والغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط هذه العملية يمكن أن تنحصر في أربعة خوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

i. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف، طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته أيا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الادارية أو المعايير التقنية فيما يلي وصف لكل نوع. (درويش، ١٩٧٦م)

المعايير الادارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الاساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة تبر المقاييس الادارية عن من متي ولماذا العمل.

مثال يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرح الانتاج والعمليات والمواد والآلات ومعدات السلامة والموردين يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم.

متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرون الأداء لكي يحددوا تناسب الأداء مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة- خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة: المعيار، دقة القياسات التي يثبت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات.

المبحث الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

استهدفت الدراسة مجتمع الدراسة المكون من (٢٠٠) فرد من فئة العاملين بوزارة الخارجية لدراسة حالة، موزعين ما بين مدراء إدارات ورؤساء أقسام وموظفين وغيرهم. قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية

باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لعدد (١٠٠) مبحوث.

تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتي:

$$N = \frac{t^2 p(1-p)}{d^2}$$

حيث:

N = العينة الابتدائية

t = المتغير المعياري

P = نسبة إنشاء الظاهرة

d = الضبط الإحصائي

$$N = \frac{(2)(0.5)(0.5)}{(0.1)} = ١٠٠$$

طالما حجم المجتمع (0٠n=2) أقل من ١٠٠٠، فإن العينة الابتدائية تصبح عينة نهائية.

ثانياً: أداة الدراسة

٢. الثبات والصدق الظاهري لأداة الدراسة.

تم التحقق من الصدق الظاهري وتم التحقق من فرضيات مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، وذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من مدراء إدارات ورؤساء أقسام وموظفين بوزارة الخارجية.

٣. الثبات والصدق الإحصائي لأداة الدراسة.

للتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار إذ قامت بتوزيع الأداة على عينة استطلاعية بلغت (٥٥) عينة، وإعادة الاختبار (Test-Retest) بلغ عددها (45) فرداً من العاملين بوزارة الخارجية لمتشمل هم الدراسة، وبفارق أسبوعين بين الاختبارين، ثم جرى استخراج معامل الثبات حسب معادلة سبيرمان فبلغ معامل ثبات المقياس٨٢% وقد عد أصحاب الاختصاص هذه النسبة جيدة لمثل هذا النوع من البحوث.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

تم استخدام التحليل الإحصائي للدراسات الكمية لمناسبة هذا الأسلوب للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS).

رابعاً: تحليل البيانات

واختبار الفرضيات: تم اختبار الفرضيات من خلال ايجاد الاوساط الحسابية الموزونة (قوة

الاجابة) والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الاستبانة، وجميع هذه الفرضيات هي أسئلة وصفية وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي حيث أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق ، محايد، لا أوفق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي.

خامساً: تطبيق الدراسة: تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المقررة (١٠٠) فرداً، وقد تم تفريغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدتها الباحثة لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الأسمية (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب وتم تفريغ البيانات في الجداول رقم (١) الآتي.

الفرضية الاولي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري.

الجدول رقم (١)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
		التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة
١.	إمكانية نقل عملية التخطيط إلى المستويات الإدارة التنفيذية	٢٤ %٢٤	٣٥ %٣٥	٢٣ %٢٣	١١ %١١	٧ %٧
٢.	إلزام وزارة الخارجية بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء	١٣ %١٣	١٤ %١٤	٢٣ %٢٣	٢٧ %٢٧	٢٣ %٢٣
٣.	جعل محور التخطيط لحاجات العملاء المحتملة	٤٦ %٤٦	٢٦ %٢٦	١٣ %١٣	٩ %٩	٦ %٦
٤.	زيادة قدرة وزارة الخارجية على تشخيص المشكلات	٢٨ %٢٨	٣١ %٣١	٢٧ %٢٧	٩ %٩	٥ %٥
٥.	دعم قدرة وزارة الخارجية على تحديد البدائل المختلفة	٢٦ %٢٦	٣٢ %٣٢	١٦ %١٦	١٥ %١٥	١١ %١١
٦.	زيادة قدرة وزارة الخارجية على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية	٢٠ %٢٠	٢٥ %٢٥	٢٠ %٢٠	١٨ %١٨	١٧ %١٧
٧.	القدرة على تفعيل ودعم القرارات	٣٠ %٣٠	٢٩ %٢٩	١٦ %١٦	١٤ %١٤	١١ %١١

٨.	القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار	٢٥ %٢٥	٣٦ %٣٦	٢٤ %٢٤	٩ %٩	٦ %٦
٩.	توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت	٣٩ %٣٩	٤١ %٤١	١٣ %١٣	٥ %٥	٢ %٢
١٠.	زيادة القدرة على الابتكار في مجال الخدمات	٢٦ %٢٦	٢٩ %٢٩	٢٣ %٢٣	١٣ %١٣	٩ %٩
١١.	زيادة المهام والمرونة في التكيف مع بيئة المتغيرة	٣٠ %٣٠	٣٢ %٣٢	١٨ %١٨	١٥ %١٥	٥ %٥
١٢.	زيادة خدمة العاملين والعملاء بشكل أفضل	٢٦ %٢٦	٢٨ %٢٨	٢٣ %٢٣	١٥ %١٥	٨ %٨
١٣.	تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي والآن بدلا من الماضي	٢٧ %٢٧	٣١ %٣١	١٢ %١٢	١٨ %١٨	١٢ %١٢
١٤.	تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية	٣٩ %٣٩	٣٦ %٣٦	١٣ %١٣	٨ %٨	٤ %٤
١٥.	إمكانية تطبيق الرقابة الالكترونية وتقلل الجهد الإداري	٤٩ %٤٩	٤٣ %٤٣	٦ %٦	٢ %٢	٠ %٠
١٦.	إمكانية توسع الرقابة على خدمة العملاء في شبكة الأعمال الخارجية	٤٣ %٤٣	٤٦ %٤٦	٦ %٦	٣ %٣	٢ %٢

المصدر: إعداد، الباحثة من واقع بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتبين من الجدول رقم (١) أن التوزيع التكراري والنسبي أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية الاولي بالنسبة للعبارة:

- إمكانية نقل عملية التخطيط لمستويات الإدارة التنفيذية. حيث كانت نسبة أوافق ٣٥% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٤%، تليها محايد ٢٣%، تليها لا أوافق ١١%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٧%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية غالباً ما يؤدي إلى نقل عملية التخطيط لمستويات الإدارة التنفيذية.
- إلزام وزارة الخارجية بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء. حيث كانت نسبة لا أوافق ٢٧% كأعلى نسبة، تليها كل من محايد ولا أوافق بشدة ٢٣%، تليها أوافق ١٤%، وأخيراً أوافق بشدة ١٣%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية لا يؤدي إلى إلزام وزارة الخارجية بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.
- جعل محور التخطيط لحاجات العملاء المحتملة. حيث كانت نسبة أوافق بشدة ٤٦% كأعلى نسبة، تليها أوافق ٢٦%، محايد ١٣%، تليها لا أوافق ٩%، وأخيراً أوافق بشدة ٦%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية غالباً ما يؤدي إلى إمكانية جعل محور التخطيط لحاجات العملاء المحتملة.
- زيادة قدرة وزارة الخارجية على تشخيص المشكلات. حيث كانت نسبة أوافق ٣١% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٨%، تليها محايد ٢٧%، تليها لا أوافق ٩%، وأخيراً أوافق بشدة ٥%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية غالباً ما يؤدي إلى زيادة قدرة وزارة الخارجية على تشخيص مشكلاتها.

- دعم وزارة الخارجية على تحديد البدائل المختلفة. حيث كانت نسبة أوافق ٣٢% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٦%، تليها محايد ١٦%، تليها لا أوافق ١٥%، وأخيراً أوافق بشدة ١١%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية نادراً ما يؤدي إلى دعم قدرة وزارة الخارجية على تحديد البدائل المختلفة.
- زيادة قدرة وزارة الخارجية على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية. حيث كانت نسبة أوافق ٢٥% كأعلى نسبة، تليها كل من أوافق بشدة ومحايد ٢٠%، تليها لا أوافق ١٨%، وأخيراً أوافق بشدة ١٧%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية لا ما يؤدي إلى زيادة قدرة وزارة الخارجية على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات. حيث كانت نسبة أوافق بشدة ٣٠% كأعلى نسبة، تليها أوافق ٢٩%، تليها محايد ١٦%، تليها لا أوافق ١٦%، وأخيراً أوافق بشدة ١١%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية نادراً ما يؤدي إلى تفعيل ودعم القرارات.
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار. حيث كانت نسبة أوافق ٣٦% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٥%، تليها محايد ٢٤%، تليها لا أوافق ٩%، وأخيراً أوافق بشدة ٦%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية غالباً ما يؤدي إلى القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار.
- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت. حيث كانت نسبة أوافق ٤١% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٣٩%، تليها محايد ١٣%، تليها لا أوافق ٥%، وأخيراً أوافق بشدة ٢%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية دائماً ما يؤدي إلى توفير

كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت.

- زيادة القدرة على الابتكار في مجال الخدمات ، حيث كانت نسبة أوافق ٢٩% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٦%، تليها محايد ٢٣%، تليها لا أوافق ١٣%، وأخيراً أوافق بشدة ٩%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية غالباً ما يؤدي إلى القدرة على الابتكار في مجال الخدمات .
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع بيئة المتغيرة . حيث كانت نسبة أوافق ٣٢% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٣٠%، تليها محايد ١٨%، تليها لا أوافق ١٥%، وأخيراً أوافق بشدة ٥%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية غالباً ما يؤدي إلىزيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- زيادة خدمة العاملين والعملاء بشكل أفضل. حيث كانت نسبة أوافق ٢٨% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٦%، تليها محايد ٢٣%، تليها لا أوافق ١٥%، وأخيراً أوافق بشدة ٨%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية نادراً ما يؤدي إلى القدرة على زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي والآن بدلا من الماضي. حيث كانت نسبة أوافق ٣١% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٧%، تليها لا أوافق ١٨%، وأخيراً كل من محايد ولا أوافق بشدة ١٢%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية نادراً ما يؤدي إلى تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي والآن بدلا من الماضي.
- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية. حيث كانت نسبة أوافق بشدة ٣٩% كأعلى نسبة، تليها أوافق ٣٦%، تليها محايد ١٣%، تليها لا أوافق ٨%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٤%. وهذا يدل على أن استخدام

البرمجيات الإلكترونية غالباً ما يؤدي إلى القدرة على تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

- إمكانية تطبيق الرقابة الالكترونية وتقلل الجهد الإداري. حيث كانت نسبة أوافق بشدة ٤٩% كأعلى نسبة، تليها أوافق ٤٣%، تليها محايد ٦%، تليها لا أوافق ٢%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٠%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية دائماً ما يؤدي إلى تطبيق الرقابة الإلكترونية وتقلل الجهد الإداري.
- إمكانية توسع الرقابة على خدمة العملاء في شبكة الأعمال الخارجية، حيث كانت نسبة أوافق ٤٦% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٤٣%، تليها محايد ٦%، تليها لا أوافق ٣%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٢%. وهذا يدل على أن استخدام البرمجيات الإلكترونية دائماً ما يؤدي إلى إمكانية توسع الرقابة على خدمة العملاء في شبكة الأعمال الخارجية

iii. الفرضية الاولي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات الإلكترونية وتطوير العمل الإداري.

ولتأكد من صحة الفرضية استخدمت الباحثة اختبار مربع كاي لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (٢)

يوضح نتائج اختبار مربع كاي

إحصائية الاختبار (كاي^2)	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة P.value
124.253	120	0.377

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة (0.377) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أنه غالباً ما يؤدي استخدام البرمجيات الإلكترونية ولتطوير العمل الإداري.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري.

الجدول رقم (٣)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١.	التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية في وزارة الخارجية.	٢٨	%٢٨	٣٦	%٣٦	٢١	%٢١	٩	%٩	٦	%٦
٢.	تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على تقديم تخصصات ومهارات عالية	٢٠	%٢٠	٢٦	%٢٦	٢٥	%٢٥	١٨	%١٨	١١	%١١
٣.	تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل باستخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية	٣٥	%٣٥	٣٩	%٣٩	١٣	%١٣	٨	%٨	٥	%٥
٤.	تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل على أساس الحاسوب	٣٨	%٣٨	٣٤	%٣٤	١٣	%١٣	١٠	%١٠	٥	%٥
٥.	تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعاليين	٣٠	%٣٠	٣١	%٣١	١٧	%١٧	١٢	%١٢	١٠	%١٠
٦.	توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين	٣٥	%٣٥	٤٠	%٤٠	١٤	%١٤	٨	%٨	٣	%٣
٧.	توفير الاتصال المستر بين القادة والعملاء	٣٤	%٣٤	٣٦	%٣٦	١٥	%١٥	٨	%٨	٧	%٧
٨.	سرعة الحصول على بيانات دقيقة وصحيحة	٣٩	%٣٩	٥٦	%٥٦	٣	%٣	٢	%٢	٠	%٠
٩.	تحسين الاتصالات الادارية دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل	٣٠	%٣٠	٣٤	%٣٤	٢٢	%٢٢	١٠	%١٠	٤	%٤

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

يتبين من الجدول رقم (٣) أن التوزيع التكراري والنسبي أفراد عينة الدراسة فيما يخص الفرضية الثانية بالنسبة للعبارة:

- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية في المؤسسة. حيث كانت نسبة أوافق ٣٦% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٢٦%، تليها محايد ٢١%، تليها لا أوافق ٩%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٦%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال غالباً ما يؤدي إلى التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية في المؤسسة.
- تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على تقديم تخصصات ومهارات عالية، حيث كانت نسبة أوافق ٢٦% كأعلى نسبة، تليها محايد ٢٥%، تليها أوافق بشدة ٢٠%، تليها لا أوافق ١٨%، وأخيراً لا أوافق بشدة ١١%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال نادراً ما يؤدي إلى تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على تقديم تخصصات ومهارات عالية.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل باستخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية. حيث كانت نسبة أوافق ٣٩% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٣٥%، تليها محايد١٣%، تليها لا أوافق ٨%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٥%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال غالباً ما يؤدي إلى تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل باستخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل على أساس الحاسوب. حيث كانت نسبة أوافق بشدة ٣٨% كأعلى نسبة، تليها أوافق ٣٤%، تليها محايد١٣%، تليها لا أوافق ١٠%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٥%. وهذا يدل على أن

استخدام شبكات الاتصال غالباً ما يؤدي إلى تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل على أساس الحاسوب.

- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعاليين. حيث كانت نسبة أوافق بشدة ٣١% كأعلى نسبة، تليها أوافق ٣٠%، تليها محايد ١٧%، تليها لا أوافق ١٢%، وأخيراً لا أوافق بشدة ١٠%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال غالباً ما يؤدي إلى تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعاليين.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين. حيث كانت نسبة أوافق ٤٠% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٣٥%، تليها محايد ١٤%، تليها لا أوافق ٨%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٣%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال غالباً ما يؤدي إلى توفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين.
- توفير الاتصال المستر بين القادة والعملاء. حيث كانت نسبة أوافق ٤٠% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٣٥%، تليها محايد ١٤%، تليها لا أوافق ٨%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٣%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال غالباً ما يؤدي إلى توفير الاتصال المستمربين القادة والعملاء.
- سرعة الحصول على بيانات دقيقة وصحيحة. حيث كانت نسبة أوافق ٥٦% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٣٩%، تليها محايد ٣%، تليها لا أوافق ٢%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٠%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال دائماً ما يؤدي إلى سرعة الحصول على بيانات دقيقة وصحيحة.
- تحسين الاتصالات الادارية دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل. حيث كانت نسبة أوافق ٣٤% كأعلى نسبة، تليها أوافق بشدة ٣٠%،

تليها محايد٢٢%، تليها لا أوافق ١٠%، وأخيراً لا أوافق بشدة ٤%. وهذا يدل على أن استخدام شبكات الاتصال غالباً ما يؤدي إلى تحسين الاتصالات الإدارية لدعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويمها.

اختبار الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري.

جدول رقم (٤)

يوضح نتائج اختبار مربع كاي

إحصائية الاختبار (كاي^2)	درجات الحرية DF	مستوى الدلالة P.value
٢٤١.٧٩٧	١٩٥	0.013

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية، ٢٠١٨م

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة (0.013) وهي أصغر من (0.05) وهذا يعني أنه نادراً يؤدي استخدام شبكات الاتصال لتطوير العمل الإداري

أولاً: النتائج

بعد إجراء الدراسة النظرية وتحليل بيانات الاستبانة (الدراسة الميدانية) واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

١. يتم انتقال المعلومات بين الإدارات المختلفة بسهولة باستخدام الاجهزة والمعدات الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بعد إدخال البيانات إلكترونياً بدقة، مما يؤدي إلى تقليص الإجراءات الإدارية.

٢. ينتقل المجتمع تدريجاً من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الإلكتروني باستخدام النقود الرقمية بدلاً من النقود التقليدية مما يؤدي ذلك إلى جذب رؤوس الأموال للاستثمارات المحلية، ومن ثم تحقيق قائض منة الموارد المالية، إلا أنه نادراً ما يؤدي إلى إتاحة الفرصة أمام الشركات

الصغيرة للدخول في مجال الأعمال مما يقلل من قدرة المجتمع على المساهمة الايجابية في الاقتصاد العالمي.

٣. سهولة تبادل المعلومات وعقد الدورات والمؤتمرات العلمية التكنولوجية الحصول على المعلومات العلمية والتكنولوجية و من ثم الاستثمار الامثل لنتائج الأبحاث والدراسات باستخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية.

٤. إمكانية توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات المتعلقة بقطاعات الدولة باستخدام الأجهزة والمعدات الإلكترونية، نادراً بدون توفير مرونة التخطيط الأمثل لمتطلبات سوق العمل والبطء في انجاز ومتابعة الأداء الحكومي.

٥. سهولة انتقال عملية التخطيط لمستويات الإدارة التنفيذية وجعل محور التخطيط في السوق وحاجات العملاء المحتملة ومن ثم إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء من خلال استخدام البرمجيات الإلكترونية.

٦. زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص مشكلاتها، كما يتم تدعيم قدرتها على تحديد بدائلها المختلفة والقدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار، باستخدام البرمجيات الإلكترونية، إلا أن تلك البرمجيات لا تؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية ولاسيما تفعيل ودعم القرارات.

٧. قدرة البرمجيات الإلكترونية في توفير كم هائل من المعلومات

يومياً وفي كل وقت، التي تمتاز بالقدرة الكبيرة على الابتكار في مجال الخدمات جديدة وزيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة ولكنها لا تؤدي إلى زيارة خدمة العاملين والموردين والزبائن.

٨. إمكانية تطبيق وتوسيع الرقابة على عمليات الشراء في شبكة الأعمال الخارجية بواسطة الرقابة الإلكترونية، مما يؤدي إلى تحقيق الرقابة الحقيقي والحاضر بدلا من الماضي والرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية.

٩. سرعة الحصول على بيانات دقيقة و صحيحة بالتشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية في المؤسسة بتوفير الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين وتحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل بواسطة عمال متخصصين ومهرة على اساس الحاسوب مع تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعاليين.

١٠. المعوقات والمشكلات الادارية التي تعوق تطبيق الادارة الإلكترونية ضعف التخطيط لدى الادارة العليا في برامج تلك الادارة وانعدام التغيرات التنظيمية في غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاعتماد على الأساليب التقليدية ومحاولة التمسك بمبادئها ومقاومة العاملين لتطبيق التقنيات الحديثة في المؤسسات الوطنية وغياب هيئات على المستويات العليا في الأجهزة الحكومية لتقويم برنامج التحول الالكتروني.

١١. المعوقات والمشكلات القانونية السياسية التي تعوق تطبيق الادارة الالكترونية انعدام بيئة عمل الكترونية محمية وفق أطر قانونية وغياب الارادة السياسية الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الادارات الإلكترونية.

١٢. المعوقات والمشكلات الفنية التي تعوق تطبيق الادارة الالكترونية إشكالات التحول الالكتروني كما التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات وانتشار الأمية الالكترونية لمعظم المتعلمين.

١٣. المعوقات والمشكلات المالية التي تعوق تطبيق الادارة الالكترونية ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية وقلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية ومشاريع إدارة إلكترونية وهذا يدل على أن نادراً ما يمثل معوقات ومشكلات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

١. ضرورة عقد الدورات والمؤتمرات العلمية التكنولوجية والحصول على المعلومات العلمية والتكنولوجية ومن ثم الاستثمار الأمثل لنتائج الأبحاث والدراسات.

٢. ضرورة جعل محور التخطيط الأمثل لمتطلبات سوق العمل وحاجات العملاء المحتملة ونقل عملية التخطيط لمستويات الإدارة التنفيذية ومن ثم إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء والإسراع في انجاز

ومتابعة الأداء الحكومي.

٣. ضرورة تشخيص مشكلات استخدام البرمجيات الإلكترونية وزيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية لتفعيل ودعم القرارات وبدائلها المختلفة ومجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار.

٤. ضرورة تطبيق وتوسيع الرقابة المستمرة والدورية على عمليات الشراء في شبكة الأعمال الخارجية بواسطة الرقابة الإلكترونية باستخدام البرمجيات لتقليل الجهد الإداري والوقت.

٥. ضرورة إخضاع الموظفين على التعامل مع الإدارة الإلكترونية، تخطيطاً وتنظيماً ورقابة واتخاذ قرارات.

٦. ضرورة تذليل المعوقات والمشكلات الإدارية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية بتكثيف الجرعات التدريبية للبرامج والتحديد الواضح للرؤية الاستراتيجية في استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٧. ضرورة تذليل المعوقات والمشكلات القانونية السياسية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية بتوفير بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية وتوفير إرادة سياسية داعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية.

٨. ضرورة تذليل المعوقات والمشكلات المالية التي تعوق تطبيق الإدارة الإلكترونية بتسهيل إدخال الأجهزة الإلكترونية للبلاد وتخفيض ضرائبها الجمركية وإرساء البنى التحتية للإدارة الالكترونية.

المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

١. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الادارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٥م، ص ٨٤

٢. احمد محمد غنيم، الإدارة الالكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، القاهرة، المكتبة العصرية، ٢٠٠٤م، ٢٠٠

٣. احمد الكردي، الإدارة الالكترونية، وتكنولوجيا المعلومات، جامعة الازهر، كلية التجارة، ٢٠٠٥م، ص١٢٠.

٤. نجم عبود نجم، الادارة الإلكترونيه، الاستراتجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، ٢٠٠٤م.

٥. بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، ٢٠٠٦م، ص189

٦. نوبي محمد حسن، منظومة الحكومة الإلكترونية، المعهد العربي لإنماء المدن، ندوة الحكومة الإلكترونية، الواقع والتحديات، دبي، ٢٠٠٣م، ص١١.

٧. عمار الحداد، التجارة الإلكترونية، ملاحظات سريعة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤م.

٨. زياد القاضي وآخرون، مقدمة إلى شبكات الحاسوب، مكتبه المجتمع العربي للنشر، ٢٠٠٤م.

٩. إبراهيم درويش، النظام السياسي، دراسة فلسفية تحليلية، الجزء الأول، ط ٢، بغداد ١٩٦٩، ص ٣٣

١٠. المقلي، عمر عثمان، مبادئ الإدارة (٢)، منشورات جامعة السودان، ٢٠٠٦م.

١١. خليفة بن صالح المسعود، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط

جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الرياض، ٢٠٠٨، ص٤١

١٢. الخشروم، د.محمد مصطفى، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقري، الرياض: ١٩٩٩م.

١٣. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠٠٥، ص٢٥

١٤. محمد شمص، النظام السياسي عند المسلمين بين الخيال والواقع، ط١، بيروت، دار الهادي، ٢٠٠٩، ص١١

١٥. الهواري، سيد، الإدارة والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة: ٢٠٠٠م.

١٦. شيحا، إبراهيم عبد العزيز، الإدارة المفاهيم والأسس العلمية، دار العلوم الرياض: ١٩٨٠م.ص١٢

١٧. محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم لإدارة الأعمال، غزة، فلسطين، ٢٠٠٩، ص٧١

١٨. إيهاب خميس أحمد المدير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧، ص٢٥

١٩. عبد الرحيم، محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار التأليف، القاهرة، ١٩٧٧م، ص١٧.

٢٠. موفق حديد محمد، الغدارة، المبادئ النظريات، ط١، دار حامد، عمان، ٢٠٠١م، ص ١٤٠

٢١. درويش، إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، مطابع الهيئة المصرية العامة، القاهرة: ١٩٧٦م.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

١. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسنطينة، ٢٠١٠م.

٢. غنية نزلي، الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه الخضر، كلية الدراسات العليا، قسم المحاسبة، الجزائر الوادي، ٢٠١٦م.

٣. فهد السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة الرياض، رسالة ماجستير قدمت لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض، ٢٠٠٩م.

٤. مسعود صديقي ولخضر أوصيف، المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية الدراسات العليا، قسم المحاسبة، ورقلة، ٢٠١١م.

تطوير أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول

اعداد دكتور هيا السرديه /جامعة حائل

الرتبة: أستاذ مساعد

ملخص البحث

تهدف الدراسة إلى مسح واقع أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول للوقوف على جوانب القوة والضعف في أداء العناصر المختلفة المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة والوقوف على المشاكل التي يعاني منها النظام التعليمي لضمان جودة المؤسسات التعليمية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، حيث تم إعداد استبانة لمؤشرات تطوير أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة، وتم تطبق تلك الاستبانة على مجموعة من أساتذة التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية ، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية ، واستخدام الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية؛ وصولًا للنتائج والمتمثلة باستخدام (المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري)، وبعد التحليلات الاحصائية تم الوقوف واقع أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.

جاءت النتائج مؤكدة على أن مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول كبير بشكل عام حيث بلغ المتوسط العام للمجالات ٣.٥٤، كما جاءت المتوسطات على المجلات متوزعة ما بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء مجال التقييم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاء مجال التعليم في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30).

من اهم التوصيات التي خرجت الدراسة فيها: التنسيق بين الجهات المختصة والمسؤولة عن رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة لمراعات معايير الجودة التي يجب ان تتوفر في البيئة المادية وفي مجال التعليم، مما لتلك المعايير من دور كبير في تجويد المؤسسات التعليمية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة، عقد دورات لنشر ثقافة استخدام مؤشرات أداء العملية التعلمية واستخدامها في عملية التقييم والتقويم المؤسسات التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة.

الكلمات المفتاحية: أداء- المؤسسات التربوية- ذوي الاحتياجات الخاصة

Abstract:

The study aims to evaluate the performance of educational organization dedicated to special needs in Saudi Arabia according to other countries experience to stand the weakness and the power of different performance elements of the educational organization dedicated to the special needs, and the problems that faces the educational system, to guarantee the quality of these organization.

The researcher uses the descriptive approach to fulfill this goal, and a questionnaire was designed and applied on special need students teachers. The sample was intentional chosen. Statistical tools used to calculate the average and the standard deviation.

Results

The general average was3.5, the evaluation factor was the first with average=3.88, the education factor was the last with average=3.3.

Recommendations

١. coordination between the special needs organization and the specialists foundation to provide the basics needs

٢. training courses to raise the awareness about using performance evaluation in special needs organization.

المقدمة:

أي مجتمع، نظرًا لتأثيره على القوة البشرية التي يعتمد عليها في تحقيق التنمية والنهوض بالمجتمعات في الحاضر والمستقبل، إن مناقشة قضايا التعليم وتطويره هي المدخل الطبيعي للتنمية الشاملة، ولما كان الإنسان هو محور التنمية وأساسها، وكانت التنمية هي قاعدة كل تنمية اقتصادية، وسياسية، واجتماعية؛ فإن تحقيق التنمية يستلزم ضرورة إعادة النظر فيما يقدم من خدمات تعليمية لأبنائنًا، وحتى يتسنى ذلك ينبغي مراجعة المنظومة التعليمية باستمرار، وتطوير منهجيات تساعد على اجتياز التحولات والتغيرات المعاصرة، واتخاذ الإجراءات التي تكفل الحد من تدني المخرجات التعليمية (إبراهيم، هناء شحاتة، ٢٠١٦)

تواجه المؤسسات التربوية بشكل خاص، والمؤسسات العامة بشكل عام بيئات ديناميكية معقدة تتأثر بالعديد من المتغيرات، والتحولات في ظروفها

يعد التعليم من أهم القطاعات التي تشغل اهتمام الداخلية، ومعطيات بيئاتها الخارجية، ويتطلب ذلك من هذه المؤسسات العمل باستمرار على تحسين مستويات أدائها وتطوير قدرتها لهذه المواجهة.

وتعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة المؤسسة ككل، وتتم وفقًا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة (بركات، ٢٠٠٥).

تنطوي عملية تطوير الأداء المؤسسي على أربعة محاور رئيسية هي: العمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا، وانعكاسًا لأهمية تلك المحاور الأربعة فقد لاقت اهتمام كبير ورواج سريع حتى اتخذ العقد الأول من القرن العشرين اسم: عصر قياس الأداء The Era of Performance Measurement (أبو قاعود، ٢٠٠٦).

يعتبر تقويم وقياس الأداء مطلب أساسيًا لنجاح المؤسسة في تطبيق المداخل الحديثة في

إدارة الأداء: وذلك لأن الغاية من تقويم وقياس الأداء هو تحسين أداء المؤسسة للوقوف على أدلة تظهر حالات التحسين، والتقدم وتوثيقها ودراستها، ايضًا يعتبر قياس الأداء ضرورة لإحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي (عبد الرحيم، ٢٠٠٦).

وقد لوحظ تدني مستوى العملية التعلمية في المؤسسات التعليمية بكل مراحلها؛ لذا برزت الحاجة إلى مراقبة جودة العملية؛ حتى يمكن الحد من تدني مخرجات التعليم، والفقر الواضح في العائد منه كما يتمثل في نقص المهارات والخبرات اللازمة؛ التي يطلبها سوق العمل من الخريجين (عيس، ٢٠٠٥).

ويستخدم تقويم الأداء المؤسسي في معنى واسع فهو لا يعني مجرد تقويم أو قياس أو تقدير قيمة شيء؛ بل يتضمن التعديل والتحسين والتطوير، كما يعني الحكم على أداء المؤسسة ككل، وعلى مدى تحقق الأهداف التربوية استنادًا الى معايير ومؤشرات، والتقويم هو ليس غاية إنما هو وسيلة إلى تطوير وتحسين العملية التعليمية والاستفادة من ذلك لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل (عيس، ٢٠٠٥).

إن أهم المبادئ الأساسية لتطوير المؤسسات التربوية استخدام المقاييس، والمعايير المعتمدة التي يمكن من خلالها ضبط العمليات الإدارية والفنية في المدارس (WilsonK2010)، فقد تم تطوير امثلة من النماذج والمعايير المعدة للتطبيق في المؤسسات التربوية مثل معايير كروسبي للتعليم والتي تتم وضعها وفقًا لمبادئ إدارة الجودة وأيزو9000 ISO ومعيار بالدرج Baldrige Criteria وغيرها (خضر، ٢٠١٠).

مفهوم المعايير المؤشرات:

حسب تعريف المعهد الأمريكي للمعايير (American National Standards Institute) يمكن تحديد معنى معيار بأنه بيان المستوى المتوقع الذي وضعته الهيئة المسؤولة بشأن هدف معين يراد الوصول إليه، ويحقق القدر المطلوب من الجودة (Quality) أو التميز (Excellence) (ANSI,2011).

كما عرف المعيار بأنه المستوى النموذجي المطلوب للأداء، وهو بمنزلة عقد اجتماعي لتأكيد التوقعات المتفق عليها اجتماعيًا حول متطلبات عمل المؤسسة (الفتلاوي،٢٠٠٧).

قدمت هاموند تفصيل أكثر للمعيار، إذ ترى أن المعيار عبارة عن توصيف لما يجب أن يعرفه الطلاب، ويستطيعون القيام به، وهذا ما يعرف بمعايير المحتوى (Concept Standards) على سبيل المثال يجب أن يعرف الطلاب الكتابة والتحدث، وذلك باستخدام قواعد اللغة بشكل صحيح، بينما تعبر معايير الأداء (Proficiencies Standards) عن الخصائص المميزة للعمل على سبيل المثال، حل المشكلات في الرياضيات أو الكتابة المقنعة في الآداب، أما معايير الكفاءة (Proficiency Standards) فتوضح الأداء المتميز للطلاب، وهي عادة ما يتم الاعتماد عليها في المقارنات الدولية، وهذه الأنواع الثلاثة للمعايير عبارة عن جمل تقريرية عامة مكتوبة تحدد التوقعات لما يجب أن يكون عليه الأداء، وتشير إلى أهداف صارمة للتعليم والتعلم (Hammond,2001).

وحيث أن المعيار يتضمن عدة مؤشرات، فقد عرف قاموس أكسفورد المؤشر بأنه: الذي يؤشر أو يلفت النظر إلى شيء ما ، ولعل من افضل التعريفات تعريف المركز الفيدرالي لجودة التعليم العالي بالولايات المتحدة بأنه : ما يمكن استخدامه للتميز بين الجيد وغير الجيد في العملية التعليمية، وتعرف مؤشرات الجودة بأنها البيانات التي يمكن قياسها ايجابًا ويعتمد

عليها بوصفها مقياسًا للجودة، وتأخذ المؤشرات من البيانات المنشورة، والإنجازات الموثقة؛ لذلك فإن الأمر يتطلب وضع عدد من المؤشرات لتقويم الإنجاز

Glossary of Key Terms in

.Evaluation,2010

استخدم مفهوم الجودة الشاملة في مجال التعليم العام في الولايات المتحدة لأول مرة في مؤلفات مالكوم الذي شغل منصب وزير التجارة في الحكومة الامريكية سنة ١٩٨١م ، حينما دعا إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، ثم بعد ذلك اصبح مطلبًا رسميا عام ١٩٩٣م حينما أعلن عن جائزة (مالكوم) في الجودة وأنها لم تعد مقتصرة على قطاع الصناعة، وإنما تشمل أيضًا قطاع التعليم، وأنتقل هذا المفهوم إلى مجال التعليم حينما طبقت معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم مع بداية التسعينات، وأعلنت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس إنشاء وحدة فحص أكاديمي؛ لدراسة الجودة في التعليم، وفي الوقت نفسه بدأ تطبيق معايير الأيزو في قطاع التعليم ومنذ ذلك الوقت أصبح التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان مجالًا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق معايير الجودة المعتمدة من المنظمات التربوية (OAKES,1999).

وفي نهايات القرن العشرين زاد الاهتمام بجودة التعليم حتى اسماه العلماء في عناوين الأيدلوجية الجديدة للتربية في العالم هو (تحسين جودة المدرسة)، حيث يشير مفهوم الجوة الشاملة في التعليم إلى مجموعة من المعايير، ولإجراءات التي تهدف على التحسن المستمر في مخرجات النظام التعليمي، من خلال تطوير المخرجات التي يتلقاها المجتمع بجميع مؤسساته لكونه مستفيدًا نهائيًا من تلك المخرجات (القرني، ١٤٣٢).

أهمية معايير الجودة

هي تركز المعايير على جهود الإصلاح والتطوير نحو أهداف واضحة ومحددة، ويمكن قياسها، ويعد التركيز، واحًا من أعظم فوائد المعايير.

- تساهم المعايير في تفعيل إجراءات المساءلة والمحاسبة للمنظمات التربوية.
- تعمل على ترشيد إنفاق بالتركيز في أولويات العملية التربوية.
- تشمل المعايير جميع الطلاب على اختلاف مستوياتهم الاجتماعية أو قدراتهم العلمية؛ مما يعزز قيم العدالة والمساواة في الميدان التربوي.
- تمكن المعايير المعلمين من تقويم أدائهم من خال قياس مدى تقدمهم نحو المستويات المحددة في المعايير.
- تعزز المعايير التنافس البناء بين المدارس، سواء على المستوى المحلي أم المستوى العالمي.
- تدعم المعايير الإدارة التشاركية والعمل التعاوني داخل المدارس.
- تمكن المعايير القادة التربويين وأفراد المجتمع المحلي من معرفة مستوى المدارس، ومدى تقدمها في تحقيق الأهداف المحددة.
- تساهم المعايير في تقويم جميع جوانب العملية التربوية.
- تساعد المعايير على تقويم المدخلات والعمليات والمخرجات، وهذا يختلف عن التقويم التقليدي الذي يركز على المخرجات (ANSI,2011).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

- عدم التزام الإدارة العليا بالمنظمات التربوية مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي أو إهماله في المنظمة التربوية.
- نقص تدريب الموظفين.
- الهيكل التنظيمي الهرمي وعدم قبول اللامركزية في المنظمة التربوية.
- ضعف البيانات وقواعد المعلومات التي يتخذ

القرارات بناء عليها في المنظمات التربوية.

- إهمال متطلبات العملاء الداخلين والخارجين للمنظمة التربوية وتوقعاتهم.
- عدم كفاية تمكين المعلمين، والافتقار إلى العمل الجماعي، وعدم تمكينهم من سلطة اتخاذ القرارات

خصائص المعايير:

- الشمولية: حيث تتناول جميع جوانب العملية التعلمية والتربوية والسلوكية وتتفق مع تطبيق نظم الجودة الشاملة.
- الموضوعية: و عدم التحيز في الاهتمام بعناصر المنظومة التعليمية بحيث يوزع الاهتمام عليها جميعًا بصورة متكافئة.
- المرونة والمواءمة: بين محتوى المعايير وتنوع الظروف البيئية والجغرافية والاقتصادية.
- توسيع نطاق المعايير: بحيث تشمل احتياجات المجتمع وطموحاته، وتعكس التقدم في مستوى الخدمات التعليمية ومخرجاتها.
- المراجعة المستمرة للمعايير الموضوعية: وإدخال التطويرات اللازمة لمواجهة التغييرات المتنامية في مجال المعرفة والتقنية.
- التقنين والقابلية للقياس: بحيث يمكن من خلالها التعرف على مدى جودة المخرجات من العملية التعليمية.
- التعبير عن وجهات نظر متعددة: تعكس آراء المشاركين والمستفيدين من الخدمة التعليمية من جهة، وتعتمد على هؤلاء المشاركين والمستفيدين أنفسهم في عملية التقويم لهذه المعايير من جهة أخرى.
- اتفاق المعايير مع القيم والاخلاقيات السائدة في المجتمع من جهة وعكسها النصوص القانونية السائدة في التشريع المحلي من جهة أخرى.

- وطنية المعايير بحيث تنسجم المعايير مع الخطط الاستراتيجية للتعليم في الدولة. (أحمد، ٢٠٠٩م)

وبالنسبة للأشخاص ذوي الإعاقة فقد أكدت الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة على تأمين بيئات ذات جودة عالية تسمح بتحقيق أقصى قدر من النمو الأكاديمي والاجتماعي International Convention on the Rights of Persons with Disabilites,2007، وهذا يتطلب تطبيق معايير الجودة في مراكز وبرامج الطلاب ذوي الإعاقة لضمان النوعية المتميزة لهذه الخدمات، لأن هذه المعايير تحدد مستوى جودة الأداء في المؤسسة أو البرنامج عند العمل لتحسين نظم التعليم ومخرجاته (العباد، ١٤٢٩)

معايير الجودة التربوية الخاصة بالأشخاص ذوي الإعاقة

وفي ضوء تطور فلسفة دمج ذوي الإعاقة في المدارس العادية ومبادرة التعليم الشامل، فقد تأسست عدة هيئات محلية وعالمية لمراقبة جودة الخدمات في التربية الخاصة واعتمادها ومنها مجلس اعتماد خدمات التعليم الخاص في الولايات المتحدة ووضعت معايير للحكم على جودة الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة منها معايير مجلس الأطفال غير العاديين CEC Standards (Counsel of Exceptional Children,2009) والمعايير التربوية للإعاقة في استراليا Disability Standards For Education,2005)

كما وضعت منظمة اليونسكو معايير جودة التعليم الشامل – لإنهاء العزل

Clusive quality education –to end exclusion's(unsco,2010).

فيما يلي أهم معايير.

Clusive quality education –to end exclusion's

وضعت منظمة التربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) تسعة معايير لجودة التعليم الشامل وعدد من المؤشرات تتبع لكل معيار كما لي:

المعلمون Teachers

- توافر أعداد كافية من المعلمين
- أن يكون المعلمين مدربين تدريبًا جيدًا ولديهم دافعية للعمل.
- أن يكون لدى المعلمين المؤهلات والخبرات الكافية.

المناهج الدراسية

Curriculum

- مرنة لتلبية احتياجات المتعلمين
- واسعة ومتنوعة لتعزيز المعارف والمهارات.

١-رعاية الطفولة

المبكرة Early Childhood Care

- أن يزود الأطفال الصغار بالخبرات المعرفية والمهارات السلوكية والاجتماعية
- أن يسهل للأطفال الانتقال إلى المدرسة الابتدائية.
- أن يتمكن الأطفال من الحصول على الخدمات الأساسية الصحية الأولية.
- تمكن الأطفال من الفئات المحرومة (ولا سيما ذوي الإعاقة) من الالتحاق في التعليم الابتدائي.

٢- اللغة Language

- تدريس اللغة الأم
- تعليم لغة الإشارة للطلاب الصم
- تعليم بطريقة برايل للمكفوفين

٣-بيئة تعليمية شاملة

Inclusive Learning

Environment.

- أن تكون البيئة التعليمية آمنة يسهل التنقل بها.
- ترحب المدارس بجميع المتعلمين

- أن تكون المدارس خالية من المضايقات وسوء المعاملة
- سهولة الوصول للفصول الدراسية والمناهج
- المرافق الصحية الكافية

٤-مدارس صحية وتقدم تغذية جيدة للطلاب Healthy Schools

- أن تكون الوجبات المدرسية صحية
- أن تكون المياه نظيفة
- أن توجد برامج للصحة المدرسية
- تطبيق مبادئ التعليم الصحي

٥-المواد التعليمية Learning Material.

- أن يكون محتوى الكتب غير متحيز
- نماذج الدور الإيجابي للفئات المهمشة
- أن تكون المواد التعليمية متاحة في مجموعة متنوعة من النماذج (مثل لغة برايل للمكفوفين أو غيرها من اللغات)
- التوزيع المجاني لمصادر التعلم في المناطق الريفية.

٦-تقييم الطلاب Assessment of students.

- أن تكون طرق التقييم مناسبة للطلاب على اختلاف قدراتهم وإمكانياتهم.
- أن يشمل التقييم أنواع مختلفة من الأساليب مثل (التقييم الرسمي، والتقييم الذاتي، وتقييم الزملاء)

٧-أنماط التعلم Learning Styles.

- أن يتم استخدام أنماط متعددة للتعليم والتعلم لمراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.

(UNSCO,2010)

أما في المملكة العربية السعودية فقد لقيت ممارسات جودة التعليم اهتمام حيث يعتبر مركز الملك فهد للجودة من المراكز التي تتابع ممارسات جودة التعلم في المملكة العربية السعودية، فقد تأسس عام (١٤٢٠) في محافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية، بهدف نشر وتطبيق نظام الجودة الشاملة، لرفع مستوى الخدمات التربوية والتعليمية بما يحقق تطلعات المستفيدين في ضوء سياسة وأهداف التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، وقد وضع المركز معايير الممارسات لجودة أفضل تعليم.

٨-وفيما يلي تفصيل لمعايير رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة:

- تعمل المدرسة على إجراء تعديلات في المبنى لتناسب ذوي الحاجات الخاصة (مداخل، مواقف خارجية، تعديلات في دورات المياه).
- لدى المدرسة مؤشرات للكشف المبكر عن الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تعمل المدرسة على تدريب بعض المعلمين والطلاب وأولياء الأمور للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
- لدى المدرسة برنامج تهيئة لدمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة ويتضمن (تثقيف المعلمين عن دورهم في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، تثقيف الطلاب العاديين للتعامل بإيجابية مع اقرانهم ذوي الاحتياجات الخاصة).
- تشارك المدرسة الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالأنشطة (رحلات، مسابقات، إذاعة مدرسية) (مركز الملك فهد للجودة، ٢٠١١، ص٤٦-٤٧)

مشكلة الدراسة:

في ضوء تطور فلسفة دمج ذوي الإعاقة في المدارس العادية ومبادرة التعليم الشامل، فقد تأسست عدة هيئات محلية وعالمية

لمراقبة جودة الخدمات في التربية الخاصة واعتمادها ومنها مجلس اعتماد خدمات التعليم الخاص في الولايات المتحدة ووضعت معايير للحكم على جودة الخدمات المقدمة للطلاب ذوي الإعاقة منها معايير مجلس الأطفال غير العاديين CEC Standards (Counsel of Exceptional Children,2009) والمعايير التربوية للإعاقة في استراليا Disability Standards For Education,2005)

كما وضعت منظمة اليونسكو معايير جودة التعليم الشامل – لإنهاء العزل Clusive quality education –to end exclusion's(unsco,2010).

ونظرًا لأهمية الموضوع وندرة الدراسات التي تناولت الموضوع في العالم العربي وفي المملكة العربية السعودية، جاءت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول؟ والذي يتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التعليم ؟.
- ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال الخدمات الإدارية؟
- ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التقييم؟
- ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال البيئة المادية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية تقويم أداء المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة، وأهم أهدافها، ومبرراتها الداعية له.
- تحديد مؤشرات تقويم أداء المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة
- الوقوف على أهم المؤشرات التي غير متوفرة في المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية.
- وضع مجموعة من المقترحات والتوصيات لتفعيل المؤشرات في تقويم المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة.

الأهميةويمكن ذكرها في النقاط التالية:

- تعد الدراسة حسب علم الباحث الدراسة الأولى في السعودية التي تتناول أداء المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول.
- وضع قوائم في أهم مؤشرات معايير الجودة العالمية للمؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة.
- قد تفيد اطلاع المسئولين في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية على واقع المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة.
- تفتح رؤية للباحثين في هذا المجال.

مصطلحات الدراسة:

أداء نظرًا: هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها (عبد المحسن، توفيق، ٢٠٠٤).

أداء إجرائيًا: مجموعة من مؤشرات الأداء للمعايير الموضوعة عالميًا والتي يجب ان تنطبق على المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة.

المؤسسة التربوية نظريًا

هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعيّة مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة حسب نوع هذه المؤسسة التعليميّة، وتتكون هذه المؤسسة التعليميّة من أعضاء الهيئة التدريسيّة أو المعلمون، والطلاب، وأولياء الأمور، والهيئات الإداريّة فيها، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنيّة معيّنة، تعتمد هذه الفترة أيضاً على نوع المؤسسة التعليميّة، فهناك العديد من أنواع المؤسسات التعليميّة مثل رياض الأطفال، والمدارس، والمعاهد، والكليات، والجامعات.

المؤسسة التربوية

اجرائيًا: هي أماكن فيها تعديلات خاصة تناسب فئات ذوي الاحتياجات الخاصة من مباني، ومناهج، واستراتيجيات تدريسية خاصة وهي متنوعة حسب فئات ذوي الاحتياجات الخاصة، مثل غرف المصادر، مدرس التربية الخاصة، الصفوف الخاصة وغيرها..

ذوي الاحتياجات الخاصة نظريًا: كل فرد يحتاج طوال حياته او خلال فترة من حياته إلى خدمات خاصة لكي ينمو أو يتعلم أو يتدرب أو يتوافق مع متطلبات حياته اليومية أو الوظيفية أو المهنية ويمكنه ان يشارك في عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بقدر ما يستطيع وبأقصى طاقاته كمواطن (زيتون،٢٠٠٣).

ذوي الاحتياجات الخاصة أجرائًيا: هم مجموعة متنوعة من الأشخاص لهم احتياجات خاصة تساعدهم في ممارسة الحياة مثل العاديين سواء في المجالات الاجتماعية أو التعليمية.

الدراسات السابقة

أ- الدراسات السابقة والتي تركز على المؤسسات التربوية:

- **دراسة (خالد سيدهم، ٢٠١٥)**: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة حالة خلية الجودة، وعملية التقويم لأعضاء هيئة التدريس بجامعة باتنة، وضمان تواجد معايير تقويم الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي،

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لتقويم أداء جودة هيئة التدريس، واستخدمت مجموعة من الأدوات هي استمارة لجمع المعلومات بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود قصور في تقييم استراتيجيات التعليم والتعلم ومتابعة المخرجات التعليمية للبرامج الأكاديمية، وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي بعملية تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، وأن يحظى الأعضاء ببرامج تطويرية مبنية على نتائج تقييم الأداء وتتناسب مع متطلبات وأهداف البرنامج الأكاديمي.

- **دراسة (عبد الرحمن مصطفى، ٢٠١٢)** : هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة التقويم الذاتي والتقويم المؤسسي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وفق المشروع المقدم من الشبكة العربية للاتحاد الجامعات العربية، ونموذج التقويم الذاتي الذي تتبناه الجامعة، والإجراءات التي اتبعتها إدارة التقويم الذاتي وضمان الجودة بالجامعة في عمليات التقويم بكليات الجامعة المختلفة، وأهم التوصيات المقترحة الهادفة إلى تطوير الأداء في الجامعة، كما تم استعراض نموذج الجودة الذي تتبناه الجامعة وإجراءات التحسين التي تعتمدها الجامعة، وانتهت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات الرامية إلى إجراء بعض التحسينات لتطور الأداء.
- **دراسة (هناء السيد، ٢٠١٢)** : هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مجالات الإصلاح المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والتعرف على أهم الجهود المبذولة لإصلاح التعليم الأساسي، والكشف عن مدى

تحقق مؤشرات جودة الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، وتقديم تصور مقترح لإصلاح الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استمارتين لجمع المعلومات وهما: استمارة تقييم المعلم، واستمارة تقييم الهيئة الإدارية لأداء المؤسسات التعليمية والتي تم تطبيقها على بعض مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أهمها إن بعض مؤشرات الأداء يتحقق بدرجة مرتفعة في المدارس عينة الدراسة، ومعظمها يتحقق بدرجة منخفضة وهذا يدل على أن واقع الأداء المؤسسي لمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية به بعض جوانب القوة يمكن تدعيمها، كما ينتابه بعض جوانب القصور التي يمكن أن تعوقه عن تحقيق أهدافه، وانتهت الدراسة بوضع تصور مقترح لإصلاح الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء المؤسسي. هذا وبناء على ما تم عرضه من الدراسات السابقة يتضح: أن معظم الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع هام وهو تقويم أداء المؤسسات التعليمية - سواء كانت مدارس أو جامعات - باعتباره خطوة هامة لتطوير التعليم، وأنه لتقويم هذه المؤسسات يمكن الاعتماد على عدة أساليب من بينها استخدام المؤشرات التعليمية.

ب: الدراسات التي تركز على تقييم المؤسسات التي ترعي ذوي الاحتياجات الخاصة

(العبدالات، بسام، ٢٠١٨): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك معلمي غرفة المصادر

في عمان للكفايات التعليمية من وجهة نظرهم ، وهل تختلف هذه الكفايات التعليمية في اختلاف الجنس وسنوات الخبرة تكونت العينة الدراسة من٦٣ معلمًا ومعلمة (٦٣، تم اختيارهم من مديريات التربية والتعليم في عمان لتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير الكفايات التعليمية واستخراج دلالات الصدق والثبات له ومن ثم تطبيقه على عينة الدراسة أظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين لمدى امتلاكهم للكفايات التعليمية كان متوسطًا، وأن المتوسطات الحسابية لمدى امتلاكهم للكفايات في الأبعاد الفرعية للمقياس كانت مرتفعة، و في الابعاد التالية الآتية متوسطًا وبالترتيب الآتية بعد التقييم، بعد التعاون، والتنسيق، وبعد الدمج، والخدمات الانتقالية كانت متوسطة ، أما فيما يتعلق بمتغيري الجنس، والخبرة، فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى امتلاك المعلمين للكفايات التعليمية تعزى للمتغيرين السابقين.

الكلمات الدالة: الكفايات التعليمية، معلمي غرف المصادر.

- دراسة الصباح،سهير، شناعة،هيام،٢٠١٠): هدفت هذه الدراسة إلى واقع غرف المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الحكومية في فلسطين يوجه نظره مدراء معلمي غرف المصادر، والمرشدين تربويين، إضافة إلى تحديد أثر كل من متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، وقد طبق الباحث في الدراسة على كان المشروع الدراسي التقويم من جميع المدارس، والمعلمين غرف المصادر، والمرشدين تبولين في المدارس التي تتضمن في اقسامها غرفه المصادر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ام تطوير استبانة خاصه بلغ عدد فقراتها (٧٥) فقره وزعت على خمس مجالات رئيسيه و هي: بعد تجهيز غرفة المصادر، بعد

الوسائل والاساليب، بعد المادة التعليمية، بعد سير العملية التربوية، البعد السلوكي، وبعد التحقق من صدق وثبات اداة الدراسة قام الباحثون بتطبيقها على عينة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:_ أن الدرجة الكلية الواقعة غرف المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهه نظر المعلمين لغرفه المصادر والمرشدين التربويين كانت درجه كبيره حاسبه النسبة الكلية المتوسطة اجابات على جميع الفقرات لجميع المجالات _ .(78%)عند الدخول غرفه المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الحكومية في فلسطين أعلى من الإناث على الأبعاد (التوفر وتجهيز، المادة التعليمية، سير العملية التربوية، البعد السلوكي، الدرجة الكلية) اما بالنسبة لبعض الوسائل والاساليب فقط كان درجه رؤيه الغرفة المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الحكومية في فلسطين على هذا البعد اعلى من الذكر. _ان الدرجة الكلية الواقعة غرفه المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الحكومية في فلسطين لمن لديهم خبره اقل من خمس سنوات بلغت (٧٧.٧٪) بين بلغت النسبة المئوية الواقعة من لديهم خبره من ٥ _ ١٠سنوات (٧٨.٣ ٪)، وبلغت النسبة المئوية الواقعة من الذين خبره اكثر من ١٠ سنوات لغرفه المصادر(٧٧.٩ ٪). _ان الدرجة الكلية لواقع غرفه المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في المدارس الحكومية في فلسطين مكالمه هل هم

العلماء مستوى دبلوم قد بلغت(٧٩.٧ ٪)بينما بلغت النسبة المئوية الواقع لمن كان المؤهلة بالعلم مستوى بكالوريوس (٧٨٪) ، وبلغت النسبة المئوية الواقعة من كان مؤهل معلم المستوى دبلوم عالي فاعله لغرفه المصادر (٧٦.٤٪) . ان الدرجة الكلية الواقعة غرف المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة المدارس الحكومية في فلسطين مدراء المدارس قد بلغت (٧٨.٥ ٪) بينما بلغت النسبة المئوية الواقعة معلمي غرف المصادر (٧٧.٨٪) ، وبلغت النسبة المئوية للواقع المرشدين التربويين لغرفه المصادر (٧٧.٦ ٪) . وفي ضوء متوسط ليه الدراسة من نتائج توجه الباحث بعدد من التوصيات في ما يأتي اهمها: -ان تقوم الوزارة بزيادة عدد غرف المصادر الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة في محافظه فلسطين الشمالية والجنوبي. - ان تقوم الجامعات الفلسطينية بطرح تخصص التربية الخاصة بأقسامها المختلفة، لقله المتخصصين في تقديم الخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة، واجراء الدراسات الخاصة غرفه المصادر. - ان تلعب المنظمات الأهلية الدور الاكبر في التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة.

- (الخطيب، عاكف، وآخرون،٢٠١٢) هدف هذه الدراسة الى تقييم مستوى فاعلية مؤسسات ومراكز التربية الخاصة التي تعنى بالتوحد في الاردن وفقا للمعايير العالمية. تكون تعينت الدراسة من جميع مؤسسات ومراكز التوحد في الاردن، والبالغ عددها (٥٣) مركز ومؤسسه، ولتحقيق هذا الهدف بنيه أداه مكونه من (٧٧) مؤشرًا موزعه على ثمانية أبعاد. أشارت النتائج إلى أن هناك بعدًا واحدًا كان ذا مستوى

فاعليه مرتفعة وهو: بعد البرامج والخدمات، في حين أن هناك ثلاثة أبعاد كانت ذات مستوى فاعليه متوسطة وهي: التقويم، البيئة التعليمية، والإدارة والعاملون. اما بقية الابعاد وعددها اربعه فقد كان ذات مستوى فاعليه متدنية وهي: الرؤية والرسالة، مشاركه الأسرة، الدمج والخدمات الانتقالية، والتقويم الذاتي.

الطريقة والاجراءات

منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للتعرف واستقصاء آراء واتجاهات الأساتذة عن التحديات التي تواجه مشاركة المرأة السعودية المعاقة في رؤية المملكة الطموحة (٢٠٣٠).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين في كليات التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية، واخصائيات التربية الخاصة، ومديري مدارس الدمج.

عينة الدراسة

عينة الدراسة وعددهم (١٠٠) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الأساتذة الجامعيين في كليات التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية، واخصائيات التربية الخاصة، ومديري مدارس الدمج.

أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع، حيث تكونت الاستبانة من (٤٠) فقرة بعد التحكيم، موزعة على ٤ مجالات رئيسة، وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات، وخمسة مستويات للإجابة (اوافق تماما، اوافق، اوافق بدرجة متوسطة، لا اوافق تماما، لا اوافق).

إجراءات التحقق من الخصائص السيكو مترية للاستبانة

أولاً: صدق المحكمين

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة بتطبيق صدق المحكمين إذ إنها عرضت الاستبانة على خمسة عشرًا أستاذًا جامعيًا في تخصصات متعددة، وتم إجراء

التعديلات المناسبة من إعادة صياغة بعض الفقرات، أو تصحيح لغوي أو تناسق عام بين فقرات الاستبانة والمجالات الاربعة إلى أن خرجت في الصورة النهائية للتطبيق.

ثانياً: ثبات الاستبانة

قامت الباحثة بحساب الثبات بطريقة ألفا-كرو نباخ كما يلي:

جدول (١)

نتائج معاملات ثبات الاستبانة بمعامل ألفا-كرو نباخ

المجالات	عدد الفقرات	معامل ألفا-كرو نباخ
التعليم	15	.905
الخدمات الأدرية	17	.947
التقييم	13	.951
البيئة المادية	5	.905
الاداة ككل	50	.970

يتضح من نتائج جدول (١) أن جميع معاملات ثبات المقياس مرتفعة، وتشير تلك النتائج إلى صلاحية الاستبانة للاستخدام في البحث الحالي.

يتضح من نتائج جدول (١) أن جميع معاملات ثبات المقياس مرتفعة، وتشير تلك النتائج إلى صلاحية الاستبانة للاستخدام في البحث الحالي.

ومن ثم قامت الباحثة بعمل تحليل للاستبانة؛ وذلك بغرض تحديد مدى امتلاك تطوير أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في

ضوء خبرات بعض الدول على عينه مكونة من (١٠٠) فرد من الاساتذة، وفيما يلي النتائج التي حصلت عليها الباحثة:

تناول الاستبيان بالمعالجة كالتالي:

١-حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال.

٢- تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج كما في الجدول (٢).

جدول (٢)

الحكم على الكفايات والاتجاهات باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

المدى	الدرجة
1.79-1	قليلة جدا
2.59 –1.8	قليلة
3.39 -2.60	متوسطة
4.19- 3.40	كبيرة
5-4.20	كبيرة جدا

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس الذي نصه:

ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول؟

بعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفريغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول، والجدول (٣) أدناه يوضح ذلك.

جدول (٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٣	التقييم	3.88	.848	كبيرة
٢	٢	الخدمات الإدارية	3.55	.847	كبيرة
٣	٤	البيئة المادية	3.37	1.060	متوسطة
٤	١	التعليم	3.30	.783	متوسطة
الاداة ككل			3.54	.736	كبيرة

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.30-3.88)، حيث جاء مجال التقييم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.88)، بينما جاء مجال التعليم في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30). وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.54).

تعزي الباحثة النتائج إلى أن المملكة العربية السعودية تسير بخطى في تطوير مؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء بعض خبرات الدول، وإن بعض المؤشرات لا تتوفر في بعض المعايير وكما هو واضح إن أكثر ما وجد تدني المستوى بدرجة متوسطة في مجال التعليم ثم البيئة المادية

وعلى ذلك هناك بعض المؤشرات التي تحتاج إلى تطوير حتى تصل إلى مستوى بعض الدول المتطورة.

السؤال الفرعي الأول:

ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التعليم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التعليم والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التعليم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١١	تعليم لغة برايل للمكفوفين	4.24	.922	كبيرة جدا
٢	١٠	يتم تعليم لغة الإشارة للطلاب الصم	4.03	1.114	كبيرة
٣	١٥	اشراك اسر ذوي الاحتياجات الخاصة في تعليم ابناءهم	3.82	1.149	كبيرة
٤	١٤	التنوع المستمر في أنماط متعددة للتعليم تناسب الفروق الفردية	3.66	1.007	كبيرة
٥	٩	يتم استخدام اللغة العربية في تدريس ذوي الاحتياجات الخاصة	3.51	1.243	كبيرة
٦	١٢	ان المواد التعليمة متاحة في نماذج متعددة تناسب فئات ذوي الاحتياجات الخاصة	3.32	1.270	متوسطة
٧	١٣	اعتماد التوزيع المجاني لمصادر التعلم في المناطق النائية	3.25	1.366	متوسطة
٨	٧	يسهل التعليم الإعداد للمرحلة الانتقالية من الروضة الى الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة	3.22	1.177	متوسطة
٩	٨	تمكين الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة للانتقال الى التعليم الابتدائي	3.19	1.012	متوسطة

١٠	٣	تتوفر لدى المعلمين مؤهلات وخبرات كافية للعمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	3.02	1.223	متوسطة
١١	٢	وجود معلمين مدربين تدريب كافي للعمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	2.96	1.363	متوسطة
١٢	٦	يزود التعليم أطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بخبرات معرفية مبكرة	2.93	1.174	متوسطة
١٣	١	تتوفر اعداد كافية من المعلمين للعمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة	2.88	1.437	متوسطة
١٤	٥	أن محتوى الكتب غير متحيز للعاديين	2.78	1.060	متوسطة
١٥	٤	وجود مناهج مرنة تلبي احتياجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	2.76	1.296	متوسطة
مجال التعليم ككل			3.30	.783	متوسطة

يبين الجدول (٤) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.76-4.24)، حيث جاءت الفقرة رقم (١١) والتي تنص على " تعليم لغة برائل للمكفوفين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها "وجود مناهج مرنة تلبي احتياجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.76). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التعليم ككل (3.30)، تعزي الباحثة ذلك إلى أن اغلب ذوي الاحتياجات الخاصة مدموجين في المدارس العادية، وما زالت المدارس بحاجة إلى تطوير مجموعة من المؤشرات والتي تحتاج إلى تطوير لتصل إلى خبرات بعض الدول ومن تلك المؤشرات التي تحتاج إلى تطوير (إتاحة المواد التعليمة في نماذج متعددة تناسب فئات ذوي الاحتياجات الخاصة، اعتماد التوزيع المجاني لمصادر التعلم في المناطق النائية، تسهيل التعليم والإعداد للمرحلة الانتقالية من الروضة إلى الابتدائية لذوي الاحتياجات الخاصة، تمكين الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة للانتقال الى التعليم الابتدائي، توفير لدى المعلمين المؤهلين ذوي الخبرات الكافية للعمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، وجود معلمين مدربين تدريب كافي للعمل مع

ذوي الاحتياجات الخاصة، يزود التعليم أطفال ذوي الاحتياجات الخاصة بخبرات معرفية مبكرة، توفير أعداد كافية من المعلمين للعمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، تحسين محتوى الكتب بحيث تكون غير متحيز للعاديين، وجود مناهج مرنة تلبي احتياجات الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة) ومع هذا فإن مستوى المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة في مجال العليم حصل على درجة كبيرة في بعض المؤشرات مثل (الاهتمام تعليم لغة برايل للمكفوفين، تعليم لغة الإشارة للطلاب الصم، اشراك اسر ذوي الاحتياجات الخاصة في تعليم ابناءهم، التنوع المستمر في أنماط متعددة للتعليم تناسب الفروق الفردية، يتم استخدام اللغة العربية في تدريس ذوي الاحتياجات الخاصة).

السؤال الفرعي الثاني:

ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال الخدمات الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال الخدمات الإدارية، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال الخدمات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١٦	العمل على المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة	3.97	1.150	كبيرة
٢	١٢	وجوب أخذ الموافقة الخطية من ولي أمر ذوي الاحتياجات الخاصة قبل تقييمهم حرصًا على مشاعرهم .	3.94	1.090	كبيرة
٣	١٣	التخطيط للبرنامج الفردي وتنفيذه وتقييمه	3.85	.936	كبيرة
٤	١٤	وجود سياسة مكتوبة للمؤسسة التربوية توضح حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة	3.71	1.094	كبيرة
٥	١	حصول الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة على الرعاية الصحية الأولية	3.69	1.152	كبيرة
٦	٣	توفر مياه نظيفة لذوي الاحتياجات الخاصة	3.68	1.062	كبيرة
٦	١٥	وصف مكتوب لأدوار الموظفين اللذين يتعاملون مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة	3.68	1.188	كبيرة
٨	٨	اعتراف المجتمع بحقوق المعاقين	3.60	1.119	كبيرة ا
٩	١٧	عمل اجتماعات دورية مع اسر ذوي الاحتياجات الخاصة لمتابعة تقدمه في الدراسة	3.53	1.243	كبيرة
١٠	٤	توفير برامج للصحة المدرسية	3.49	1.049	كبيرة
١١	١٠	إعطاء الطلاب الحق في استخدام الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالأطفال العاديين	3.48	1.096	كبيرة ا
١٢	٩	تساوي فرص التعليم ما بين الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم في المؤسسة التعليمية .	3.42	1.281	كبيرة
١٣	٦	مقاومة التمييز ضد ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم والتدريب من خلال اتاحة الفرص وتكافؤها	3.39	1.063	متوسطة
١٤	٥	تطبيق مبادئ التعليم الصحي	3.34	1.139	متوسطة
١٥	٧	المساواة امام القانون في مجال التعليم والتدريب	3.32	1.286	متوسطة
١٦	١١	يوجد استراتيجية لحماية ذوي الاحتياجات الخاصة من التمييز او التحرش او الايذاء	3.25	1.306	متوسطة

١٧	٢	يتم تقديم وجبات مدرسية صحية لأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة	3.03	1.259	متوسطة
مجال الخدمات الإدارية ككل			3.55	.847	كبيرة

يبين الجدول (٥) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.03-3.97)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٦) والتي تنص على "العمل على المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها "يتم تقديم وجبات مدرسية صحية لأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.03). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الخدمات الإدارية ككل (3.55). تعزي الباحثة حصول هذا المجال على المرتبة الثانية؛ ذلك بسبب اهتمام وزارة التعليم والمديريات ومدراء المدارس بمتابعة الخدمات الإدارية حيث ان المؤشرات التالية : حصلت على درجة كبير من التطور (المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بذوي الاحتياجات الخاصة، وجوب أخذ الموافقة الخطية من ولي أمر ذوي الاحتياجات الخاصة قبل تقييمهم حرصًا على مشاعرهم، التخطيط للبرنامج الفردي وتنفيذه وتقييمه، وجود سياسة مكتوبة للمؤسسة التربوية توضح حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، حصول الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة على الرعاية الصحية الأولية

توفر مياه نظيفة لذوي الاحتياجات الخاصة، وصف مكتوب لأدوار الموظفين اللذين يتعاملون مع الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، اعتراف المجتمع بحقوق المعاقين، عمل اجتماعات دورية مع اسر ذوي الاحتياجات الخاصة لمتابعة تقدمه في الدراسة، توفير برامج للصحة المدرسية، إعطاء الطلاب الحق في استخدام الخدمات التي تقدمها المؤسسة مقارنة بالأطفال العاديين، تساوي فرص التعليم ما بين الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم في المؤسسة التعليمية، إلى أن هناك بعض المؤشرات تحتاج إلى العمل على تطويرها مثل (مقاومة التمييز

ضد ذوي الاحتياجات الخاصة في التعليم والتدريب من خلال اتاحة الفرص وتكافؤها، تطبيق مبادئ التعليم الصحي، المساواة امام القانون في مجال التعليم والتدريب، يوجد استراتيجية لحماية ذوي الاحتياجات الخاصة من التمييز او التحرش او الايذاء، يتم تقديم وجبات مدرسية صحية لأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

السؤال الفرعي الثالث:

ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التقييم؟

خبرات بعض الدول في مجال التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التقييم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	٤	استخدام استراتيجيات لتقييم خدمات التربية الخاصة	4.10	1.000	كبيرة
٢	٥	استخدام إجراءات مكتوبة للإحالة إلى التقييم المتخصص	4.06	.908	كبيرة
٣	٩	ان تكون خدمات المؤسسة ملائمة لاحتياجات الطلبة	4.05	1.048	كبيرة
٤	٣	تحديد الاحتياجات التعليمية الخاصة في مجال واحد او اكثر (الجسدية، السلوكية /الاجتماعية/التكيفية ،المعرفية،/ الفكرية الاكاديمية	4.01	.916	كبيرة
٥	١٢	تقديم تقارير النفقات والإنجازات المتعلقة ببرنامج التربية الخاصة في الخطة السنوية	3.97	.926	كبيرة
٦	٧	تزويد الوالدين بتقارير مكتوبة عن الطالب	3.95	1.140	كبيرة
٧	١٠	تقييم ممارسات المعلمين تمشيا مع معايير جودة التدريس لذوي الاحتياجات الخاصة	3.90	1.030	كبيرة
٨	١	أن تكون طرق التقييم مناسبة للطلاب على اختلاف قدراتهم	3.79	1.057	كبيرة
٩	١٣	اشراك الاسر في عملية تقييم أبنائهم	3.77	1.153	كبيرة
١٠	١١	يتم مشاركة الاهل في تقييم ذوي الحاجات الخاصة	3.76	1.248	كبيرة
١١	٨	الاستفادة من أعضاء المجتمع المختلفة ابتداء من الأسرة وكليات المجتمع والمنظمات والمؤسسات المختصة...	3.72	1.240	كبيرة
١٢	٢	أن يشمل التقييم أنواع مختلفة من الأساليب (التقييم الرسمي، التقييم الذاتي، تقييم الزملاء)	3.68	1.004	كبيرة
١٣	٦	تكون الإحالة مبنية على الفرز او معلومات المعلمين او الوالدين	3.67	1.146	كبيرة
مجال التقييم ككل			3.88	.848	كبيرة

يبين الجدول (٦) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.67-4.10)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) والتي تنص على "استخدام استراتيجيات لتقييم خدمات التربية الخاصة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، بينما جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "تكون الإحالة مبنية على الفرز او معلومات المعلمين او الوالدين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التقييم ككل (3.88)، حيث حصل هذا المجال على المرتبة الأولى بين المجالات الأربعة وتعزي الباحثة ذلك إلى أن المؤسسات التربوية تعطي أهمية إلى حركة القياس والتقويم وذلك للدور الكبير للتقييم وما ينبني عليه من قرارات كثيرة في اختيار البرنامج التربوي المناسب لذوي الاحتياجات الخاصة، ومن ثم تحديد مستوى الطالب، ومن ثم وضع الأهداف ومتابعة تقدم مستوى الطالب.

السؤال الفرعي الرابع

ما مستوى أداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال البيئة المادية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال البيئة المادية، والجداول أدناه توضح ذلك.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء المؤسسات التربوية التي تراعي ذوي الاحتياجات الخاصة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول في مجال البيئة المادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لها

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
١	١	مناسبة المرافق والتجهيزات المدرسية لجميع فئات التربية الخاصة	3.48	1.202	كبيرة
٢	٤	سهولة الوصول الى المقصف المدرسي	3.46	1.176	كبيرة
٢	٥	يوجد تعديلات في المبنى لتناسب تنقل ذوي الحاجات الخاصة	3.46	1.259	كبيرة
٤	٢	المكتبات ومصادر التعلم تناسب جميع فئات التربية الخاصة	3.28	1.288	متوسطة
٥	٣	يلبي المقصف المدرسي حاجات الطلبة ذوي الحاجات الخاصة	3.19	1.293	متوسطة
مجال البيئة المادية ككل			3.37	1.060	كبيرة

يبين الجدول (٧) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.19-3.48)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "مناسبة المرافق والتجهيزات المدرسية لجميع فئات التربية الخاصة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، بينما جاءت الفقرة رقم (٣) ونصها "يلبي المقصف المدرسي حاجات الطلبة ذوي الحاجات الخاصة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البيئة المادية ككل (3.37)، جاء مجال البيئة المادية في المرتبة الأخيرة وعلى ذلك يحتاج هذا المجال الى تطوير في بعض المؤشرات (توفير المكتبات ومصادر التعلم تناسب جميع فئات التربية الخاصة، يلبي المقصف المدرسي حاجات الطلبة ذوي الحاجات الخاصة) إلى أن هناك بعض المجالات فيها مستوى تطور بدرجة كبيرة مثل (مناسبة المرافق والتجهيزات المدرسية لجميع فئات التربية الخاصة،

سهولة الوصول الى المقصف المدرسي، يوجد تعديلات في المبنى لتناسب تنقل ذوي الحاجات الخاصة.

التوصيات

- إعداد المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة خطة شاملة لتقويم وتطوير وتحسين جودة الأداء المؤسسي على كافة المستويات، وذلك اعتمادًا على نموذج ومؤشرات، مع التزام جميع أعضاء المؤسسة بتنفيذ برنامج الإصلاح والتطوير.
- تصميم نظام معلومات ومؤشرات لبيانات المؤسسات التعليمية من المدارس والجامعات التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة.
- التنسيق بين الجهات المسؤولة عن العملية التعليمية (تعليم عالي، ووزارة التربية، والمديريات المختلفة)؛ وذلك لعقد دورات على المستويين المحلي والقومي من أجل نشر ثقافة استخدام المؤشرات.
- توفير قواعد بيانات ومعلومات داخل المؤسسة التعليمية لخدمة العملية التعليمية المحلية.
- اجراء المزيد من البحوث في كيفية تقييم أداء المؤسسات التربوية التي ترعى ذوي الاحتياجات الخاصة.

المراجع العربية:

- بركات خالد مصطفى (٢٠٠٥)، أثر استخدام تكنلوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي للهيئات العامة في مجال المواصلات والنقل، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص٩٧.
- أبو قاعود، غازي رسمي، (٢٠٠٦) دور الإدارة الاستراتيجية في تحين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع تطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القاهرة، ص٨٩.
- عبد الرحيم عبد الرحيم محمد، (٢٠٠٦)، قياس الأداء المتوازن في المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على شبكة الإذاعات الإقليمية في مصر، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القاهرة، ص٠١.
- عيسى، حسن أحمد، (٢٠٠٥)، تقويم حالة التعلم الأساسي في مصر، مؤتمر العلمي الثالث مناهج التعليم قبل الجامعي الواقع واستراتيجيات التطوير، الجزء الأول، ٧-٨ مايو ٢٠٠٥، كلية التربية بني سويف، جامعة القاهرة، ص٠٤.
- عبد المحسن توفيق محمد، ٢٠٠٤، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، القاهرة، ص٣.
- إبراهيم، هناء شحات، (٢٠١٦)، دور المؤشرات التعليمية في تقويم أداء المؤسسات التعليمية المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم
- خر، غازي، (٢٠١٠)، المعايير ومؤشرات الأداء في الجودة الشاملة، سلسلة محاضرات في الجودة غير منشور، برنامج الجودة.
- الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، (٢٠٠٨)، الجودة في التعليم، عمان: دار الشروق.
- القرني، عوض، (١٤٣٢ هجري)، إدارة الجودة الشاملة، لمحة تعريفية، سلسلة ثقافة الجودة، عمادة الجودة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- علي، نادية حسن علي ،٢٠٠٢))، مستقبل التربية العربية: مجلة علمية دورية، ع٢٧.

- العباد، عبد الله، (١٤٢٩) متطلبات تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي كمدخل لتطوير كليات التربية في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية. - فهد مركز الملك فهد، ٢٠١١م، معايير أفضل الممارسات في جودة التعلم المدرسي، المملكة العربية السعودية، الاحساء.

-زيتون، حسن (٢٠٠٣) استراتيجيات التدريس رؤوية معاصرة لطرق التعليم والتعلم - - القاهرة: عالم الكتب

- صحيفة الرياض نسخة محفوظة ١٣ ديسمبر ٢٠١٧ على موقع واي باك مشين.

- دراسة (سيدهم، هناء خالد (٢٠١٥) بعنوان :تقويم نموذج خلية جودة الأداء بين التحدي والنجاح دراسة حالة: جامعة الحاج لخضر، باتنة - الجزائر، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم، المجلد، جامعة الشارقة، الامارات،٥-٣ مارس، ص٨٤٤.

- دراسة (عبد الرحمن مصطفى، ٢٠١٢) بعنوان :تجربة التقويم المؤسسي وتطبيق التقويم الذاتي بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد (١٠)، ص٢٩-٤٢.

- السيد، هناء شحات، (٢٠١٢)، إصلاح مرحلة التعليم الأساسي في ضوء مؤشرات الأداء مع تطبيق على محافظة القليوبية.

- الخطيب، الزعبي، عبد الرحمن، (٢٠١٣) مستوى فاعلية مؤسسات ومراكز التربية عنى بالتوحد في لأردنُ الخاصة التي ت للمعايير العالميةً وفقا، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد الأول، ع (٤).

- الصباح، هشام، (٢٠١٠) واقع غرف المصادر الخاصة الخاصة بالطلبة ذوي الاحتياجات في المدارس الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر

المديرين والمعلمين والمرشدين التربويين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث الانسانية العلوم (٨) ٢٤ مجلد.

- العبد اللات ، المهايرة ، (2018)، مدى امتلاك معلمي غرف المصادر في عمان للكفايات التعليمية من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، مجلد (٤٥)، العدد (٢).

References:

American National Standards Institute (ANSI) (2011).and Special Education

2)Marzino,Robert&Kendall,john(1996),Guide to designing standards, based districts, Association for supervisor and curriculum development,u.s.a,pp2-3

Hammond :Linda Darlin(2004). What are academic standards? Stanford University Education Programs. ERIC Digest. (ED437367).

Ropert.J. "Overcoming the Barriers to TQM's Success." Quality Progress 29, no. 5 (1996): 53–55.

Masters, . International Convention on the Rights of Persons with Disabilites,2007

Glossary of Key (٢٠١٠، ١٠ Terms in Evaluation

Webster Dictionary ((٣ ،

)Oxford Advanced Learners ٢٠١١ Dictionary,2011

Oakes,T,J(1999): A Guide to Organizations Involved with Licensing and Certification of Teachers and Accreditation of Teacher

clusive quality education – to end exclusion (2010)unsco. 15)

Standards for Special Education in Alberta(2004).Kanada 9

www .counsel of exceptional children,cec.sped.org

Technical Education

A study of its Concept and Importance

Prof. Dr. Suaad Hadi Hassan Al-Taai

University of Baghdad/ College of Education for Humanities

Ibn Rushd /Department of History

الملخص:

التعليم التقني -دراسة في مفهومه و اهميته -

يعد التعليم التقني من اهم الفروع التعليمية نظرا لحاجة الدول كافة الى مخرجاته على الرغم من عزوف الطلبة عن الالتحاق بالمدارس التقنية ،فأن الجهود التي بذلها المختصون في هذا الجانب اسهمت بشكل كبير في توضيح اهمية التعليم التقني وتشجيع الطلبة على الدراسة فيه لما له من اثر كبير في سد النقص الحاصل في الايدي العاملة ،فضلا عن الدراسات الاكاديمية والبحوث التي نشرت بهذا الخصوص قد اسهمت الى حد كبير في تصحيح المسار واصلاح الاخطاء وتقديم الحلول الناجعة لمعالجة هذه المشكلة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الطلاب، المعاهد، الكليات، التعليم، المراكز.

Abstract:

Technical education is one of the most important educational branches due to the need of all countries to its outputs, despite the students 'reluctance to enroll in technical schools, the efforts made by specialists in this aspect contributed greatly to clarifying the importance of technical education and encouraging students to study it because of its great impact on filling the shortage in

the workforce, as well as the academic studies and research

published in this regard, have contributed greatly to correcting the

track, fixing mistakes and providing effective solutions to address this problem.

Key words: Training, Students, Institutes, Colleges, Education, Centers.

Introduction:

The study of the reality of technical education is one of the important studies that have received the attention of researchers and scientists because of its significant impact in the education system, and given the technical challenges facing it at the present time, especially in the institutes and colleges that specialized in this field, the responsibility of the professors and students is great Therefore, we must understand the size of the problems resulting from the good and bad outputs.

There have been many studies and researches on technical education because of its great importance in the labor market,and because of the neglect it faces in some aspects because many students do not want to apply and study in this field and move towards studying other sciences.

The research highlighted the concept of technical education, its importance, and the skills gained from its study, the most important reasons for students' reluctance to study its science, the most important challenges facing it, the reality of technical and vocational education in most Arab countries, and the reactivation of the role of vocational education to the needs of the labor market, its goals, and its management.

The Concept of technical education:

technical education is the education that depends in most of its details on the professional or vocational training applied in the higher institutes as well as the theoretical material that the student studies to support the hours of the courses until he meets the full academic hours determined in the academic specialization, meaning that technical education depends on practical training in the field of technical specializations for a period not exceed three years, so students from intermediate institutes graduates turn to it because studying in these institutes depends on the applied work in the laboratories or available workshops in these higher technical institutes (Al-Amri , 2019).

It is a pattern of formal higher education that includes educational preparation and the acquisition of skills and technical knowledge, which is carried out by regular educational institutions for a period not less than two years after the secondary school stage, to prepare technical frameworks in various industrial, agricultural, health, administrative and other specialties and are responsible for operation, maintenance and services (Mahmoud, 2012).

It includes all activities and directed influences to developing and refining the individual's muscular capabilities, knowledge, skills, directions and behavior in a way that

enables the individual's personality to be developed to the maximum extent possible to be of positive value in the society in which he lives (Lakhdar, Jihad, 2016).

Vocational and technical education is type of education that is able to restore education its balance because of its direct and organic linkage with economic and technological development, and as a major source of skilled workforce and the school that forms the broad base for the pyramid of technical employment, which in turn can contribute to changing the policies that Arab countries follow in order to cope the rapid changes of the age, especially those related to technological development. (Touisi, 2016 It is a type of formal education that includes educational preparation and the acquisition of skills and professional knowledge which is carried out by regular educational institutions at the secondary school level for the purpose of preparing technicians who are skilled in various industrial, agricultural, health, administrative and commercial specializations and have the ability to implement and produce (Al- Majali, Abdul Jabbar, 2018) .

There are other definitions that refer to vocational education is the process of obtaining or providing the individual with the skills, information and directions, or developing him in a way that leads to a change in his behavior and performance to be able to do part of a job or an integrated work or

work or a group of works in an integrated manner, or it is education that includes general education and its fundamentals, the study of technologies and associated sciences, the acquisition of skills, attitudes, understanding, and knowledge that are all scientific in its nature for professions and businesses (Lakhdar, Jihad, 2016).

Technical education and vocational and technical training in the Arab countries are all forms and levels of the educational process that include general knowledge as well as studying technology and related sciences and acquiring scientific skills.

Technical education is an educational system of (2-3) years and aims to prepare technical staff. In Iraq, a diploma for technical education is granted and institutes that prepare technicians and technologists are called technical or technological institutes or technical colleges (Al-Mawla, 2012).

It can be defined as all forms and levels of the educational process that include, in addition to general knowledge, the study of techniques and theoretical and practical sciences related to them and the acquisition of practical skills in the aspects related to the practice of the profession in various disciplines, and aims to prepare technicians to be a link between specialists and skilled workers, and comes after a secondary education for a period stage of 2-3 years, and this is done in institutes

and colleges of technical education, community colleges, technical institutes, colleges of university and middle education and technical intermediate centers with a note that a limited number of Arab countries expanded by vertical construction of technical education through the bachelor and technical masters and Iraq is the pioneer in this field (Mahmoud, 2012).

It is also defined as the kind of formal education that includes educational preparation and the acquisition of skills and professional knowledge, which is carried out by formal educational institutions in order to prepare skilled workers in various industrial, agricultural, health and commercial UNESCO defines vocational technical education as a comprehensive term that refers to educational processes that, in addition to general education, involve the study of technologies and sciences in the field of technology, applied and agricultural sciences, commercial and industrial studies, visual arts and sciences related to education of all kinds, and the acquisition of practical skills and knowledge aim to discover and develop the individual to work in various sectors of economic and social life (Ayasrah, 2017).

Although there are many concepts contained in technical and vocational education, their concept and meaning are the same, and most emphasize on its importance. Through this we conclude that there are several

patterns of the concept of vocational education, which we can review as follows: (Lakhdar, Jihad, 2016) .

A- The first pattern :

This is the type of vocational education program that forms the vocational and technical aspects of general education, here education is directed to learners as education and a general vocational culture that forms part of their study programs and prepares them for life and citizenship, and not with the intention of preparing them for practicing the profession.

B- The second pattern :

This is the type of vocational education program that prepares the learner to practice a specific profession in one of the fields of work and within a specific professional level, as the most important goal of this style is to acquire a broad base of skills to expand work prospects in front of the learner, and increase employment opportunities, and help him to improve his performance.

C-The third pattern: This pattern aims to raise the efficiency of the learner in the profession practiced by him, within the framework of the concept of continuous training and sustainable education, in which case the education is directed to those who have done a specific job, with the aim of raising their efficiency and improving their performance.

-Technical Education Titles:

The names of technical education multiplied and varied from one country to another, but their concept,

importance and systems are almost the same with simple differences. The names of technical education differ from country to another, and the Arab Union for Technical Education, the Arab Organization for Education, Culture and Science (ALESCO) and UNESCO have adopted the designation of technical education on the vocational preparation that takes place after high school and with a degree less than the first university degree, and the name of the institute was launched on the educational institution that has staffs within this level of education. The following table shows the names used in Arab countries, and shows that there is an urgent need to unify the names of vocational secondary education and technical education to eliminate the confusion caused by the multiple names among the various Arab countries (Halabi, 2012).

Technical and vocational education has several names and Arab and international educational organizations adopted the name of vocational secondary education on vocational preparation that takes place at the secondary level within vocational schools or departments, and Jordan, Bahrain, Iraq, Palestine, Kuwait and Lebanon took this name, and they were called technical secondary education in the following countries: Emirates, Djibouti, Saudi Arabia, Somalia, Qatar, Egypt, Yemen, Mauritania, and it was also called the technical secondary education in the

following countries Tunisia, Algeria, Morocco and there are other names, as Libya calls the name of vocational education on education that lasts 3 years after the intermediate school stage (Preparatory), as well as the term vocational education, is called the education that lasts two years after the middle school (Preparatory) in Algeria, Syria, and Yemen (Halabi, 2012). Although technical and vocational education and training is one of the types of education and training, However, what it constitutes and how it is equipped varies from country to country, technical and vocational education has many names differ from education titles in Arab countries (Halabi, 2012).

one country to another, including vocational education and training, technical and vocational education, vocational and technical education and training, and they all mean the same thing. In general, technical or technical education refers to the post-secondary stage of education and practical training that aims to prepare technicians and supervisors for work, On the other hand, vocational training refers to secondary-level education - a lower level of technical education - and training with the aim of preparing skilled and semi-skilled workers in various occupations (Ayasrah, 2017). Table No. (1) Vocational and technical

Name of the ountry	Vocational education title	Technical education title
Jordan	Vocational secondary education	Average University
Emirate	Technical secondary education	Technical
Bahrain	Vocational secondary education	Intermediate higher
Tunisia	Technical secondary education	High technical
Algeria	Technical secondary education	High technical
Saudi Arabia	Technical secondary education	Technical
Sudan	Technical secondary education	(Technology) Technical
Syria	Vocational secondary education	Technical
Somalia	Technical secondary education	Technical
Iraq	Vocational secondary education	Technical
Palestine	Vocational secondary education	Average University
Qatar	Technical secondary education	Technical
Kuwait	Vocational secondary education	Technical
Lebanon	Vocational secondary education	Technical
Libya	Vocational secondary education	Technical
Egypt	Technical secondary education	Technical
Morocco	Technical secondary education	High Technical
Mauritania	Technical secondary education	Technical
Yemen	Technical secondary education	Technical

-The importance of vocational and technical education:

The importance of vocational study has crystallized in meeting the needs of the labor market and its role in achieving the scientific and technical renaissance as a major source for preparing skilled workers that society needs due to the distinct importance of vocational education in social, economic and cultural development and in the face of current and future scientific and technological transformations and changes and the need for this education to occupy its appropriate position in education strategy in the future, as the scope of preparation, training and qualification for obtaining skilled workers with multiple levels of skill requires the process of preparing various elements related to administration, teaching staff, building, equipment, curricula and teaching methods, while providing them with capabilities from culture to prepare skilled workers,and in pursuit of this understanding and on a scale of schools experience as a modern experience ,these schools were established to play their role in preparing and qualifying young people for working life through their scientific and practical curricula (Ahmed, 2013). Vocational and technical education and training play a major role in promoting societal and national development and encourages and contributes to the acquisition of applied skills and basic scientific knowledge (Odo and another, 20017).

We note that the importance of technical education has become somewhat clear in recent years due to the large number of studies on it and its diversity.

One of the main characteristics of vocational education is how teaching and learning are related to the workplace or in a specific context in the chosen field of work or job, the context determines the nature of learning and includes course content and pedagogical methods, and this includes the workplace and ensures that the learner is an understanding and absorbing of everything he learns. (McCrone and another, 2015).

Vocational education is also distinguished by the diverse nature of learners who enroll in courses in terms of different educational and professional backgrounds (McCrone and another, 2015).

Vocational schools are the main source for preparing professional models that have the task of working in different joints and sectors to ensure the society's need for skilled manpower to keep pace with development in all fields, and for this their outputs must be highly efficient and this depends primarily on advanced curricula that accompany the information revolution (Ahmad, 2013).

Technical education has become at the present time a pivotal element in keeping pace with the nature of the rapid transformations accompanying the technical revolution and the

information revolution alongside with other educational institutions, as it is one of the most important pillars of preparing, qualifying, developing and increasing its production to meet the requirements of the labor market, and ensuring its needs of a qualified and capable workforce keeping pace with the developments taking place in this market and meeting its needs, and there is no doubt that the developed countries have given this type of education great importance as a social and cultural necessity dictated by the requirements of the times and its changes, and many developing countries have followed the example of advanced countries in this field and in making education technical and vocational are at the forefront of their interests, such as China, Korea, Malaysia, Singapore and other countries that have made their way towards industrial and economic development (Ayasrah, 2017).

-Technical and vocational education skills :

The rationale behind comprehensive technical and vocational education lies in preparing vocational skills for the labor market, but vocational technical education continues to change and develop, and terminology and purposes may change due to population changes and technological, economic, political, and social developments, as these developments put pressure on governments and policy makers to

continue expanding the goals and expectations of vocational technical education (Ayasrah, 2017).

Among the most important reasons for the importance of technical and vocational education is the market's need for its outputs in various disciplines.

There is a new understanding and awareness among policy makers in developing countries and the international community of the crucial role that technical and vocational training can play in national development. In this regard, many foreign studies have highlighted on the role of technical and vocational education in sustainable development, and some Arab studies have also highlighted on the role that productive technical education plays through its outputs in serving and developing Arab societies, where one of the most important features of vocational and technical training lies in its orientation towards the world of work and emphasizing school curricula to acquire the necessary skills for work, and therefore the vocational education progress systems must be developed with a high level to train the skilled and entrepreneurial worker that the state needs to create production, tackle the problem of unemployment and out of poverty (Ayasrah, 2017). Vocational training and education is one of the basic pillars of economic and social growth for any country. Professional education outcomes have been bridged with technical education

with some controls for the purpose of increasing cognitive skills and increasing specialization. In addition, studies have been developed for technical bachelors in Iraq, and for the purpose of integration with technical education and the preparation of specialists and researchers who combine knowledge and practical skill, and the technical bachelors and technical graduate studies were developed in cooperation with employers because of their material capabilities and human resources in the last decade of the last century and in various specialties, foremost of which are molds, welding, glass, dental industry, pathological analyzes and tissue culture, and the experiments succeeded that started with clear visions and stumbled those Who could not transcend the academic style (Al-Mawla, 2012).

Technical education and vocational training occupies a distinguished place in the list of priorities because of its close relationship with supervision and maintenance of development projects, as it represents the most important elements of communication and linkage between the educational system and the labor market and because of its specificity in human resource development, and there is no doubt that this sector of education has witnessed a noticeable interest in the last years from workers within the available capabilities and the attempt of those responsible for it to rid it of

the painful reality through increasing the number of technical colleges and technical institutes and the creation of new departments, but vocational education has not witnessed such interest (Al-Mawla, 2012).

Technical education and its outputs have become a high priority in recent years in relation to the implementation of development projects and the need for experienced manpower.

There is no doubt in the present era that technical education and vocational training has become an important and pivotal role in running of the economic and social life as one of the main tributaries in preparing national staff, combating unemployment and raising the standard of living to a convincing and acceptable level, as this type of education occupies great importance in the developed countries so that some universities went to take their share of this sector, considering vocational and technical education as a social necessity, and perhaps the experience of Japan is the best evidence, as it guarantees the industrial sector there by providing most of the technical education and vocational training programs with a rate of up to (75%) of these programs, while the rest is allocated from the Ministry Education (Al-Mawla, 2012) Vocational and technical education is the basis for developing the skills of the workforce in the field of industry and professions, and it is also known as education related to the economic aspects of the population, and one of

the most important features of technical and vocational training lies in its orientation towards the world of work and work to develop it, and emphasizing on the school curricula to gain the necessary skills for work, and there five justifications for governments around the world to invest in technical and vocational education are as follows;(Ayasrah, 2017)

1-Increasing the training by providing individuals with the skills and knowledge necessary to make the individual a productive member of society.

2-Reducing unemployment as a result of the availability of the skills required for work, especially for young people, and those who were unable to succeed academically.

3-Increasing economic development due to the fact that it raises the level of quality and skill for working people.

4-Reducing poverty by granting individuals who participate in accessing high-income occupations.

5-Changing people's attitude towards supporting professions in which there are future or professional prospects. Radical changes in the world of work as a result of the rapid technological developments in the first years of the twenty-first century, along with the impact of globalization, have imposed an upgrading and enhancement of the skill level of the workforce. This step is necessary and important in order to absorb new technologies and work to perfect them, here the crucial role of technical and vocational training

plays in this field. Another aspect that is parallel to globalization is the increase in international competitiveness, whereby companies must compete not only on the basis of price but also on the basis of quality and have pushed competition pressure with companies to ensure price competitiveness, increase flexibility, and enhance quality and the ability to provide new products and services effectively to increase interest in technical and vocational education, in 1950 that 80% of job opportunities in the world were classified as unskilled. In 2009, 85% of jobs were classified as skilled techniques, so the critical role of stands out technical and professional training. Within this context, many Arab studies have highlighted the importance of defining future labor market requirements for important technical competencies and the market's interaction with variables in the technical fields and its effects on the work pace and its patterns, as well as what globalization imposes, and the conditions of global trade in terms of intense competition call for proficiency and quality in work, as well as identifying the most important obstacles to determining future needs from technical specializations, and identifying the main pillars to define these future needs (Ayasrah, 2017).

–Challenges facing technical education: Technical education faces many challenges, especially students reluctance to join in its studies due to their lack of awareness of its

importance widely and their lack of awareness of its importance in the labor market.

The economic, technological, demographic, societal, and educational context in which vocational technical education is practiced has changed dramatically in recent times, and these changes present a major challenge that requires vocational technical education to respond to such changes in an appropriate and appropriate manner, in order to remain linked to prepare the necessary workforce and preparing it to take advantage of available opportunities in today's world of work, and in this regard, planning for the future becomes one of the important variables that must be taken into account in the new environment for technical and vocational education, and among the most important of these challenges that face technical and vocational education today is the need for advanced technological skills, technological developments associated with many functional areas accelerated since the 1990s, it has exceeded expectations, and vocational technical education has to cope with these changes by providing targeted and useful programs for trainees related to future jobs (Ayasrah, 2017).

Another challenge facing technical and vocational education is how to provide qualitative and unique training programs that will ensure the development of a productive and effective workforce capable of facing international competition, as learning

technology today is not sufficient to ensure the success of the work, but the work environment needs people with expertise and skill, competent and specialized human staff with the ability to quickly learn and understand the advanced technology, so there is a need for continuous training during the service of teachers to raise their level of skills, and professional technical institutions require training units equipped with workshops, tools, equipment and materials needed, in addition to that technical and professional issues ,allocating enough time to meet its practical goals, more instructions, evaluation methods, and program design for future jobs by planners, all of which makes vocational technical education more expensive than other types of education (Ayasrah, 2017).

One of the major problems facing technical education in many countries is the weak cooperation between the labor market and technical education institutions, with regard to the type of technicians required by the field of work on one hand and the type of capabilities and skills that these people must possess, because the basis on which technical education is based depends on the close relation between technical knowledge and work, which requires technical education to accompany its service. The main topics that attracted the attention of educational and economic policy planners are the relationship between education systems and

curricula on the one hand and the labor market on the other hand because education in general and technical education in particular is one of the main constraints to the social infrastructure (Ayasrah, 2017).

As well as the community's view of technical and vocational education, as education systems in the Arab countries contributed to codifying the negative view of society towards vocational education and training in most Arab countries, as the option of technical and vocational education and training is an option that has no option in terms of accepting students with high achievement in academic secondary education path, and converting those with low achievement towards the path of vocational secondary education, and then the lowest to the vocational training course, this is on the one hand, and on the other hand, the absence or weak performance of the guidance and counseling system in the basic education stage in particular and the stage of secondary education in general led to a defect in taking the student decides the career choice according to his abilities, inclinations and interest (Al-Halabi, 2012).

The reluctance of students and their lack of desire to join vocational and technical education is one of the most important problems, as education and higher education systems in Arab countries suffer from the reluctance of students to enroll in vocational technical education. The general

characteristic of students enrolled in this education is the low academic achievement rates for students who could not be accepted in academic education at the secondary level for those who have finished basic education or university education for those who have completed secondary education, and this phenomenon prevents the development of technical and vocational education in terms of numbers enrolled in it because of the lack of desire for students to enroll with it. In terms of introducing new cultures, it is difficult for students with low abilities to absorb and creative work later (Al-Halabi, 2012). Most students who hold a secondary education certificate and their parents do not like registering their children to study in institutes that specialize in technical education. Only graduates of intermediate institutes go to these institutes, as many students apply to registration in academic universities such as medical, engineering, languages colleges , etc., as well as the problems they face, when applying to study for a master's and doctorate, as most graduates of technical institutes refuse because of their low educational levels and being ineligible to study masters and doctorates, in addition to the number of hours of courses they studied in their institutes do not meet the hours studied by academic students in universities, most of whom are forced to study outside the country and study what they want from science (Al Amri, 2019).

I see the lack of clarity in the image of technical education for most students due to their insufficient awareness of its importance, outputs and systems. In the event that these students exceed the registration difficulties and have been accepted in one of the universities in his country to study for a master's degree and finish his studies, whether inside or outside his country, he will face the problem of employment as a member of the university's teaching staff due to the regulations that stipulate the contracting and appointment of academic university graduates only and work and discipline in the articles and regulations in universities a constant standard that preserved the quality and outcomes of universities (Al-Amri, 2019).

The educational systems in the Arab countries must focus on expanding the base of technical and vocational education and training, and paying attention to the vocational and technical contents in the different school curricula, and that the goals ofeducation are not limited to training leading to the job, but rather those educational programs that enable the individual to innovate and create job opportunities. Jordan's experience in teaching the topic of vocational education in the basic education stage may be one of the most effective and successful ways to instill positive trends towards vocational education and training and thus change the negative perception towards vocational

work in general. The vocational and technical education and training system is an urgent need of continuous monitoring and evaluation of all its components, and watching various indicators over time to establish policies and strategies to ensure a significant improvement in the quality of the outputs of this system, and this will contribute to enabling the vocational and technical education and training system to gain the confidence of the business and production sectors (Touisi, 2016). Among the important problems facing vocational education is the multiplicity of its supervision bodies, given the complexity of the official bodies concerned with the management of technical and vocational education and training systems in the Arab countries. Table (2) shows a summary of the management of the subsystems of the technical and vocational education and training system in the Arab countries. Where we note from the table that more than one ministry or body supervises and manages vocational education and training at the secondary level, as well as the ministry of education, as is the case in technical education where a number of ministries and agencies supervise it as well as the ministry of higher education, there is no doubt about the dependence of schools, vocational centers and technical institutes to more than one side greatly affects the level of graduates with different educational and training facilities,

curricula and study plans, the efficiency of the education and training authority, the effectiveness of evaluation and exams, especially in ministries and institutions outside the framework of the ministry of education and higher education and ministries and institutions specialized in the field of vocational and technical education, where preparing manpower is a secondary goal for its tasks (Al-Halabi, 2012).

Table (2)

Summary of the Administration of Subsystems for the Technical and Vocational Education and Training System in the Arab Countries (Al-Halabi, 2012).

Subsystem	An independent national body	One Ministry	Several ministries
Technical education	Jordan, Saudi Arabia and Kuwait	Algeria, Tunisia, Morocco, Egypt, Qatar, Palestine and Yemen	Syria and Lebanon
Vocational education		In most Arab countries	Syria
Vocational education	Jordan and Saudi Arabia	Algeria, Oman and Morocco	Egypt, Syria, Lebanon, Tunisia, Palestine and Sudan

-The current reality of technical education in the Arab countries:

Technical education in Arab countries is still weak and in many ways it is traditional in its mechanisms, and it is routine in its performance and weak in its outputs, and it is below the required level. This pessimistic view of technical education does not emanate from a desire for self-abstraction but it is the reality, despite what is spent from the money The results are still below the aspirations and below the required level, as many studies and opinions of experts and specialists indicate that the technical education outputs do not respond to the desired aspirations, and perhaps the most prominent indication

of that is the Arab world's dependence on expatriate and qualified labor. If the technical education outputs were at the level, there would be no reason for this employment, It is true that there is a large number of Arab labor and the market able to absorb them, but the real dilemma is that most of this employment is semi-specialized or semi-educated, or general employment that does not conform to the required quality standards of performance and thus many foreign incoming companies and finds sufficient justifications and do not accepting them (Ayasrah, 2017). Another problem that technical education suffers from is the abstinence of students from secondary school students and their orientation to university education, and this is related to some extent to the heritage of a different social culture, fueled by what the Arab media publishes on the level of technology and dealing with university graduates in a way and technicians in a sub-standard, as well as society look for technical education below the required level and this can be seen through the proportions of students enrolled in technical education to the total students enrolled in higher education in the Arab world and ranged between 30-35% in Tunisia, Iraq and Oman, and between 20-26% in Jordan, Algeria and Egypt, and 15-17% in the UAE, Syria and Palestine, 13% in Libya, 10% in Bahrain, and less than that in other

countries. By comparing these percentages with those in European countries, we note by referring to UNESCO statistics for 2003 that the corresponding percentage in America is 44%, in Canada 52%, and in France is 25%, and the female component is rarely observed in technical education in Arab countries, while the opposite is found in European countries (Ayasrah, 2017)

-Technical Education

Objectives

Technical education is a link between the educational system and the labor market, which makes this type of education affected by the implications of scientific and technological progress before other sections and parts of the educational system in order to balance between the system's outputs and the needs of the labor market, which gives privacy to this type of education as it needs a process continuously developing it to keep pace with the rapid changes in life and society on the one hand and the role that this type of education plays in achieving economic, social, educational and technical change makes it a distinctive education that can contribute effectively to accelerate the comprehensive development in developing countries, including the Arab countries (Ayasrah, 2017). The most important goals of technical education are as follows:

(Ayasrah, 2017)

1-Overcoming or reducing the shortage in the current workforce

pyramid and reducing dependence on external technical frameworks.

2-Create and prepare.

technical staffs that capable to operate and maintain the industrial, agricultural and service projects.

3-Create a base for continuous education and development of frameworks working in industry, agriculture, and services by linking technical education to the benefiting economic sectors.

4-Achieving a true partnership between technical education and the labor market through the contributions of colleges and technical institutes in advancing development.

5-Raising the level of the labor market conviction with technical education outputs by creating a real training environment in which the student acquires real practical skills to be able to be creative in his specialization.

6-Benefiting from the technical capabilities and skills for experimenting and creating new capabilities through productive work that has the ability to affect and influence positively with the labor market.

7-Create new work traditions represented in the work of a professor, technician and student in a productive work.

8-Preparing scientifically and practically qualified technicians to enter the labor market without the need for qualification or training.

9-Achieving additional income

for the student, meaning that the student learns, trains, and produces at one time, in addition to the additional income that he achieves in the college, institute, affiliated with them.

10-The best investment

for laboratories and workshops efficiently, as well as investing in human cadres and thus adding added production capacity to the labor market.

Through this , we note that one of the most important goals of technical education is to provide a workforce to advance the national economy , invest energy, and create a healthy working environment for the individual

Reactivating the role of vocational education to the needs of the labor market:

Vocational education is an investment factor that achieves a return for the individual and society, and for this it was necessary to follow a number of key strategies to achieve each of the following goals (Lakhdar, Jihad, 2016):

1-Having a broader range

of knowledge and skills in the labor market and trade.

2-Achieving a wider range of

career options available to the individual.

3-The increase

In the productivity of society members.

4-The increase in per capita income. The most important of these strategies can be mentioned in detail asllows

A-Incorporating vocational and technical education in general education and the goal is to restructure vocational education courses that help to develop skills related to academic education, and one of the ways to achieve that will be first by introducing technical and vocational aspects into general education, rebalancing the theoretical and applied aspects, and training students to Some of the scientific skills that help them to deal smart with the technical developments around them (Lakhdar, Jihad, 2016), and the names of this formula (Lakhdar, Jihad, 2016)

1-General Technical education.

2-General technical and professional studies.

3- Technical and professional preface.

B- Taking with recurrent education, part-time education, and training for work, and other open and flexible education systems, and this formula may be related to the concept of the "educational tree" so that it allows multiple channels of entry and exit from education to life, as if it is moving from a branch to a branch above the education and work tree. (Lakhdar , Jihad , 2016).

Vocational education and technical training places in the heart of the true comprehensive development

of the Arab world. In this context, we should pay attention to global experiences that concerned with technical and vocational education and training. So it formed a lifeline from the specter of unemployment. In Germany, for example, vocational and technical education is one of the main reasons that led to the rise of Germany from the ruins of World War II, and in Britain it became clear to decision makers that one of the most important reasons that contributed to Britain's decline as an industrial economic power was the decline in its interest in technical vocational education, which led them to develop suitable legislation to enhance investment in vocational and technical education programs. This leads us to emphasize the importance of correcting the manpower pyramid that has become inverted in the Arab countries, where the base of the pyramid occupies with the large number of graduates of human specialties, while the needs of development require that it occupy the broad base of the manpower pyramid graduates of professional and technical specializations, and therefore we can conclude that to claim that it is necessary to pay attention to vocational and technical education and training in order to get rid of these existing imbalances and distortions, and therefore it is a national duty to bear in mind that vocational and technical education and training is the lifeline of development in the Arab

countries, which will enable us to prepare our human resources properly and according to the requirements and needs of comprehensive development, in addition to the situation necessitating intensifying efforts to increase the self-interest in education and vocational and technical training and expanding its programs according to the needs of development, and this generation may contribute to addressing the problem of unemployment and disguised unemployment which started tospread in the Arab countries, and became exhausting successive governments In addressing and treating them (Al-Tuwaisi, 2016) The most important contemporary scientific and technical features and their impact on the labor market, education systems and programs can be summarized as follows ;(Mahmoud, 2012).

1-The rapid scientific and technical transformations highlighted the need for a new type of workforce that has acquired a comprehensive education of various knowledge and skills, which secures their qualification to the labor market, and to create a situation that is represented by removing the differences between manual and intellectual work, and this means introducing appropriate changes in preparing technical education outputs in particular to prepare a generation of trained and capable workforce in the advanced technology world.

2-The major changes in the means of production have led to important and

accelerating changes in the professions and crafts and changes in the culture and workforce, and the replacement of the qualified and trained workforce in advance of the simple workforce, i.e. the escalation of demand for highly qualified manpower, which requires changes in education and vocational training programs , especially technical training.

3-The developments witnessed in the modern era require linking general education with vocational and technical education to qualify the mental and physical abilities of youth and prepare them to deal with the continuous changes of the work factor and accept the unstable nature of the profession's needs.

C- The Vocational Education Management In order for the technical education outputs to be useful and employed effectively and in a way that enables the local parties to implement their individual reform measures, which direct their students towards their vocational schools, where a large-scale vocational preparation process is initiated to facilitate the possibility of horizontal and vertical interconnection, whether within the educational system or between the school and the labor market to eliminate all kinds of discrimination, and it is as follows: (Lakhdar, Jihad, 2016).

1-Career development for vocational education must determine the needs of the labor market.

2-Career development for vocational

education must be purposeful and systematic for the development of individuals.

3-Helping the talented and lacking the basic conditions to develop job plans that suit them perfectly.

4-Improving the skills of teachers to develop vocational and technical education.

5- Training in service assist in upgrading and retaining their knowledge, experience and skills along with the evolving technology.

6-Allocating financial fund to technical and vocational schools, The spending is as follows (Lakhdar, Jihad, 2016)

1-Increase spending on vocational education programs.

2-Developing colleges and institutes of university education programs to produce professionals and technicians in line with the requirements of national and regional development, taking into account technological and scientific developments at the global level.

3-Encouraging online training programs.

4-Supporting and strengthening vocational education programs by introducing new well-planned professional and technical programs.

5-Assist vocational and technical education institutes and colleges in identifying aspects of quality in education and mental and material energies.

Conclusion:

Our study resulted in a of important results, the most important of which are;

1-Technical education is a type of formal higher education that includes educational preparation and the acquisition of skills and technical knowledge

2-Technical education is an important supplement and head of other educational specialties in all Arab countries.

3-Interest in educating students and encouraging them to enroll in technical schools and institutes due to their importance in the labor market and the country's need for manpower.

4-A large number of students were reluctant to join technical institutes because they did not understand their scientific and professional importance.

5-Holding many workshops in all colleges and technical institutes to urge technical education.

6-Benefiting from the skills and abilities of students who have studied in technical institutes and compensation for the shortage of manpower.

References

1-Ahmad, Noura .(2013). The reality of vocational education in Diyala Governorate from the viewpoint of the teaching staff, Al-Fateh Journal, No. 53, Iraq, pp. 350 -351

2-Al-Halabi, Shadi .(2012). The reality of vocational and technical education and its problems in the Arab world. Case study (Syrian Arab Republic), Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, No. 28, pp. 406, 407, 408, 410, 411, 412.

3-Al-Tawisi, Ahmad .(2016). Vocational and Technical Education and Training and Development Requirements, Resala Al-Taalum Journal , Volume 53, No. 1, Jordan, pp. 72 -73.

4-Al-Amiri, Mahmoud .(2019). The reality of technical education and the gap between it and academic education, International Journal of Science and Technology, No. 16,pp. 4- 6.

5-Ayasrah, Thaer. (2017). Planning of technical education in the Kingdom of Saudi Arabia during the period 1436-1441 AH, Jordanian Economic Journal, Vol. 4, No. 1, Jordan, pp. 1 – 2.

6-Lakhdar, Bin Dada, Jihad, Shariky .(2016). Vocational education: Within the mechanisms of reforming

the labor market system in Algeria, Afaq Science journal , Ziyan Ashour l-Jelfa University, Issue 2, Algeria, pp. 148, 149, 151, 153, 154.

7-Al-Majali, Iman, Abdul Jabbar, Sernaria .(2018). Concepts of professional maturity and decision-making, and the trend towards vocational education included in the books of vocational education for the upper basic stage in Jordan, The Islamic University journal for Educational and Psychological Studies, Vol. 26, Issue 1, Jordan, P. 463.

8-Mahmoud, Diaa. (2012). Productive Technical Education Results and Implications, Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences, Vol. 4, Issue 9, Iraq, pp. 398, 399, 400 and 401.

9-Al-Mawla, Abdul-Sattar .(2012). The role of technical and vocational education and training outputs in responding to the requirements of the labor market in Iraq, "a comparative study 2003-2011", Anbar University Journal for Economic and Administrative Sciences, Vol. 4, Issue 9, Iraq, pp. 409, 410, and 411.

10-McCrone, T., O'Beirne, C., Sims, D. and Taylor, A. (2015). A Review of Technical Education Slough: NFER.

11-Odo J.U., Okafor W.C. , Odo A.L., Ejikeugwu L.N., Ugwuoke C.N. (2017). Technical Education – The Key to Sustainable Technological Development, Universal Journal of Educational Research 5 (11), p. 1879.