



جامعة العين
AL AIN UNIVERSITY

مجلة جامعة العين للأعمال والقانون

مجلة علمية دولية محكمة

المجلد (6) العدد (1) ، 2022

aau.ac.ae

الإمارات العربية المتحدة

ISSN 2521 - 439x



جامعة العين
AL AIN UNIVERSITY

مجلة جامعة العين للأعمال والقانون

مجلة علمية دولية محكمة

عدد قادم

المجلد (6) العدد (1) ، 2022

aau.ac.ae

الإمارات العربية المتحدة

ISSN 2521 - 439x

توصيف المجلة

الأهداف والنطاق

مجلة جامعة العين للأعمال والقانون هي منشور مرجعي رسمي في جامعة العين. إنها تنشر مقالات علمية محكمة في تخصصات الأعمال والقانون على أساس الأصالة العلمية والأهمية التخصصية. إنها مكرسة بشكل رئيس للمقالات البحثية إلا أنها تقبل أيضاً المحاورات القصيرة والمراجعات ومراجعات الكتب. إن لجنة التحكيم والمحكمين المختصين والتي تتكون من باحثين مميزين حول العالم تمثل التخصصات التي تغطيها المجلة.

مجلة جامعة العين للأعمال والقانون مفهسة في:



رئيس التحرير الفخري

د. نور الدين صبحي عططرة
المدير المفوض لجامعة العين

رئيس التحرير

أ.د. غالب عوض الرفاعي
رئيس جامعة العين

مدير التحرير

أ.د. هيثم بني سلامة
عميد البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة

المحررون المشاركون

- أ.د. حبيب شبشوب، كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. جمال أحمد أبو راشد، كلية الأعمال، Mount St. Joseph University، الولايات المتحدة الأمريكية
- أ.د. حسين علي بخيت، كلية الأعمال، Universiti Tenaga National، ماليزيا
- أ.د. عامر محمد قاسم، كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. أمين دواس، كلية القانون، كلية القانون الكويتية العالمية، الكويت
- أ.د. رمزي أحمد ماضي، كلية القانون، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة

أعضاء هيئة التحرير

- أ.د. وليد فؤاد المحاميد، كلية القانون، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. مصطفى المتولي قنديل، كلية القانون، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. نور حمد الحجايا، كلية القانون، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. محمود عبدالحكم، كلية القانون، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. عبد الحفيظ قدور بلعربي، كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. ظفر حسين، كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. أبو رضا إسلام، كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. شروق فححي العتر، كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. طارق عبد الرحمن كميل، كلية القانون، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. ظاهرة ياسمين، كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة
- أ.د. سعد غالب ياسين، كلية الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن
- أ.د. نعمان أحمد الخطيب، كلية القانون، جامعة عمان العربية، الأردن
- أ.د. دريال عبد القادر، كلية الأعمال، جامعة وهران، الجزائر
- أ.د. جيم هان، كلية الأعمال، Florida Atlantic University، الولايات المتحدة الأمريكية
- أ.د. بيدرو بيليت، كلية الأعمال، Nova Southeastern University، الولايات المتحدة الأمريكية
- أ.د. شحاتة غريب محمد شلقامي، كلية القانون، جامعة أسبوت، جمهورية مصر العربية
- أ.د. مهدي الحسيني، كلية الأعمال، California State University, Bakersfield، الولايات المتحدة الأمريكية
- أ.د. صائب الجنائدة، كلية الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن
- أ.د. كمال عبد الرحيم العلاوين، كلية القانون، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن
- أ.د. Chennupati K. Ramaiah، كلية الأعمال، Pondicherry University، الهند
- أ.د. عبد الرزاق الشحادة، كلية الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن
- أ.د. Shehu J. Salisu، كلية الأعمال، Ahmadu Bello University، نيجيريا

التدقيق اللغوي (بحوث اللغة العربية)

د. محمد حسين فقيه، قسم اللغة العربية وآدابها، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة



مجلة جامعة العين للأعمال والقانون هي مجلة علمية دولية محكمة تصدر بشكل نصف سنوي من قبل عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في جامعة العين.

توجه جميع المراسلات والبحوث إلى العنوان الآتي:

جامعة العين

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

صندوق بريد: 64141 العين، الإمارات العربية المتحدة.

هاتف: +971 3 7024888

فاكس: +971 3 7024777

البريد الإلكتروني: aaubl@aau.ac.ae

الموقع الإلكتروني: aau.ac.ae

رقم الترخيص: NMC-ML-01-F06

قواعد النشر

- 1) ترسل البحوث إلى عنوان البريد الإلكتروني: aaujbl@aau.ac.ae
- 2) أن يتسم البحث بالعمق والأصالة والإضافة إلى المعرفة.
- 3) ألا يكون البحث قد سبق نشره، أو قُدم لأية جهة أخرى من أجل النشر.
- 4) أن يحتوي البحث باللغة العربية على عنوان البحث والملخص باللغتين العربية والإنجليزية في صفحة واحدة، وألا يتعدى عدد الكلمات (300) كلمة لكل ملخص، وتكتب أسماء الباحثين باللغتين العربية والإنجليزية كما تُذكر عناوين وظائفهم الحالية ورتبهم العلمية والبريد الإلكتروني.
- 5) يجب ألا تزيد الكلمات المفتاحية عن (5) كلمات.
- 6) تستخدم العناوين الرئيسية والفرعية داخل البحث لتقسيم أجزاء البحث حسب أهميتها، وتتسلسل منطقي، وتشمل العناوين الرئيسية: عنوان البحث، الملخص، الكلمات المفتاحية، المقدمة، إجراءات الدراسة، النتائج، مناقشة النتائج، التوصيات، والمراجع.
- 7) يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة من حجم قياس (A4).
- 8) تكتب البحوث بخط (Time New Romans) حجم (12)، مع ترك مسافة (Single Space) بين السطور.
- 9) تُدرج الجداول في النص وترقم ترقيماً متسلسلاً وتكتب أسماؤها في أعلاها.
- 10) تُدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيماً متسلسلاً، وتكتب أسماؤها في أسفلها.
- 11) يجب كتابة المراجع حسب نظام (APA).
- 12) عند قبول البحث للنشر تنقل حقوق ملكية البحث إلى جامعة العين.
- 13) لا تُجيز المجلة بأي حال من الأحوال سحب الأبحاث بعد قبولها للنشر ومهما كانت الأسباب.
- 14) لهيئة التحرير الحق بإجراء أية تعديلات من حيث نوع الحرف ونمط الكتابة، وبناء الجملة لغوياً بما يتناسب مع نموذج المجلة المعتمد.
- 15) قرار هيئة التحرير بالقبول أو الرفض قرار نهائي مع الاحتفاظ بحقها بعدم إبداء الأسباب.
- 16) يُزود الباحث بنسخة واحدة من العدد الذي نشر فيه بحثه.
- 17) هيئة تحرير المجلة غير مسؤولة عن الآراء الواردة في الأبحاث لأنها تعبر عن آراء أصحابها.

البحوث باللغة العربية:

رقم الصفحة

عنوان البحث

- 08 العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية في البنوك التجارية المدرجة ببورصة عمان
عبد الرزاق قاسم الشحادة، غالب عوض الرفاعي، عامر محمد قاسم
- 24 حُجَيَّة التسجيل المرئي في الإثبات الجنائي في القانون الفلسطيني
عبد الله محمود، أسامة دراج
- 38 العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة
غادة أحمد الصالح
- 56 جَوْدَةُ اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي:
دراسة تطبيقية على مُجْمَع الشفاء الطبي بفلسطين
علاء الدين خليل السيد، سحر عقل
- 92 التدابير الجنائية الخاصة في مكافحة الجرائم الإرهابية في ضوء القانون الاتحادي
رقم (7) لسنة 2014 بشأن مكافحة الجرائم الإرهابية "دراسة تحليلية"
طايل محمود الشيباب
- 114 حالات إنهاء عقد العمل غير محدد المدة من قِبَل صاحب العمل وفقاً لقانون العمل
الفلسطيني
أحمد عبد الوهاب أبو زينة
- 134 تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية «دراسة مقارنة»
إبراهيم سليمان القطاونه
- 170 القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من
الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية
زكي عبد المعطي أبو زيادة

العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية في البنوك التجارية المدرجة ببورصة عمان

عبد الرزاق قاسم الشحادة⁽¹⁾، غالب عوض الرفاعي⁽²⁾، عامر محمد قاسم⁽³⁾

⁽¹⁾ كلية الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن

⁽¹⁾ abdulrazzaqsh@zuj.edu.jo

^(2,3) كلية الأعمال، جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان وعددها (16) بنكاً، وبالاعتماد على البيانات السنوية للفترة الممتدة من (2010-2019)، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام نماذج السلاسل الزمنية المقطعية، وبالاعتماد أيضاً على نموذج الانحدار المتعدد الملائم للدراسة، والاستعانة ببعض البرامج الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية، باستثناء مؤشر معدل الاحتياطي القانوني ومؤشر معدل توظيف الأموال مع متغير العائد على حقوق الملكية، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العائد على حقوق الملكية ومعدلي الاحتياطي القانوني وتوظيف الأموال، وقد تم التوصية بضرورة توجيه واضعي السياسات المالية في البنوك التجارية الأردنية إلى زيادة الاهتمام بالعلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية، لأن مستوى السيولة الذي تحتفظ به البنوك سيؤثر بلا شك على حجم التوظيفات والاستثمارات في البنوك، وبالتالي التأثير على القيمة السوقية للبنك من خلال التأثير على سعر السهم في البورصة.

الكلمات المفتاحية: مخاطر السيولة؛ الربحية؛ البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان

The Relationship Between Liquidity Risk and Profitability in the Commercial Banks Listed in Amman Stock Exchange

Abedalrazzak K. Al-Shehadeh ⁽¹⁾, Ghaleb A. El Refae ⁽²⁾, Amer M. Qasim ⁽³⁾

⁽¹⁾ College of Business, Al Zaytoonah University of Jordan, Jordan

⁽¹⁾ abdulrazzaqsh@zuj.edu.jo

^(2,3) College of Business, Al Ain University, UAE

Abstract

This study aimed to evolve the relationship between liquidity risk and the profitability among commercial banks (n=16) listed on the Amman Stock Exchange. The evolution was based on the annual reports from 2010 to 2019. A suitable multiple regression model was used to achieve this goal, which indicated no statistically significant relationship between the liquidity risk indicators and the majority of profitability indicators. However, the Cash Reserve Ratio (CRR) index was statistically significant with the Utilization Ratio (UR). Additionally, there was a statistically significant relationship between the return on equity and the legal reserve ratios and the funds' investment. This study recommends raising the awareness of the relationship between the indicators of liquidity risk and profitability among the financial policy planer in Jordanian commercial banks because the maintained level of liquidity will undoubtedly affect the volume of investments in banks. Thus, influencing the bank market value by increasing the share on the stock exchange.

Keywords: liquidity Risk; Profitability; Commercial Banks; Amman Stock Exchange

Recieved: April 16-2021 **Revised:** June 6-2021 **Accepted:** September 9-2021

تمهيد

تتميز البنوك التجارية بخصوصية من حيث الحصول على مصادر التمويل لممارسة نشاطها، إذ إن معظم مصادر تمويلها يأتي من المودعين والمتعاملين مع البنك، وتقوم هذه المؤسسات المالية بعد ذلك بممارسة نشاطها الأساسي المتمثل في الوساطة المالية ما بين المودعين والمقترضين، وهذه الخصوصية في مصادر التمويل للبنوك غالباً ما تؤدي إلى مخاطر عديدة، من بينها مخاطر السيولة، والتي تعد من المخاطر الأساسية في البنوك كونها من المخاطر المالية غير النظامية، فقد لا يستطيع البنك ممارسة نشاطاته نتيجة عدم توفر السيولة الكافية، وعلى العكس من ذلك فقد يحتفظ البنك بسيولة تفوق حاجته، وهنا تكمن المشكلة لدى البنوك في الموازنة الدقيقة ما بين مخاطر السيولة، وعمليات توظيفها لتحقيق عوائد مناسبة للبنك والمساهمين، وبهذا تظهر أهمية إدارة مخاطر السيولة وانعكاس ذلك على ربحية البنوك التجارية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحقيق هدف أساسي يتمثل في دراسة العلاقة ما بين مخاطر السيولة والربحية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

1. مشكلة الدراسة

تعد مخاطر السيولة من القضايا المهمة في البنوك والتي تزايدت أهميتها نتيجة الأزمات المالية العالمية وبشكل خاص بعد عام 2008 وتأثيرها على البنوك في معظم دول العالم، وقد وقعت البنوك في أزمة الائتمان رغم الضوابط والمعايير المشددة لاتفاقيات بازل المتعددة حول إدارة السيولة (Banque De France,2008).

فقد تتعرض البنوك إلى مخاطر عديدة، ومن بينها مخاطر السيولة، والتي تعد من أهم المخاطر التي تواجه عمل البنوك التجارية، فقد يخسر البنك عدداً من عملائه نتيجة عدم توفر السيولة الكافية، أو عدم إمكانية تلبية طلباتهم في الوقت المناسب، وبالعكس من ذلك فقد يحتفظ البنك بسيولة تفوق حاجته، كما يمكن أن تؤثر هذه المخاطر سلباً على ربحية رأس مال البنك. (Farhat, et 2018,522).

ويتمثل الدور الأساسي للبنوك التجارية في استقبال الودائع من جهة، وتقديمها على شكل قروض أو استثمارات من جهة أخرى، ولذلك تسعى البنوك دوماً لتوطيد العلاقة مع زبائنها من أجل استقطاب المزيد من العملاء المحتملين مما سينعكس إيجاباً على الوضع التنافسي للبنك وبالتالي تحقيق مستويات ربحية أعلى وهو الهدف الأساسي للبنك.

ولا يستطيع البنك التماهي في عمليات الائتمان لأنه مقيد بحدود إذا تخطاها يهدد كيانه المالي، فالبنك عندما يمنح القروض لتحقيق الربحية قد يواجه طلبات السحب من الدائنين أصحاب الودائع، وبالتالي يجب أن يكون لدى البنك نقد حاضر بمقدار كاف من السيولة لمواجهة الطلبات المحتملة لأصحاب الودائع في أي وقت، فالسيولة والربحية مفهومان متعارضان، حيث يؤدي الاحتفاظ بالسيولة للأمن والأمان، ولكن هذا الأمر سيؤدي إلى انخفاض حجم الأرباح من خلال الاحتفاظ بالجزء الأكبر من الودائع، وبالمقابل تؤدي زيادة الربحية إلى توظيف الجزء الأكبر من الودائع، وبالتالي تؤدي لإمكانية تعرض البنك للخطر في بعض الظروف والحالات. (Noi (2019,134)، مما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال التالي:

هل توجد علاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

2. المراجعة النظرية والدراسات السابقة

2.1: البنوك ومخاطر السيولة

على الرغم من العلاقة الظاهرة بين السيولة البنكية والربحية فقد تناولت هذا موضوع مجموعة كبيرة من البحوث التجريبية، فقد توصلت مجموعة أولى من الباحثين أمثال (Arif & Nauman Anees, 2012; Chen et al., 2018, Nguyen et al., 2017 Olga., et al.,2019) إلى إجماع ضئيل حتى الآن إلى أن زيادة حيازات السيولة ترتبط وبشكل سلبي بالتنمية المالية والربحية للبنوك.

وتجادل مجموعة ثانية من الباحثين أمثال (Molyneux & Thornton, Maina,2019, 1992; Trujillo- Ponce,) ((Victor, et al, 2013, 2013, Furthermore, Bordeleau & Graham (2010) على ربحية البنك علاوة على ذلك، قد يكون للأصول علاقة غير خطية مع ربحية البنك. وبالنظر إلى تضارب النتائج السابقة، فإن الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية في البنوك التجارية الأردنية بعد أخذ المتغيرات الأشمل لعناصر مخاطر السيولة والربحية كما جاءت في معايير بازل للرقابة المالية في البنوك.

فالسيولة مصطلح شائع في لغة البنوك والأسواق المالية، وهي تعني القدرة على الإيفاء بالتزامات البنك بشكل

فوري، وذلك من خلال تحويل أي أصل من الأصول إلى نقد سائل بسرعة وبدون خسائر (Maina,2019,12)، والسيولة مفهوم نسبي يعبر عن العلاقة بين النقد والموجودات السريعة التحول إلى نقدية وبين الالتزامات المطلوب الوفاء بها بتاريخ الاستحقاق. (Drehmann, 2013, 2173)

وتنشأ مخاطر السيولة عند عجز البنك على الوفاء بالتزاماته عندما يحل موعد استحقاقها دون تحمل خسارة غير مقبولة، ويمكن أن يؤثر هذا الخطر سلباً على ربحية البنك، لذلك يصبح من أولويات الإدارة العليا للبنك هو ضمان توفير الأموال الكافية لتلبية المتطلبات المستقبلية وبتكاليف معقولة (Tebe,2017,32).

ويجب على البنك التأكد دوماً من أنه يعمل من أجل تحقيق هوامش الربحية المخطط لها، وفي نفس الوقت عليه تلبية طلبات العملاء المالية من خلال الحفاظ على المستوى الأمثل للسيولة المصرفية، لذلك فإن السيولة لها تأثير كبير على ربحية البنك والتي تكون سلبية في حالة عدم التوافق بين أصول البنك وخصومه، وقد يؤدي هذا الموقف إلى تعريض البنك لخسائر مالية (Mwangi, 2014).

وتعتبر السيطرة على مخاطر السيولة واحدة من المهام والمسؤوليات الهامة لإدارة البنك، لأن استخدام الأموال قصيرة الأجل في الاستثمارات طويلة الأجل ستؤدي إلى تعرض البنك إلى خطر متمثل في أن يطلب أحد أصحاب حسابات الاستثمار أمواله مما قد يضطر البنك إلى بيع بعض أصوله للتغطية (Goodhart, 2008).

وتصبح إدارة مخاطر السيولة في البنوك أكثر تعقيداً كلما تعددت ميزانيات البنوك وكبرت أحجامها، وفيما يلي أربع خطوات يمكن لإدارة البنك إتباعها لتقوية عملية إدارة مخاطر السيولة لديها، وهذه الخطوات تتمثل في التالي: (Ismal,2008, 18)

1. تحديد حجم السيولة المتوفرة لدى البنك لمعرفة قدرة البنك على توفير النقد بسرعة وبتكلفة مقبولة.
2. تحديد حجم السيولة التي يحتاجها البنك ومن المهم فهم التغيرات المستقبلية المتوقعة لميزانية البنك وكيف ستؤثر هذه التغيرات على وضع السيولة.
3. تطوير نظام إنذار مبكر لمؤشرات مخاطر السيولة لتمكين الإدارة من التعرف على احتمالات ضغط السيولة.
4. إجراء اختبارات الظروف غير العادية لتحديد الاحتياجات التمويلية وسبل توفيرها من خلال تحليل الإيرادات والقيمة المعرضة للمخاطر.

2.2: مؤشرات قياس مخاطر السيولة (المتغيرات المستقلة)

قياس مؤشرات مخاطر السيولة التي تعتمد على البيانات المالية للتقارير السنوية للبنوك التجارية تتمثل في التالي: (Adboub and Kassab) (2020,84).

1. **معدل الرصيد النقدي (RCB)** يشير هذا المعدل إلى مدى قدرة الأصول النقدية التي يمتلكها البنك، على الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة على ذمة البنك والواجبة التسديد في مواعيدها المحددة، ويمكن التعبير عن هذا المعدل بالمعادلة الآتية (Marozva,2015):

$$\text{معدل الرصيد النقدي} = (\text{النقد في الصندوق} + \text{النقد لدى البنك المركزي} + \text{النقدية في البنوك الأخرى}) \div \text{الودائع وما في حكمها} \times 100$$

ويقصد بالودائع وما في حكمها جميع المطلوبات، باستثناء رأس المال وتبين المعادلة أعلاه إلى أنه كلما زاد

معدل الرصيد النقدي، زادت مقدرة البنك على تأدية التزاماته المالية في مواعيدها المتفق عليها، أي أن هناك علاقة طردية بين معدل الرصيد النقدي والسيولة.

2. معدل الاحتياطي القانوني: (RLR) تحتفظ البنوك بنسبة معينة من المبالغ المتوفرة لديها والناجمة من الودائع المختلفة لدى البنك المركزي على شكل رصيد نقدي دائن يحتفظ به البنك المذكور وبدون فائدة، ويسمى هذا الرصيد بالاحتياطي القانوني، إذ إن ارتفاع هذا المعدل يزيد من قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية في أوقات الأزمات ويتم قياس هذا المعدل بالمعادلة الآتية: (Noi, 2019)

$$\text{معدل الاحتياطي القانوني} = \frac{\text{النقد لدى البنك المركزي} \div \text{إجمالي الودائع وما في حكمها}}{100}$$

وتوضح المعادلة أعلاه أنه كلما زاد معدل الاحتياطي القانوني زادت مقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية المترتبة عليه، خاصة في الظروف غير الاعتيادية، وأوقات الأزمات التي تعجز فيها الأرصدة الموجودة لدى البنوك عن سداد التزاماتها المالية.

3. معدل السيولة القانونية: (RLL) يمثل هذا المعدل مقياساً لمدى قدرة الاحتياطيات الأولية والاحتياطيات الثانوية على الوفاء بالتزامات المالية المستحقة على البنك في جميع ظروف وحالات البنك. كذلك يعد هذا المعدل من أكثر نسب السيولة موضوعية واستخداماً في مجال تقييم كفاية السيولة، ويمكن التعبير عنه رياضياً وفق المعادلة الآتية: (Abed & Zumlot, 2019)

$$\text{معدل السيولة القانونية} = \frac{\text{الأصول المتداولة} \div \text{الودائع وما في حكمها}}$$

4. معدل توظيف الأموال: (RIM) يشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة على اعتبار أن ذلك يزيد من نسبة القروض التي يتعذر تحصيلها بسهولة عند الحاجة إلى سيولة، ويمكن التعبير عنه رياضياً وفق المعادلة الآتية: (Abed & Zumlot, 2019)

$$\text{معدل توظيف الأموال} = \frac{\text{إجمالي القروض والسلف} \div \text{إجمالي الودائع وما في حكمها}}$$

ويشير ارتفاع هذا المؤشر إلى ارتفاع مخاطر السيولة لأن ذلك يعكس زيادة الأصول المتداولة التي تواجه البنك على التزاماته الأخرى.

6. معدل السيولة الحاضرة: (RPL) ويشير هذا المعدل إلى حجم الاحتياطيات الأولية من النقدية الجاهزة لدى البنك والتي بإمكانه استخدامها متى يشاء، ويحسب هذا المعدل بالمعادلة التالية: (Maina, 2019)

$$\text{معدل السيولة الحاضرة} = \frac{\text{النقد في الصندوق} \div \text{الودائع تحت الطلب}}$$

2.3: الربحية في البنوك التجارية

يمكن الحكم على ربحية البنوك من خلال تحليل النسب، وتحليل التعادل، مراقبة التكاليف أو من خلال الرقابة المالية، لذلك من الضروري أن نذكر هنا بأنه سواء أكان البنك يخطط لتحقيق الربح أو يتخذ خطوات لتحسين ربحيته، يجب عليه التأكد من وجود السيولة الكافية لإجراء العمليات التجارية والتمويلية، كما يجب أن يكون البنك قادراً على تحديد احتياجات التمويل اللازمة لتحقيق مستوى الدخل المطلوب. (Ibe, 2013).

وبعد تحقيق البنك للأرباح أمراً ضرورياً في ضمان بقائه واستمراره، فهو مطلب كل من المساهمين والمودعين والدائنين للبنك بهدف زيادة قيمة ثرواتهم، فتعتبر الربحية مصدراً لثقة المتعاملين مع البنك وهي تمثل انعكاساً إيجابياً للقرارات والسياسات السليمة المتخذة من طرف إدارة البنك، (Adboub and Kassab) (2020, 86).

وتهدف البنوك إلى تعظيم ربحيتها عن طريق حشد أكبر قدر ممكن من الودائع والادخار بأقل تكلفة ممكنة، ثم توظيف هذا الادخار لتحقيق أقصى عائد ممكن، وتحقق الأرباح من خلال ما يلي:(Abed & Zumlot,2019)

- الفوائد الدائنة على التسهيلات الائتمانية.
- العمولات الدائنة التي تتقاضاها البنوك مقابل خدماتها التي تقدمها للآخرين .
- الأرباح المحققة من شراء وبيع العملات الأجنبية.
- إيرادات عوائد الاستثمار في الأوراق المالية، العوائد الناجمة عن خصم الكمبيالات، وأي أرباح رأسمالية ناتجة عن بيع البنك لأحد أصوله بسعر أعلى من قيمته الدفترية.

ويمكن القول - بناء على ما سبق- أن الربحية في البنوك تشير إلى العلاقة بين الأرباح التي يحققها البنك والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، والربحية تعتبر هدفاً للبنك ومقياساً للحكم على كفاءته على مستوى البنك أو الفروع الجزئية.

2.4: مؤشرات الربحية في البنوك (المتغيرات التابعة)

إن الهدف الرئيس من نشاط البنوك هو تعظيم ثروة الملاك، ويرتبط هذا المفهوم بالعديد من مؤشرات الأداء أهمها مؤشرات الربحية، لأنها تقوم على قياس مستوى الأداء الكلي للبنك دون تمييز، خاصة وأن الأرباح هي من أهم العوامل التي تعمل على جذب العملاء إلى البنوك وتزيد من ثقتهم بالتعامل معه، ومن أهم مؤشرات قياس الربحية في البنوك التجارية ما يلي (Adboub & Kassab Noi, 2019, (2020)

1. **معدل ربحية السهم العادي (EPS) :** تعتبر ربحية السهم أفضل مقياس للسعر الحقيقي للسهم وأكثر المقاييس انتشاراً لأنها تظهر نصيب كل مساهم من ربحية البنك بعد خصم الضرائب، وتحتسب ربحية السهم للبنك بطرح توزيعات الأرباح على الأسهم الممتازة من صافي الدخل، ثم قسمة هذا الرقم على متوسط عدد الأسهم المتداولة خلال سنة أو ربع سنة، ويحسب بالمعادلة التالية (Kibuchi, 2015):

$$\text{معدل ربحية السهم العادي} = \frac{\text{توزيعات الأرباح على الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط الأسهم المتداولة}} \times 100$$

2. **معدل العائد على الاستثمار: (ROI)** يقيس هذا المؤشر معدل العائد على الأموال المستثمرة في الموجودات، وهو مؤشر يعكس الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيقها للأرباح من مجمل استثماراتها في الموجودات وأن ارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة الإدارة الاستثمارية للبنك، ويحسب بالمعادلة التالية: (Ibe, 2013).

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الموجودات}} \times 100$$

3. **معدل العائد على حقوق الملكية: (ROE)** يقيس هذا المؤشر العائد الذي يحققه المساهمون على أموالهم الموظفة في البنك، فإذا كانت نسبة هذا المؤشر مرتفعة فهذا يدل على كفاءة قرارات الاستثمار والتشغيل في البنك، ويحسب بالمعادلة التالية: (Maina, 2019)

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

4. **معدل العائد على الودائع: (ROD)** يعد هذا المؤشر من المقاييس المهمة التي تهتم المودعين لأنها تقيس مدى نجاح إدارة البنك في تحقيق العوائد على أموال المودعين الموجودة في البنك، ويحسب بالمعادلة التالية: (Sokefun, 2014)

$$\text{معدل العائد على الودائع} = [\text{صافي الربح بعد الضريبة} \div \text{إجمالي الودائع}] \times 100$$

3. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الاستنباطي، لاستنباط الدلالات الخاصة بالعلاقة ما بين المتغير التابع والمتمثل في مؤشرات الربحية مع المتغير المستقل المتمثل في مؤشرات مخاطر السيولة وذلك من خلال دراسة وتحليل البيانات المالية وفق المؤشرات المالية البنكية المعتمدة من قبل بورصة عمان، وخلال الفترة الزمنية الممتدة من عام (2010-2019) والصادرة عن بورصة عمان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتقنيات برنامج (Excel)، والأساليب الإحصائية التالية للتحقق من صحة الفروض وتحقيق الأهداف:

- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** لتحديد المتوسط الحسابي للمؤشرات المالية، لمعرفة مدى تشتت القيم حول المتوسط الحسابي.
- **أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** يهدف لقياس التأثير المعنوي لمؤشرات مخاطر السيولة على مؤشرات الربحية.
- **اختبار (T-Test):** للحكم على معنوية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل واختبار فرضيات الدراسة من حيث قبول الفرضية أو رفضها.
- **القيمة الاحتمالية:** يتم الاعتماد عليها في قبول أو رفض الفرضية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$.
- **معامل الارتباط الخطي بيرسون (R):** يهدف لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث قوتها أو ضعفها، وكذلك تحديد اتجاهها سواء كانت طردية أو عكسية، حيث كلما زادت قيمة (R) زادت درجة الارتباط بين المتغيرين التابع والمستقل.

4. فرضية الدراسة

H0: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$ بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.

5. عرض البيانات واختبار الفرضيات

يمثل التالي قيم المعدلات المالية لعناصر المؤشرات المالية للمتغيرات المستقلة والتابعة، وهذه المعدلات والمؤشرات المالية معبر عنها في الجدولين التاليين، وخلال الفترة من عام 2010 إلى عام 2019.

الجدول رقم (1) معدلات مؤشرات الربحية للبنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان (%)

العائد / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EPS	0.22	0.26	0.27	0.34	0.29	0.22	0.22	0.23	0.30	0.28
ROI	0.98	1.17	1.23	1.41	1.22	0.97	0.97	1.07	1.36	1.23
ROE	6.63	8.00	8.27	9.49	8.89	7.28	7.28	7.59	10.19	9.26
ROD	1.59	1.48	1.68	1.95	1.79	1.27	1.44	1.35	1.79	1.69

المصدر البيانات التجميعية الصادرة عن بورصة عمان: <https://www.ase.com.jo/ar>

الجدول رقم (2) معدلات مخاطر السيولة للبنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان (%)

العائد / السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RCB	41.18	41.67	37.5	34.29	33.34	34.15	30.16	29.27	25.28	27.28
RLR	17.47	18.23	17.51	15.11	17.51	19.53	15.11	17.07	16.28	18.19
RLL	60.01	58.98	71.17	70.90	69.26	66.28	66.28	62.11	59.27	61.06
RIM	60.01	58.98	60.28	59.41	56.92	58.75	58.75	64.58	67.15	64.83
RPL	16.23	17.65	15.37	20.42	20.51	19.52	15.32	19.45	16.28	15.91

المصدر البيانات التجميعية الصادرة عن بورصة عمان: <https://www.ase.com.jo/ar>

5.1: اختبار صحة الفرضية

يوضح الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، والرموز المستخدمة في متن الدراسة للإشارة إلى مؤشرات الدراسة.

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	Icon	متغيرات الدراسة	
0.052	0.075	0.412	0.004	R1	RCB	مؤشرات السيولة
0.132	0.278	0.632	0.120	R2	RLR	
0.235	0.632	1.241	0.216	R3	RLL	
0.821	0.466	4.212	0.181	R4	RIM	
0.754	0.365	4.647	0.851	R5	RPL	
0.142	0.171	0.624	0.012	E1	EPS	مؤشرات الربحية
0.091	0.132	0.297	0.015	E2	ROI	
0.004	0.012	0.031	0.004	E3	ROE	
0.060	0.091	0.191	0.005	E4	ROD	

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن أعلى قيمة بالنسبة إلى مؤشرات مخاطر السيولة كانت من نصيب مؤشر السيولة النقدية الحاضرة، وأن أدنى قيمة بالنسبة إلى مؤشرات مخاطر السيولة النقدية كانت من نصيب مؤشر معدل الرصيد النقدي، وأن هنالك عدم تشتت في الانحراف المعياري حول القيم المتوسطة لجميع مؤشرات مخاطر السيولة بشكل عام.

كما يلاحظ أيضاً أن أعلى قيمة بالنسبة إلى مؤشرات الربحية كانت من نصيب مؤشر العائد على السهم وأن أدنى قيمة بالنسبة إلى مؤشرات الربحية كانت من نصيب مؤشر العائد على حقوق المساهمين، وأن هنالك عدم تشتت

في الانحراف المعياري حول القيم المتوسطة لجميع مؤشرات الربحية بشكل عام.

لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة تم إجراء اختبار «بيرسون» الذي يوضح هذه العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي.

جدول رقم (4) معامل الارتباط «بيرسون» لمؤشرات مخاطر السيولة على مؤشرات الربحية

ROD	ROE	ROI	EPS	المستقل / التابع	
0.104-	0.121	- 0.174	0.062-	Pearson	RCB
				Correlation	
0.574	0.524	0.351	0.184	Sig	
0.023-	**0.312-	-0.123	-0.245	Pearson	RLR
				Correlation	
0.733	0.031	0.298	0.167	Sig	
0.165	0.025-	-0.124	-0.254	Pearson	RLL
				Correlation	
0.401	0.907	0.413	0.174	Sig	
0.024	** -0.084	0.021	0.212	Pearson	RIM
				Correlation	
0.821	0.022	0.902	0.179	Sig	
0.142	0.168-	0.125-	0.197-	Pearson	RPL
				Correlation	
0.374	0.198	0.320	0.184	Sig	

** توجد دالة إحصائية معنوية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$

يوضح الجدول أعلاه عدم وجود علاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، وهذا يعني أن أي تغير في مؤشرات مخاطر السيولة ليس له علاقة مباشرة مع مؤشرات الربحية بكل مكوناتها، وأن هنالك قبول لفرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$ بين مؤشرات السيولة ومؤشرات الربحية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، باستثناء مؤشر معدل الاحتياطي القانوني (RLR) ومؤشر معدل توظيف الأموال (RIM) مع متغير العائد على حقوق الملكية، فقد كان مستوى المعنوية أقل من (0.05)، حيث كان مستوى المعنوية (0.031) و(0.022) على التوالي، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشري معدل الاحتياطي القانوني (RLR) ومعدل توظيف الأموال (RIM) مع متغير العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يدل برأي القائمين على الدراسة على أن التوزيعات النقدية على المساهمين ترتبط إلى حد معين بالربح المحاسبي الظاهر في القوائم المالية ولا ترتبط بعوامل أخرى كتدفقات النقدية الفعلية الحاصلة خلال السنة المالية.

وللتأكد من نتيجة اختبار «بيرسون» فقد تم إجراء اختبار (T-Test) للتأكد من وجود علاقة معنوية بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية كلاً على حداً، فقد تم اختبار مؤشرات مخاطر السيولة مع كل مؤشر من

مؤشرات الربحية بشكل مستقل لكل مؤشر.

جدول رقم (5) معامل الارتباط و(T-Test) لدراسة العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومعدل العائد على السهم

Sig	T	B	معدل العائد على السهم
0.0321	1.2458	3.458	(Constant)
0.714	-0.541	-5.365	RCB
0.621	-0.421	-4.541	RLR
0.865	0.454	1.215	RLL
0.654	0.546	0.954	RIM
0.852	-0.745	-1.621	RPL
-0.172	Adjusted R Square	0.165	R
	0.0745		Sig

** توجد دالة إحصائية معنوية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$

ويوضح الجدول رقم (5) أعلاه العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومعدل العائد على السهم، حيث تبين عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (مؤشرات مخاطر السيولة) والمتغير التابع معدل العائد على السهم لأن مستوى معنوية الدلالة (0.0745) وهي أكبر من (0.05)، وأن العلاقة بينهما موجبة (طردية) ضعيفة إلى حد ما، وأن قوة التأثير لمعامل الارتباط للمتغير المستقل على المتغير التابع هي نسبة سالبة مقدارها (-0.172%) وهي نسبة ضعيفة نوع ما.

جدول رقم (6) معامل الارتباط و(T-Test) لدراسة العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومعدل العائد على الاستثمار

Sig	T	B	معدل العائد على الاستثمار
0.000	8.652	0.147	(Constant)
0.421	-1.315	-0.314	RCB
0.325	-1.421	-0.105	RLR
0.154	1.326	0.087	RLL
0.867	0.054	0.004	RIM
0.563	-0.687	-0.008	RPL
0.034	Adjusted R Square	0.257	R
	0.321		Sig

** توجد دالة إحصائية معنوية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$

ويوضح الجدول رقم (6) أعلاه العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومعدل العائد على الاستثمار، حيث تبين عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (مؤشرات مخاطر السيولة) والمتغير التابع معدل العائد على الاستثمار لأن مستوى معنوية الدلالة (0.321) وهي أكبر من (0.05)، وأن العلاقة بينهما موجبة (طردية) ضعيفة نوع ما، وأن قوة التأثير لمعامل الارتباط للمتغير المستقل على المتغير التابع هي نسبة موجبة مقدارها (0.034%) وهي نسبة ضعيفة.

جدول رقم (7) معامل الارتباط و(T-Test) لدراسة العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة و معدل العائد على حقوق الملكية

Sig	T	B	معدل العائد على حقوق الملكية
0.006	3.045	1.045	(Constant)
0.326	-1.401	-4.542	RCB
0.108	-1.415	-3.721	RLR
0.324	1.002	1.405	RLL
0.507	0.620	0.087	RIM
0.217	1.306	0.365	RPL
0.138	Adjusted R Square	0.428	R
0.621		Sig	

** توجد دالة إحصائية معنوية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$

ويوضح الجدول رقم (7) أعلاه العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومعدل العائد على حقوق الملكية، حيث تبين عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (مؤشرات مخاطر السيولة النقدية) والمتغير التابع معدل العائد على حقوق الملكية لأن مستوى معنوية الدلالة (0.621) وهي أكبر من (0.05)، وأن العلاقة بينهما موجبة (طردية) ضعيفة، وأن قوة التأثير لمعامل الارتباط للمتغير المستقل على المتغير التابع هي نسبة موجبة مقدارها (0.138%) وهي نسبة مقبولة نوع ما.

جدول رقم (8) معامل الارتباط و(T-Test) لدراسة العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة و معدل العائد على الودائع

Sig	T	B	معدل العائد على الودائع
0.100	1.560	8.264	(Constant)
0.249	-1.006	-41.254	RCB
0.061	1.006	49.456	RLR
0.129	-1.454	-24.005	RLL
0.564	-0.623	-0.064	RIM
0.354	0.953	3.174	RPL
0.049	Adjusted R Square	0.487	R
0.291		Sig	

** توجد دالة إحصائية معنوية عند مستوى $(\geq 0.05\alpha)$

ويوضح الجدول رقم (8) أعلاه العلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة و معدل العائد على الودائع ، حيث تبين عدم وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (مؤشرات مخاطر السيولة النقدية) والمتغير التابع معدل العائد على الودائع لأن مستوى معنوية الدلالة (0.291) وهي أكبر من (0.05)، وأن العلاقة بينهما موجبة (طردية) ضعيفة، وأن قوة التأثير لمعامل الارتباط للمتغير المستقل على المتغير التابع هي نسبة موجبة مقدارها (0.049%) وهي نسبة ضعيفة جداً.

5.2: الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين مؤشرات إدارة مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان وعددها (16) بنكاً، وبالاعتماد على البيانات السنوية للفترة الممتدة من (2010-2019)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو عدم وجود علاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية في البنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان، باستثناء مؤشر معدل الاحتياطي القانوني ومؤشر معدل توظيف الأموال مع متغير العائد على حقوق الملكية. وبناء عليه؛ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشري معدل الاحتياطي القانوني ومعدل توظيف الأموال مع متغير العائد على حقوق الملكية في البنوك التجارية الأردنية.

فمن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة ضرورة توجيه واضعي السياسات المالية في البنوك التجارية الأردنية إلى زيادة الاهتمام بالعلاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة ومؤشرات الربحية، لأن مستوى السيولة الذي تحتفظ به البنوك سيؤثر بلا شك على حجم التوظيفات والاستثمارات في البنوك، وبالتالي التأثير على القيمة السوقية للبنك من خلال التأثير على سعر السهم في البورصة، وعلى كافة هيئات الرقابة على البنوك في الأردن تطوير أعمالها ومواكبة آخر التطورات الخاصة بإدارة مخاطر السيولة خاصة في ظل الظروف الضاغطة الناتجة عن الأزمات الاقتصادية العالمية.

وإضافة إلى ما تقدم، توصي الدراسة كذلك ضرورة تأهيل القائمين على إدارة مخاطر السيولة مهنيًا وعمليًا، حيث ينبغي على كل بنك أن يتوافر لديه منهج سليم ودائم لإدارة مخاطر السيولة، ولمواجهة حالات ندرة السيولة وتوقف مصادر التمويل، كما ينبغي على المشرفين تقييم آليات إدارة مخاطر السيولة ووضع السيولة، كما عليهم التحرك بسرعة عند مواجهة أي عجز في هذه المجالات لحماية المودعين وللحد من الأضرار، وأنه يجب على إدارة البنك أن تقوم بتحديد وقياس ومراقبة مخاطر السيولة، حيث تشمل هذه العملية إطار عمل شامل للتنبؤ بالتدفقات النقدية الناتجة عن الموجودات والمطلوبات في البنك، وفقا لفتترات زمنية مناسبة ومختلفة. وعلى البنك متابعة ومراقبة والسيطرة على مخاطر السيولة مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير مخاطر السيولة على ربحية البنك.

5.3: اتجاهات البحوث المستقبلية المقترحة

تعد الدراسة الحالية استمراراً للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة والأثر بين مخاطر السيولة والربحية في قطاع البنوك في البيئة الأردنية وغير الأردنية، وهذا الأمر يستدعي أيضاً المزيد من الدراسات الجديدة التي تتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى، ومن خلال دراسة متغيرات إضافية لأبعاد الربحية لم تقم الدراسة بتناولها، أو من خلال دراسة مخاطر السيولة وأثرها على عمليات الائتمان في البنوك وغيرها من الدراسات، وبهذا الصدد يقترح الباحثان يقترحان إجراء الدراسات المستقبلية التالية:

1. أثر الودائع المصرفية على العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية بقطاع البنوك في البيئة الأردنية.
2. أثر الالتزام بمقررات بازل على العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية بقطاع البنوك في البيئة الأردنية.
3. أثر تطبيق تعليمات البنك المركزي الأردني على العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية بقطاع البنوك في البيئة الأردنية.
4. أثر مؤشرات السيولة على القيمة السوقية للبنوك التجارية المدرجة في بورصة عمان.
5. الكفاءة التشغيلية وأثرها على إدارة العلاقة بين مخاطر السيولة والربحية بقطاع البنوك في البيئة الأردنية.

References

- Abed, M., Zumlot, I. (2019). **The impact of liquidity and profitability indicators on the market performance indicators of the banks listed on the Palestine Stock Exchange**, Journal of Economic Sciences, Management and Business Sciences, 232 -, Vol, 12, No 01, 114-131
- Adboub, S., Kassab S. (2020). **Problem of reconciling between liquidity and profitability in the context of excess liquidity in Algerian commercial banks during the period 2001-2015- The case study of Al Baraka Bank and Societe Generale**, Journal of the Economics of North African Economies, Vol, 16, No 23.
- Arif, A., Nauman, A., A. (2012). **Liquidity risk and performance of banking system**, Journal of Financial Regulation and Compliance, vol. 20, no 2: 182-195
- Banque de France. (2008). **Liquidity, Financial Stability Review**. Special Issue:109-121.
- Bordeleau, E.,Graham, C.(2010). **The Impact of Liquidity on Bank Profitability**.
- Chen, Y.-K., Shen, C.-H., Kao, L., Yeh, C.-Y. (2018). **Bank liquidity risk and performance**, Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies, vol. 21, no. 1: 1-40
- Drehmann, M. (2013). Funding Liquidity Risk Definition and Measurement. Journal of Banking & Finance, 2174.
- Elisabetta, G., Landi, A., Venturelli, V. (2009). **Financial Crisis and New Dimensions of Liquidity**, Journal of Money, Investment and Banking, Issue 8:8-15.
- Golubeva, O., Duljic, M., Keminen, R. (2019). **The impact of liquidity risk on bank profitability: some empirical evidence from the European banks following the introduction of Basel III regulation**, Accounting and Management Information Systems, Vol. 18, No. 4, : 455-485.
- Goodhart, C. (2008). **Liquidity risk management**, Financial Stability Review, vol. 11, No. 6: 39-44.
- Ibe, S. (2013). **The impact of liquidity management on the profitability of banks in Nigeria**. Journal of Finance and Bank Management, 1(1): 37-48.
- Kibuchi, J. (2015). **The relationship between liquidity risk and financial performance of commercial banks in kenya**, the degree of master of business administration, school of business, University of Nairobi.
- Lartey, V., Antwi, S, Boadi, E. (2013). **The Relationship between Liquidity and Profitability of Listed Banks in Ghana**, International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 3: 48-56.
- Maina, M. (2019). **liquidity risks and profitability of commercial banks listed at the nairobi securities exchange, kenya**. The degree of master of business administration, kenyatta University.

- Marozva, G. (2015). **Liquidity and bank performance**. International Business & Economics Research Journal, 14 (3): 453-562.
- Molyneux, P., Thornton, J. (1992). **Determinants of European bank profitability: A note**, Journal of Banking & Finance, vol. 16, no. 6: 1173-1178.
- Mwangi, M.F. (2014). **The Effect of Liquidity Risk Management on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya**. Master of Science in Finance, School of Business, University of Nairobi.
- Nguyen, M., Perera, S., Skully, M. (2017). **Bank market power, asset liquidity and funding liquidity: International evidence**, International Review of Financial Analysis, vol. 54: 23-38.
- Noi, T.h., Hadidi, A., Gharbi, L. (2019). **The role of deposit management in reconciling the two objectives of liquidity and profitability in Algerian commercial banks - An exploratory study of a sample of Algerian public bank frameworks**, Journal of Al-Badil Economic, No 5: 72-88.
- Rifki, I. (2008). Banking Liquidity Risk Management Issues, Durahm University.U.K: 18-25.
- Sokefun, A.O. (2014). **liquidity risk and profitability: an assessment of nigerian bank**, International Journal of Development and Management Review (INJODEMAR) Vol. 9, No 1:166-174.
- Tabatabaei, M. (2011). **Comparison Between Financial Performance of Shahr Bank and Other Banks using CAMEL Model**. Master Dissertation in Accounting, University of Tehran.
- Tebe, A. (2017). **Management of liquidity risk and its impact on the financial and economic return of banks, a comparative study**, PhD thesis in Management Sciences, University of Ghardaia.
- Trujillo-Ponce, A. (2013). **What determines the profitability of banks? Evidence from Spain**, Accounting & Finance, vol. 53, no. 2: 561-586.
- Zarkoun, F., Al Faruq, O., Bin Saha, A. (2018). **Liquidity Risk Management and its Role in Assessing the Profitability of Commercial Banks Econometric Study for a Sample of Commercial Banks in Algeria during the Period (2011-2016)**, Researcher Journal 01(18).

حُجَيَّةُ التَّسْجِيلِ المَرئِيِّ فِي الإِثْبَاتِ الجِنائِيِّ فِي القَانُونِ الفِلَسْطِينِيِّ

* عبد الله محمود⁽¹⁾، أسامة دراج⁽²⁾

⁽²⁻¹⁾ كلية القانون، جامعة الاستقلال، فلسطين

abdullahmahmoud22@gmail.com*

الملخص

تدور هذه الدراسة حول حُجَيَّةِ التَّسْجِيلَاتِ المَرئِيَّةِ أمام القضاء الجنائي في فلسطين، حيث أصبحت التسجيلات المرئية بمختلف أنواعها منتشرة - وبشكل كبير- في المجتمع، وخصوصاً مع التطور التقني الحديث، كما انتشرت أجهزة التصوير في الأماكن العامة والخاصة، الأمر الذي فتح المجال للنظر في حُجَيَّةِ تلك التسجيلات في حال وقوع جريمة للاستفادة منها في الإثبات الجنائي.

وقد أخذ القضاء الفلسطيني بمشروعية الأدلة المستمدة من التسجيلات المرئية في الأماكن العامة، حيث يشترط أن تكون الأدلة المرئية كبقية الأدلة الأخرى يقينية غير قابلة للشك حتى يبنى عليها الحكم بالإدانة، ويستطيع القاضي التوصل لصحتها والافتناع بها من خلال ما يعرض عليه من أدلة مرئية من صور وأفلام ومشاهدتها عبر شاشة الحاسوب الخاصة به.

واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تناول نصوص القرار بقانون رقم 10 لسنة 2018 والخاص بالجرائم الإلكترونية، وقانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001، وتحليلها للوصول إلى إرادة المشرع الحقيقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن التسجيل المرئي في مكان خاص غير مشروع يعد انتهاكاً لحرمة الحياة الخاصة، وهو مبدأ دستوري حرص عليه المشرع في القانون الأساسي الفلسطيني، كما أن المشرع الفلسطيني لم يشر صراحة لقبول الدليل المرئي في الإثبات الجنائي إلا في القرار بقانون رقم 20 لسنة 2015 الخاص بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب، أما أهم التوصيات فهي تتعلق بضرورة تحري الدقة في رفع الدليل المرئي حتى لا يشكل هذا الدليل انتهاكاً لحرمة الحياة الخاصة للأفراد، مع ضرورة التقييد في استعمال هذا الدليل من خلال مراعاة الضوابط القانونية المتعلقة بالدليل المرئي.

الكلمات المفتاحية: الجرائم الإلكترونية؛ الدليل؛ الإثبات الجنائي؛ الدليل المرئي.

The Authenticity of Visual Recording in Criminal Evidence in Palestinian Legislation

*Abdullah D. Mahmmoud ⁽¹⁾, Osama I. Darraj ⁽²⁾

^(1,2) College of Law, Al-Istiqlal University, UAE

* abdullahmahmmoud22@gmail.com

Abstract

This study revolves around the authenticity of video recordings before the criminal judiciary in Palestine, as video recordings of all kinds have become widely spread in society, especially with modern technical development, and imaging devices have spread in public and private places, which opened the way to consider the authenticity of these recordings in the event The occurrence of a crime to benefit from it in criminal proof.

The Palestinian judiciary has taken the legality of the evidence derived from visual recordings in public places, where it is required that the visual evidence, like the rest of the other evidence, is certain and unquestionable so that the verdict of conviction is based on it and the judge can reach its validity and conviction through the visual evidence presented to him from pictures and films and watching them through his computer screen.

The researchers followed the descriptive analytical approach by addressing and analyzing the texts of Resolution Law No. 10 of 2018 regarding cybercrime, and Law of Criminal Procedure No. 3 of 2001 and analyzing them to reach the true will of the legislator.

The study concluded that visual recording in an illegal private place is a violation of the sanctity of private life, a constitutional principle that the legislator was keen on in the Palestinian Basic Law, and the Palestinian legislator did not explicitly refer to the acceptance of visual evidence in criminal evidence except in the decision by Law No. 20 of 2015 on money laundering and terrorism financing, and the most important recommendations are related to the need to investigate the accuracy of uploading the visual evidence so that this evidence does not constitute a violation of the sanctity of the private life of individuals, with the need to adhere to the use of this guide by observing the legal controls related to the visual evidence.

Keywords: electronic crimes; evidence; criminal evidence; visual evidence.

Recieved: June 08-2021 Revised: September 23-2021 Accepted: October 3-2021

مقدمة

لقد أدّى التقدم الهائل في مجال التكنولوجيا إلى تسهيل حياة الإنسان في مجالات الحياة كافة، إلا أن هذا التطور رافقه جانب سلبي أدى إلى المساس بحقوق الإنسان وحرياته الأساسية وذلك في مجالات البحث عن الجريمة والكشف عن مرتكبيها من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية في انتهاك حقوق الأفراد وخصوصياتهم من قبل الجهات المكلفة بالبحث والتحري عن الجرائم، وبالمقابل استخدمت الوسائل التكنولوجية في ارتكاب الجرائم، فأصبحت الوسائل الحديثة إحدى الأدوات المستخدمة من قبل المجرمين في ارتكاب جرائمهم، لذلك عمدت الدول إلى استخدام هذه الوسائل لمواجهة المجرمين وملاحقة جرائمهم عن طريق استخدام هذه الوسائل ومنها التسجيل المرئي وهو إجراء من إجراءات التفتيش .

وقد حرص المشرع الدستوري الفلسطيني في القانون الأساسي المعدل لعام 2003 على حرمة الحياة الخاصة، فقد نصّ في المادة 32 على أن (كل اعتداء على أي من الحريات الشخصية أو حرمة الحياة الخاصة للإنسان وغيرها من الحقوق والحريات العامة التي يكفلها القانون الأساسي أو القانون، جريمة لا تسقط الدعوى الجنائية ولا المدنية الناشئة عنها بالتقادم، وتضمن السلطة الوطنية تعويضاً عادلاً لمن وقع عليه الضرر)

إشكالية الدراسة:

تكمن إشكالية الدراسة في مدى مشروعية التسجيل المرئي كدليل في الإثبات الجنائي، وما موقف المشرع الفلسطيني من هذه الوسيلة كدليل في الإثبات الجنائي؟ وهل تشكل التسجيلات المرئية انتهاكاً للحياة الخاصة التي كفلتها الدساتير؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن التسجيلات المرئية تعتبر من الأدلة الحديثة في الإثبات الجنائي، فلم تعد الجريمة ترتكب بالطرق التقليدية، وإنما بوسائل تكنولوجية حديثة، الأمر الذي تطلب استخدام تلك الوسائل لملاحقة مرتكبي تلك الجرائم أمام عجز سلطات التحقيق عن مواجهتها.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على وسيلة التسجيل المرئي الذي ازدادت أهميته مع التقدم التكنولوجي وانتشار أجهزة التسجيل باختلاف أنواعها ودقتها، ولُفت الانتباه إلى أهمية تنظيم هذه الوسيلة تشريعياً وحسم الجدل الفقهي والتناقض القضائي، وتلافي العيوب التي قد تلحق بالأحكام القضائية الصادرة بناء عليها.

منهجية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز وتحليل النصوص القانونية ذات العلاقة، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي القائم على شرح هذه النصوص وتحليلها.

خطة الدراسة:

المطلب الأول: مفهوم التسجيلات المرئية ووسائل الحصول عليها.

الفرع الأول: مفهوم التسجيلات المرئية وخصائصها.

الفرع الثاني: وسائل الحصول على التسجيلات المرئية.

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للتسجيلات المرئية كأدلة في الإثبات الجنائي

الفرع الأول: مشروعية التسجيلات المرئية وحجيتها في الإثبات.

الفرع الثاني: سلطة القاضي في قبول الأدلة المرئية.

المطلب الأول: مفهوم التسجيلات المرئية ووسائل الحصول عليها.

يعتبر مفهوم التسجيلات المرئية حديث النشأة، فقد ظهر بظهور أجهزة التسجيل المرئي المختلفة، وهنا؛ لا بد من الحديث في هذا المطلب عن مفهوم (التقاط التسجيلات المرئية)، وما ينتج عنها من دليل جنائي، كذلك سنتحدث عن وسائل التقاط التسجيلات المرئية.

الفرع الأول: مفهوم التقاط التسجيلات المرئية.

تعتبر التسجيلات المرئية مظهرًا من مظاهر شخصية الإنسان، وخصوصاً مع انتشار (أجهزة التصوير) بأنواعها وأشكالها المختلفة، كما ساهمت عملية التسجيل المرئي في الأماكن العامة في الكشف عن العديد من الجرائم، و في حقيقة الأمر، يعتبر التقاط التسجيل المرئي في الأماكن الخاصة استثناء عن الأصل العام الذي يمنع التسجيل المرئي في الأماكن الخاصة، باعتباره تدخل في الحياة الخاصة، والتعرف على وسيلة التقاط التسجيل المرئي علينا في بادئ الأمر أن نعرف (الحق في الصورة) والتسجيل المرئي.

وقد عرف بعضهم (الحق في الصورة) بأنها تمثيل لشخص أو شيء عن طريق أحد الفنون من نقش أو نحت أو تصوير فوتوغرافي أو فيلم ولم تقف الصورة عند حدود التجسيد المادة لشخص ما، بل تعكس شخصيته وانفعالاته⁽¹⁾.

ويعرّف التسجيل المرئي بأنه التسجيل الذي يحتوي صوراً ومشاهد متحركة حية يتم تحصيلها عبر أجهزة التصوير المختلفة، سواء مخزنة في ذاكرة الهاتف أم الحاسوب أم ذاكرة أجهزة التصوير المختلفة، وذلك من خلال مجموعة عمليات رقمية افتراضية مغناطيسية وكهربائية. ويعرف آخرون التسجيل المرئي أنه الصور الحية المسجلة من خلال أجهزة التكنولوجيا المختلفة، وتكون مصحوبة غالباً بالصوت وتحفظ على ذاكرة أجهزة التصوير⁽²⁾.

1 رشيد شمشيم، الحق في الصورة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، نشرة ب-، مجلة علمية تصدر عن جامعة المدينة، العدد 03 لسنة 2008، ص1.

2 محمد الشهاوي، الحماية الجنائية لحرمة الحياة الخاصة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005، ص 326. أنظر كذلك عمار عباس الحسيني: التسجيل المرئي والتسجيل الصوتي وحجيتها في الإثبات الجنائي، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، مكتبة دار السلام القانونية، المركز العربي للنشر والتوزيع، العراق، 2017، ص23.

ويعرف مصطلح (التقاط الصورة) في الإثبات الجنائي بأنه التقاط مشاهد تتعلق بالجريمة ويمكن استخدامها في الإثبات الجنائي بشرط أن تكون ملتقطة بطريقة مشروعة ووفقاً لأحكام القانون⁽³⁾، أو أن يتم نقل الصورة التي تتعلق بالحياة الخاصة من وسيلة إلكترونية إلى أخرى بطريقة غير مشروعة، وبالتالي تصبح الصورة محلاً لارتكاب الجريمة، أي وقعت الجريمة عليها. وقد يكون تم الحصول على الصورة والتقاطها بطريقة مشروعة من قبل جهات التحقيق وفقاً لأحكام القانون، حيث تتعلق هذه الصورة بإحدى الجرائم التي يجري التحقيق فيها، وتم استصدار إذن من القضاء للمراقبة والتسجيل، مع العلم أنه يمكن أن يكون التقاط الصورة قد تم دون علم الشخص الذي يجري تصويره، وهذا ما ينطبق على حالة التقاط التسجيل المرئي والذي يمكن أن يكون مصرحاً وفقاً لأحكام القانون⁽⁴⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات قد يتم العبث بالدليل المرئي المصور، من خلال تغيير الدليل المرئي عمداً أو غير عمد بشكل يؤدي إلى إخراجه عن مضمونه بشكل يخالف الحقيقة، ونظراً لانتشار البرامج الإلكترونية والتقنيات العالية، وهو ما يشكل جريمة طبقاً لنص المادة (47) من القرار بقانون رقم 10 لسنة 2018 بشأن الجرائم الإلكترونية والتي نصت على ما يلي: «كل من أقدم على العبث بأدلة قضائية معلوماتية أو أقدم على إتلافها أو إخفائها أو التعديل فيها أو محوها، يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن سنة، وبغرامة لا تقل عن ألف دينار أردني، ولا تزيد على ثلاثة آلاف دينار أردني، أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً».

ويلاحظ أن تحريف الدليل المرئي قد يكون بشكل دقيق بحيث لا يستطيع القاضي التعرف عليه، ويتمثل التحريف المتعمد في الأدلة المرئية سواء كانت صور ثابتة أم متحركة من خلال الدبلجة بين الشخص والمكان، حيث بالإمكان التقاط صورة لشخص، وصورة أخرى للمكان وتركيبهما معاً بحيث يظهر الشخص في مكان الجريمة أو تركيب صورة للشخص مع امرأة في وضع مشين وغيرها⁽⁵⁾، كذلك الحال بالنسبة لاستخدام بعض البرامج الحديثة والمتطورة بما يشبه الصورة عبر تقنيات بحيث تظهر صورة الشخص كأنها حقيقية، حيث يظهر ذلك بوضوح في البرامج التلفزيونية حيث تظهر صور ومشاهد خيالية يصعب حصولها في الحقيقة وذلك باستخدام برامج خاصة تستطيع التعديل والحذف والإضافة للصور والمشاهد⁽⁶⁾، ومن أبرزها تقنية التزييف العميق، حيث يستطيع أي شخص جالس وراء حاسوب أن يخلق أشياء من العدم، ويقدمها كما لو كانت حوادث حقيقية تماماً، وهنا يكمن الكابوس الذي تُمثله تلك التقنية، حيث تأخذ الخداع البصري من مساحة الخيال لنطاق الواقع، وتجعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل- أن نفرق بين الاثنين، وهو ما سيؤدي إلى التلاعب بالصور بطريقة احترافية، حيث تعرف هذه التقنية باسم (Deep Fake)، وهي تقنية بدأت بالانتشار بعد العام 2020، وقد أشار الدكتور روبرت شيسني أستاذ القانون بجامعة أوستن، في مقاله في الفورين أفيرز الذي جاء فيه: «ما يجعل مخاطر تقنية التزييف العميق غير مسبوقة هو ما تجمع بينه من جودة عالية، وسهولة تطبيقها على وسائط اعتدنا أن نستقي منها معلوماتنا مثل الفيديو والتسجيلات الصوتية»⁽⁷⁾.

3 تنص المادة (34) من القرار بقانون رقم 10 لسنة 2018 بشأن الجرائم الإلكترونية على أنه «1. لقاضي الصلح أن يأذن للنائب العام أو أحد مساعديه بمراقبة الاتصالات والمحادثات الإلكترونية، وتسجيلها، والتعامل معها للبحث عن الدليل المتعلق بجناية أو جنحة يعاقب عليها بالحبس مدة لا تقل عن سنة، وذلك لمدة خمسة عشر يوماً قابلة للتجديد لمرة واحدة، بناءً على توافر دلالة جدية، وعلى من قام بالتفتيش أو المراقبة أو التسجيل أن ينظم محضراً بذلك يقدمه إلى النيابة العامة. 2. للنائب العام أو أحد مساعديه أن يأمر بالجمع والتزويد الفوري لأي بيانات، بما فيها حركة الاتصالات أو معلومات إلكترونية أو بيانات مرور أو معلومات المشترك التي يراها لازمة لمصلحة التحقيقات لغايات الفقرة (1) من هذه المادة، باستعمال الوسائل الفنية المناسبة، والاستعانة بذلك عند الاقتضاء بمزودي الخدمات، حسب نوع الخدمة التي يقدمها».

4 نوف العجارمة: حجية التسجيلات الصوتية والمرئية في الإثبات الجنائي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص 74. أنظر أيضاً صابرين عبد الله، بحث بعنوان دور الأدلة المرئية في الإثبات الجزائي، جامعة البيان ص 205 منشور على الرابط الاتي: <http://journal.nahrainlaw.org>

5 صابرين عبد الله، مرجع سابق، ص 267.

6 سامي العقيلي، وسائل الإثبات الحديثة وحجيتها في الإثبات، 2008 بحث منشور على الموقع الإلكتروني consultantsam.blogspot.com

7 مقال منشور على موقع قناة الجزيرة الاخبارية، تاريخ الزيارة 24 / 1 / 2021 الساعة 11:00 صباحاً <https://www.aljazeera.net/midan/miscellaneous/technology/2019/9/19/%D8>

الفرع الثاني: وسائل الحصول على التسجيلات المرئية

أولاً: أجهزة التصوير الثابتة

تعتبر أجهزة التصوير من الأجهزة الالكترونية المتطورة التي تستخدم لالتقاط الصور الثابتة والمتحركة وقد أصبحت منتشرة مع الأفراد وفي غالبية الأماكن العامة والخاصة، ويوجد عدة أنواع منها بأحجام وأشكال مختلفة، وقد اتجهت العديد من الدول لتنظيم المراقبة عبر أجهزة التصوير بسن تشريعات خاصة فألزمت بعض المنشآت بوضع كاميرات لتسجيل ما يدور حولها من أحداث وألزمت هذه الجهات بالاحتفاظ بالتسجيلات لمدة محددة واعترفت بالتسجيلات كدليل في الإثبات أمام الجهات المختصة⁽⁸⁾.

وقد انتشرت أجهزة التصوير في فلسطين على نطاق واسع من قبل الأفراد والمؤسسات وفي الشوارع والمحلات العامة، بهدف حماية أنفسهم وممتلكاتهم من خلال وضع نظام المراقبة المرئي ومن ثم تقديم ما تلتقطه أجهزة التصوير كدليل للجهات المختصة.

ثانياً: أجهزة التصوير المحمولة

تحتوي الهواتف المحمولة على كاميرات دقيقة، وتسجل كل ما تلتقط بشكل ثابت أو متحرك في ذاكرتها وتصور بنفس نقاء أجهزة التصوير العادية وجودتها بحيث يستطيع حامل الهاتف النقال تصوير أي حدث أو جريمة وبشكل سريع، كما يمكن ان يلجأ الجناة أنفسهم بتصوير أعمالهم وجرائمهم عبر هواتفهم ونشرها على الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي، وبالتالي يمكن للضحايا استخدامها كدليل إدانة أمام القضاء الجنائي، ومن الأمثلة التطبيقية على ذلك الأدلة المستمدة من جريمة الإيذاء المبهج، وهي جريمة تصوير الاعتداء الجنسي على المجني عليه بهدف الاستمتاع بمشاهدته وقد ظهرت هذه الجريمة في بريطانيا في العام 2004 وانتشرت في العديد من الدول بعد ذلك، وعلى أثرها أصدر المشرع الفرنسي ما يسمى بقانون الوقاية من الإجرام في العام⁽⁹⁾ 2007.

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للتسجيلات المرئية كأدلة في الإثبات الجنائي

تعتبر الطبيعة القانونية للتسجيلات المرئية من الأدلة الحديثة في الإثبات، ويعتمد عليها في مرحلة التحقيق الابتدائي، فكون هذه الاداة تثير بعض الإشكاليات من حيث كيفية الحصول عليها، أو حجيتها في الإثبات أمام القاضي الجنائي، وعليه سوف نتناول في الفرع الأول مشروعية التسجيلات المرئية وحجيتها في الإثبات، أما الفرع الثاني فسنحدث من خلاله عن سلطة القاضي في قبول الأدلة المرئية.

الفرع الأول: مشروعية التسجيلات المرئية وحجيتها في الإثبات .

ذهب بعض الفقه إلى أن هناك عوامل تتوقف عليها حجية الصور في الإثبات الجنائي وهي العامل الفني ويتعلق بمدى مراعاة القواعد والأصول العلمية والفنية المتعارف عليها في التصوير، وكذلك العامل الشخصي ويتعلق بالشخص القائم بالتصوير، من حيث خبرته ودرايته الفنية وأمانته، والعامل الموضوع يتعلق بالصورة من حيث درجة وضوحها وخلوها من الخدع والحيل التصويرية ومدى دلالتها على مكان وزمان ملابسات إنقاطها أو

٨ القاضي فلاح اسماعيل سليمان ، بحث بعنوان قوة التسجيل المرئي واللامرئي في الإثبات الجنائي، الموصل ٢٠١١ ص٥٨ مشار إليه لدى صابرين عبد الله ، مرجع سابق، ص٢٦٢.

٩ يراجع بهذا الخصوص طارق عفيفي صادق، الجرائم الالكترونية جرائم الهاتف المحمول ، الطبعة الاولى، المركز القومي للإصدارات القانونية ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ٢٧٧.

الأشخاص الذين تمثلهم، وأخيراً العامل الإجرائي ويتعلق بإثبات إجراءات التصوير في محاضر تتضمن مناظرة المحقق، سواء كان قاضي التحقيق أو النيابة العامة، لجهاز التصوير و الفيلم الحساس، مع التأكد من خلوه من أية تسجيلات سابقة، ثم التحفظ عليه بعد إستعماله لحين تفرغ مضمونه وتحريره.⁽¹⁰⁾

وهذا وأخذ المشرع الفلسطيني بنظام الإثبات الحر في المسائل الجنائية ويتضح ذلك من نص المادة 206 من قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 حيث نصت على أن (إقامة البيئة في الدعاوى الجزائية بجميع طرق الإثبات)⁽¹¹⁾، حيث يكون للقاضي في ظل هذا النظام كامل الحرية في قبول البيئة وتقدير قيمتها دون أن يكون للمشرع سلطة في تقييده، وبالتالي بإمكان القاضي أن يستند للأدلة المرئية إذا اقتنع بها يقينياً وتم الحصول عليها بطرق مشروعة.

ويضاف إلى ذلك فقد أشار المشرع الفلسطيني في المادة 219 من قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 قبول الأدلة المرئية حيث نصت على أن (تقبل في معرض البيئة بصمات الأصابع وبصمات راحة اليد وباطن القدم أثناء إجراءات التحقيق أو المحاكمة، ويجوز قبول الصور الشمسية في معرض البيئة للتعرف على صاحبها وذلك لمعرفة هوية المتهم ومن له علاقة بالجريمة)

وكذلك؛ أشارت المادة 37 من القرار بقانون رقم 10 لسنة 2018 نصت على أنه (يعتبر الدليل الناتج بأي وسيلة من وسائل تكنولوجيا المعلومات أو أنظمة المعلومات أو شبكات المعلومات أو المواقع الإلكترونية أو البيانات والمعلومات الإلكترونية من أدلة الإثبات)، أما القرار بقانون رقم 20 لسنة 2015 بشأن غسيل الأموال فقد نص المشرع الفلسطيني فيه صراحة على قبول الدليل المرئي حيث نصت الفقرة 4 من المادة 33 على أن (يجوز للنائب العام وبناءً على قرار صادر من المحكمة المختصة صلاحية التسجيل المسموع والمرئي أو تصوير الأفعال والسلوك أو المحادثات).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدد من المعوقات التي تقف أمام الحصول على الأدلة المرئية واستخدامها أمام القاضي الجنائي كأداة إثبات، ومن أهم تلك المعوقات مبدأ الحق في الصورة، وكذلك ما يطرأ على هذه الأدلة من تغيير متعمد أو غير متعمد، ويعتبر الحق في الصورة من الحقوق للصيقة بشخصية الإنسان والمتفرعة من الحق في الحياة الخاصة وبالتالي يحق لكل إنسان الاعتراض على التقاط صورته دون رضاه أو موافقته أو بعد الحصول على الإذن القضائي، وإلا يعتبر ذلك انتهاكاً لحقه في الصورة لذلك صبغت العديد من التشريعات على هذا الحق حماية جزائية وجرمت كافة الأفعال التي تمس حق الإنسان في الصورة فقد نص المشرع الدستوري الفلسطيني في المادة 32 من القانون الأساسي المعدل لعام 2003 على أن (كل اعتداء على أي من الحريات الشخصية أو حرمة الحياة الخاصة للإنسان وغيرها من الحقوق والحريات العامة التي يكفلها القانون الأساسي أو القانون، جريمة لا تسقط الدعوى الجنائية ولا المدنية الناشئة عنها بالتقادم، وتضمن السلطة الوطنية تعويضاً عادلاً لمن وقع عليه الضرر).

كذلك أكد المشرع الفلسطيني في القرار بقانون رقم 10 لسنة 2018 بشأن الجرائم الإلكترونية على حرمة الحياة الخاصة فقد نصت الفقرة 1 من المادة 22 منه على أن (يحظر التدخل التعسفي أو غير القانوني في خصوصيات أي شخص أو في شؤون أسرته أو بيته أو مراسلاته). أما الفقرة 4 من هذه المادة فقد نصت على العقوبة الجزائية بحق من ينتهك الحياة الخاصة للأفراد حيث نصت على أن (يعاقب بالحبس مدة لا تقل عن سنة، أو بغرامة لا تقل عن ألف دينار أردني، ولا تزيد على ثلاثة آلاف دينار أردني، أو ما يعادلها بالعملة المتداولة قانوناً، أو بكلتا العقوبتين).

10 محمد أمين الخرشنة : مشروعية الصوت والصورة في الإثبات الجنائي دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص 54

11 وهو ما أخذ به المشرع الأردني في المادة 174 فقرة 2 من قانون اصول المحاكمات الجزائية رقم 32 لسنة 2017 والتي نصت على أن (تقام البيئة في الجنايات والجنح والمخالفات بجميع طرق الإثبات وبحكم القاضي حسب قناعته الشخصية)

وعليه، وبناء على ما تقدم؛ فإن الأدلة المرئية سواء الصورة أو التسجيلات المرئية التي يتم الحصول عليها بواسطة أجهزة التصوير العادية أو أجهزة التصوير في الهواتف النقالة تصلح كدليل في الإثبات الجنائي إذا أخذت وفق الطرق القانونية الصحيحة وبناء على طلب من قبل النائب العام بالاستناد على قرار صادر من المحكمة المختصة، ولكن يثور التساؤل التالي، ماذا لو كانت الصور المأخوذة هي من أماكن عامة، أجهزة التصوير المثبتة في الشوارع العامة، فما هي مشروعية تلك التسجيلات ودورها في الإثبات؟

ونرى أن تلك التسجيلات صحيحة وصالحة لتقديمها كأدلة أمام القضاء الجنائي، ولكن السؤال المثار في هذه الجانب، ماذا لو تمت تلك التسجيلات المرئية في أماكن خاصة؟ ونجيب أنه إذا تم الحصول عليها في مكان خاص وبناء على إذن قضائي أو رضاء طرفيها وبخلاف ذلك يعد التصوير في هذه الحالة جريمة يعاقب عليها القانون خصوصاً أن خلاف ذلك سيؤدي إلى انتهاك الحق بالخصوصية، كما أكد المشرع الفلسطيني على حرمة الحياة الخاصة وهو ما جاء في القانون الأساسي الفلسطيني⁽¹²⁾.

وهنا يجب توافر عدة شروط في الدليل المرئي حتى يكون مقبولاً في الإثبات الجنائي؛ منها أن يكون هذا الدليل أخذ بطريقة مشروعة، ويقينياً، وهو بذلك لا يختلف عن الأدلة التقليدية من حيث هذه الشروط حيث لا يعتد بأي دليل في الإثبات ما لم يكن مشروعاً و يقينياً، وأن يتم مناقشته أمام القضاء⁽¹³⁾.

الفرع الثاني: سلطة القاضي في قبول الأدلة المرئية.

أكد المشرع الفلسطيني في المادة 273 في قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 حيث نصت على أنه (تحكم المحكمة في الدعوى حسب قناعتها التي تكونت لديها بكامل حريتها ولا يجوز لها أن تبني حكمها على أي دليل لم يطرح أمامها في الجلسة أو تم التوصل إليه بطريق غير مشروع)

كما جاء ضمن نصوص القرار بقانون رقم 10 لسنة 2018 الخاص بالجرائم الإلكترونية في المادة رقم 37

(يعتبر الدليل الناتج بأي وسيلة من وسائل تكنولوجيا المعلومات أو أنظمة المعلومات أو شبكات المعلومات أو المواقع الإلكترونية أو البيانات والمعلومات الإلكترونية من أدلة الإثبات)، كذلك ما ورد في القرار بقانون رقم 20 لسنة 2015 بشأن غسيل الأموال والذي نص المشرع الفلسطيني فيه صراحة على قبول الدليل المرئي حيث نصت الفقرة 4 من المادة 33 على أن (يجوز للنائب العام وبناءً على قرار صادر من المحكمة المختصة صلاحية: التسجيل المسموع والمرئي أو تصوير الأفعال والسلوك أو المحادثات).

1- مناقشة الدليل

يعتبر إجراء مناقشة الدليل أمام المحكمة من الضمانات المهمة في مجال تحقيق العدالة حيث يتم بحضور أطراف الدعوى، فالقاضي لا يستطيع بناء قناعته إلا بناء على الأدلة التي طرحت أمامه في الجلسة وخضعت لحرية المناقشة من أطراف الدعوى، ولا يجوز له الحكم بناء على علمه الشخصي، وعليه فإن الأدلة المرئية سواء كانت صور أو تسجيلات فيديو تم الحصول عليها من كاميرات الهاتف المحمول أو الكاميرات العادية بأنواعها يجب أن

12 نصت المادة 10 من القانون الأساسي الفلسطيني على (1- حقوق الإنسان وحرياته الأساسية ملزمة وواجبة الاحترام. 2- تعمل السلطة الوطنية الفلسطينية دون إبطاء على الانضمام إلى الإعلانات والمواثيق الإقليمية والدولية التي تحمي حقوق الإنسان)، كما أشارت المادة 11 من ذات القانون على أنه (الحرية الشخصية حق طبيعي وهي مكفولة لا تمس)، وأيضاً نص المادة 17 (للمساكن حرمة، فلا تجوز مراقبتها أو دخولها أو تفتيشها إلا بأمر قضائي مسبب ووفقاً لأحكام القانون. يقع باطلاً كل ما يترتب على مخالفة أحكام هذه المادة، ولمن تضرر من جراء ذلك الحق في تعويض عادل تضمنه السلطة الوطنية الفلسطينية).

تخضع كبقية الأدلة للمناقشة في الجلسة أمام المحكمة⁽¹⁴⁾.

وهو ما أكد عليه المشرع الفلسطيني في قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 حيث نص في المادة 207 على أن (لا يبنى الحكم إلا على الأدلة التي قدمت أثناء المحاكمة والتي تمت مناقشتها في الجلسة بصورة علنية، أمام الخصوم).

2- اليقين

يشترط أن تكون الأدلة المرئية كبقية الأدلة الأخرى يقينية غير قابلة للشك حتى يبنى عليها الحكم بالإدانة ويستطيع القاضي التوصل لصحتها والاقتناع⁽¹⁵⁾ بها من خلال ما يعرض عليه من أدلة مرئية من صور وأفلام ومشاهدتها عبر شاشة الحاسوب الخاصة به وهكذا يستطيع القاضي من خلال مشاهدته وما ينطبع في ذهنه أن يحدد قوة هذه الأدلة وصحتها في نسبة الجريمة إلى المتهم من عدمه وبالتالي يصدر حكمه بالإدانة بناء عليها إذا توصلت درجة قناعته إلى حد الجزم واليقين⁽¹⁶⁾. إضافة لتقارير الخبراء حول الأدلة المرئية تساهم بشكل كبير في إضفاء الثبوتية لهذه الأدلة وتزيد من قناعة القاضي حولها وذلك من خلال خبرتهم التقنية والفنية وكشف أوجه التلاعب والأخطاء الفنية وغيرها⁽¹⁷⁾.

وهو ما أكد عليه المشرع الفلسطيني في قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 حيث نص في المادة 274 حيث نصت على أن (1- تقضي المحكمة بالبراءة عند انتفاء الأدلة أو عدم كفايتها، أو لانعدام المسؤولية، أو كان الفعل لا يؤلف جرماً، أو لا يستوجب عقاباً. 2- وتقضي المحكمة بالإدانة عند ثبوت الفعل المعاقب عليه).

1- تقدير القيمة العلمية للأدلة المرئية

يتمتع القاضي الجنائي بصلاحيات واسعة في قبول الأدلة المرئية في ظل نظام الإثبات الحر إلا أن الأدلة المرئية هي أدلة علمية بحتة لا يستطيع القاضي فهمها خصوصاً بعد دخول التقنيات العالية الدقة إلى عالم الإثبات الجنائي وعليه فالقاضي يستعين بأهل الخبرة لتقدير قيمة هذه الأدلة المعروضة عليه، حيث يقوم الخبير بفحص هذه الأدلة وسلامتها من العبث باستخدام تقنيات وبرامج خاصة، وعلى ضوء التقرير الذي يقدمه الخبير يبنى القاضي قناعته ويؤسس حكمه القضائي⁽¹⁸⁾، وان الهدف الذي يصبو إليه المشرع هو أن يصيب القاضي الحقيقة سواء بالإدانة أو البراءة.

وتأكيداً لذلك، قضت محكمة النقض الفلسطينية في القضية رقم 2016/315 بتاريخ 2016/11/3 بأنه (تصوير الفيديو بحد ذاته يعتبر بيئة قانونية مادام تم تقديمه أمام المحكمة وتم مناقشته مع الخصوم واقتنعت المحكمة بما ورد فيه من خلال التفريغ لهذا الفيديو وتقديمه)، وبالتالي فإن كل هذه المسائل تخضع لتقدير القاضي الذي ينظر الدعوى إلا أن الأدلة الإلكترونية تحتاج لخبرة في استخلاصها فالقاضي الجنائي ومهما كان إمامه بالأدلة الإلكترونية وإثبات أصليتها وأنها لم تخضع للتغيير بأي طريقة كانت فهو يحتاج لتقرير الخبير المتخصص في مجال الحاسب الآلي وتكنولوجيا المعلومات حتى يؤسس حكمه القضائي بناء على قناعة تامة ويقين.

14 علي الطوالة، مشروعية الدليل الإلكتروني المستمد من التفيتيش الجنائي، بحث منشور على مركز الاعلام الأمني 2009، ص 8.

15 ص 9 وما بعدها 1996 عبد الحكم فودة، حجية الدليل الفني في المواد الجنائية والمدنية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية،

16 علي الطوالة، المرجع السابق، ص 8.

17 يراجع فلاح اسماعيل، مرجع سابق، ص 35 وما بعدها.

18 سعدي الخطيب، حقوق الإنسان وضماناته الدستورية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2011، ص 200.

2- تقدير الظروف التي وجدت فيها الأدلة المرئية

إن التزام القاضي الجنائي بالحقائق العلمية لا يسلب منه سلطة الرقابة القانونية على عناصر الدعوى وهنا يأتي دور القاضي في التأكد من أن الأدلة المرئية المعروضة أمامه قد تم الحصول عليه بطريقة شرعية وإذا تم الحصول عليها بطريقة غير شرعية يستبعدا القاضي ومن هنا قضت محكمة النقض الفرنسية في أحد أحكامها إن استخدام وسائل الغش والخداع في إجراء المراقبة يكون باطلا⁽¹⁹⁾.

ويشير القضاء الإنجليزي إلى أنه يشترط في الصور الفوتوغرافية حتى تكون مقبولة كدليل جنائي أمام القضاء عدة شروط وهي:⁽²⁰⁾

- وجود صلة بين الصورة الملتقطة والدعوى المنظورة أمام القضاء.
- أن يشهد شخص على صدق مضمونها .
- أن تراعى فيها الأسس الفنية في التصوير بحيث تكون منتجة في الإثبات ويمكن التعرف على الشخصية من خلالها .

وهذا يعني أن القاضي بإمكانه استبعاد أي دليل علمي لا يتناسب مع ظروف القضية المعروضة أمامه وملابساتها⁽²¹⁾.

فجهود القاضي تنصب على الوقوف على كافة الوقائع، كما حدثت فإن استقرت لديه الحقيقة وارتاح ضميره يصل لحالة الإقناع ولكي تكون قناعة القاضي في تقدير الأدلة سليمة يجب أن تتفق مع المنطق والعقل، فحرية القاضي في الحكم يجب أن تبنى على اقتناع جازم ويقيني بأن المتهم المائل أمامه هو من ارتكب الجريمة وهو ما يتفق مع مبدأ الأصل في الإنسان البراءة، فإذا ثار في نفس القاضي نوعا من الشك يجب تفسيره لمصلحة المتهم وبالتالي يحكم بالبراءة تفسيراً لقاعدة الشك يفسر لمصلحة المتهم⁽²²⁾.

وتأكيداً لذلك، قضت محكمة النقض الفلسطينية في الدعوى الجزائية رقم 2016/53 (ويكفي محكمة الموضوع الشك في صحة التهمة كسند لإعلان براءة المتهم مما نسب إليه ما دام أنها قد أحاطت بالدعوى ووقائعها وبياناتها عن بصر وبصيرة وأما القول بأن ما جاء في الحكم مخالف للضبط فإن ذلك لا يغير في حقيقة الأمر من شيء، لأن الخبرة الجزائية هي من اختصاص المحكمة في التقدير ولصالحها ولها الحق بإجرائها من عدمه) .

ويتضح مما تقدم؛ أن القضاء الفلسطيني يأخذ بمشروعية التسجيلات المرئية كدليل في الإثبات الجنائي وقد تبناها في كثير من أحكامه، شريطة أن يتم وفقاً للأصول القانونية من حيث الحصول على إذن من النائب العام وأن يخضع لتقدير الخبراء وتقتنع به المحكمة.

19 خولة عباسي، مرجع سابق، ص 51.

20 صابرين عبد الله، مرجع سابق، ص 273

21 الحسن الطيب الخضيري، الإثبات الجنائي بالوسائل العلمية الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية، اندونيسيا، 2016 ص 135

22 خولة عباسي، مرجع سابق، ص 58 .

الخاتمة

الأصل العام وفقاً لما قرره المشرع الدستوري الفلسطيني في القانون الأساسي المعدل لعام 2003 هو عدم جواز مراقبة محادثات الأشخاص سواء أكانت مرئية أم مسموعة حفاظاً على قدسية الحياة الخاصة للمواطنين، إلا أنه في بعض الحالات أجاز ذلك وفقاً لضوابط قانونية وتحت الرقابة القضائية.

وقد أخذ القضاء الفلسطيني بمشروعية الأدلة المستمدة من التسجيلات المرئية في الأماكن العامة، وأن تخضع للخبرة الفنية، وتقدير هذه الأدلة متروك للقاضي الجزائي الذي بإمكانه استبعاد أي دليل علمي لا يتناسب مع ظروف القضية المعروضة أمامه وملابساتها، فجهود القاضي تنصب على الوقوف على الوقائع كافة كما حدثت، فإن استقرت لديه الحقيقة وارتاح ضميره يصل لحالة الإقناع. ولكي تكون قناعة القاضي في تقدير الأدلة سليمة يجب أن تتفق مع المنطق والعقل فحرية القاضي في الحكم يجب أن تبنى على اقتناع جازم ويقيني بأن المتهم المائل أمامه هو من ارتكب الجريمة، وهو ما يتفق مع مبدأ الأصل في الإنسان البراءة فإذا ثار في نفس القاضي نوعاً من الشك يجب تفسيره لمصلحة المتهم، وبالتالي يحكم بالبراءة تفسيراً لقاعدة الشك يفسر لمصلحة المتهم.

ويشترط أن تكون الأدلة المرئية كبقية الأدلة الأخرى يقينية غير قابلة للشك حتى يُبنى عليها الحكم بالإدانة، ويستطيع القاضي التوصل لصحتها والاقتناع بها من خلال ما يعرض عليه من أدلة مرئية من صور وأفلام ومشاهدتها عبر شاشة الحاسوب الخاصة به، وهكذا يستطيع القاضي من خلال مشاهدته وما ينطبع في ذهنه أن يحدد قوة هذه الأدلة وصحتها في نسبة الجريمة إلى المتهم من عدمه، وبالتالي يصدر حكمه بالإدانة بناءً عليها إذا توصلت درجة قناعته إلى حد الجزم واليقين.

النتائج

توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- 1- التسجيل المرئي في مكان خاص غير مشروع لما فيه من انتهاك لحرمة الحياة الخاصة وهو مبدأ دستوري حرص عليه المشرع في القانون الأساسي الفلسطيني.
- 2- لم يشر المشرع الفلسطيني صراحة لقبول الدليل المرئي في الإثبات الجنائي إلا في القرار بقانون رقم 20 لسنة 2015 الخاص بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب.
- 3- يخضع التسجيل المرئي كدليل في الإثبات الجنائي لتقدير القاضي وقناعته.
- 4- تبنى المشرع الفلسطيني في قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 نظام الإثبات الحر وبالتالي يمكن الأخذ بالتسجيل المرئي في الإثبات الجنائي شريطة أن لا يمس الحياة الخاصة للأفراد.
- 5- يخضع الحصول على الدليل المرئي لمجموعة من الضوابط والتي يجب على رجال الضبط القضائي مراعاتها عند الحصول عليه.

التوصيات

- 1- ضرورة تحري الدقة في رفع الدليل المرئي حتى لا يشكل هذا الدليل انتهاكاً لحرمة الحياة الخاصة

- 1- للأفراد، مع ضرورة التقيد في استعمال هذا الدليل من خلال مراعاة الضوابط القانونية المتعلقة بالدليل المرئي.
- 2- ضرورة إقرار قانون خاص بالتسجيلات المرئية نظراً لخطورتها وتصدرها قائمة الجرائم في العصر الحديث نتيجة للثورة التكنولوجية والتقنيات العلمية.
- 3- تدريب الكوادر الفنية في النيابة العامة للتعامل مع الأدلة المرئية والتحقق فيها
- 4- ضرورة استعانة أجهزة العدالة الجنائية بالتقنيات الحديثة للتحقق من التسجيلات المرئية وكشف مرتكبيها وصولاً للحقيقة دون المساس بالحريات الشخصية للأفراد.
- 5- ضرورة إخضاع التسجيلات المرئية للفحص والتدقيق من قبل أصحاب الخبرة للتأكد من صحتها وسلامتها من التلاعب والتزوير.

قائمة المراجع:

أولاً: التشريعات

- 1- القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لعام 2003
- 2- قانون الإجراءات الجزائية الفلسطيني رقم 3 لسنة 2001 .
- 3- القرار بقانون رقم 10 لسنة 2018
- 4- قرار بقانون رقم 20 لسنة 2015 بشأن غسيل الأموال ومكافحة الإرهاب
- 5- قانون أصول المحاكمات الجزائية رقم 32 لسنة 2017

ثانياً: الكتب

- 1- احمد ضياء الدين محمد : مشروعية الدليل في المواد الجنائية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2010
- 2- احمد محمد حسان : نظرية عامة لحماية الحق في الحياة الخاصة في العلاقة بين الدولة والأفراد ، دراسة مقارنة ، دار النهضة العربية ، 2001.
- 3- الحسن الطيب الخضيرى، الإثبات الجنائي بالوسائل العلمية الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة مولانا إبراهيم الإسلامية، اندونيسيا،، 2016
- 4- رشيد وشميشم، الحق في الصورة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، نشرة-ب، مجلة علمية تصدر عن جامعة المدينة، العدد 03 لسنة 2008 .
- 5- سعدي الخطيب، حقوق الإنسان وضمائنه الدستورية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2011.
- 6- طارق عفيفي صادق، الجرائم الالكترونية جرائم الهاتف المحمول ، الطبعة الأولى، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2015.

- 7 عادل غانم : كشف الجريمة بالوسائل العلمية الحديثة – مشروعيها وحجبتها ، دار النهضة العربية. ، 2011
- 8 عبد الحكم فودة، حجية الدليل الفني في المواد الجنائية والمدنية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية،
- 9 فلاح إسماعيل سليمان ، بحث بعنوان قوة التسجيل المرئي واللامرئي في الإثبات الجنائي، الموصل 2011
- 10 محمد أمين الخرشنة : مشروعية الصوت والصورة في الإثبات الجنائي دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2011
- 11 محمد الشهاوي، الحماية الجنائية لحرمة الحياة الخاصة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 2005 .
- 12 هشام محمد فريد رستم ، الحماية لحق الإنسان في صورته، مكتبة الآلات، القاهرة ، 1991
- 13 عمار عباس الحسيني: التسجيل المرئي والتسجيل الصوتي وحجبتها في الإثبات الجنائي، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، مكتبة دار السلام القانونية، المركز العربي للنشر والتوزيع، العراق، 2017.

ثالثاً: الأبحاث

- 1 صابرين عبد الله، بحث بعنوان دور الأدلة المرئية في الإثبات الجزائي، جامعة البيان ص 205 منشور على الرابط الآتي: <http://journal.nahrainlaw.org>
- 2 سامي العقيلي، وسائل الإثبات الحديثة وحجبتها في الإثبات، 2008 بحث منشور على الموقع الإلكتروني consultantsam.blogspot.com
- 3 علي الطوابة ، مشروعية الدليل الإلكتروني المستمد من التفتيش الجنائي، بحث منشور على مركز الإعلام الأمني 2009

References

- Abd Allah, S. (2021). Dawr al'adila almaryia fi al'iithbat aljazayi, Al-Bayan University, 205.
- Aleaqili S. (2008). Wasayil al'iithbat alhaditha wahujuyatuha fi al'iithbat, research published on the website consultantsam.blogspot.com.
- Alhusayni, A. (2017). Altasjil almaryi waltasjil alsawti wahujuyatuha fi al'iithbat aljanayi, comparative study, first edition, Alsalam Legal Bookstore Publication, Arab Center for Publishing and Distribution.
- Alkharsha, M. (2011). Amin: Mashrueiat Alsawt walsuwra fi al'iithbat aljinayi Al Thaqafa Publication.
- Alkhatib, S. (2011). Huquq al'iinsan wadamanatuh aldusturia, Al-Halabi Legal Publications, Beirut.

- Alkhudayri A. (2016). Al'iithbat aljinayiy bialwasayil aleilmia alhaditha, MA, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, Indonesia.
- Alshahawi, M. (2005). Alhimaya aljinayiyya lihurmat alhayat alkhassa, first edition, Al Nahda Al Arabia Publication, Cairo.
- Altawaliba, A. (2009). Mashrueiat aldalil alalkitrunii almustamid min altaftish aljinayi, research published on the Security Media Center.
- Fawda, A. (2014). Hajiat aldalil alfani fi almawad aljinayiyya walmadania, Elfikr El Gamie Publication, Alexandria.
- Ghanim, A. (2011). Kashf aljarima bialwasayil aleilmia alhaditha- Mashrueiatuha wahujiyatuha, Al Nahda Al Arabia Publication.
- Hasaan, A. (2001). Nazaria eama lihimayate alhaq fi alhayate alkhassa fi alealaqa bayn aldawla wal'afraad, comparative study, Al Nahda Al Arabia Publication.
- Muhamad, A. (2010). Mashrueiat aldalil fi almawade aljinayiyya, Al Nahda Al Arabia Publication, Cairo.
- Rustum, H. (1991). Alhimaya lihaq al'iinsan fi suratihi, Alalat Bookstore, Cairo.
- Sadiq, T. (2015). Aljarayim alalkutrunia jarayim alhatif almahmul, first edition, The National Center for Legal Publications, Cairo.
- Sulayman, F. (2011). Bahath bieunwan quat altasjil almaryiyi wallaamaryiyi fi al'iithbat aljanayi, Mosul.
- Washmishim, R. (2008), Alhaq fi alsuwra, Journal of Humanities and Social Sciences, publication - B -, a scientific journal published by the University of Medea.

العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة

غادة أحمد الصالح

كلية الجبيل الجامعية، المملكة العربية السعودية

salehg@ucj.edu.sa

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة، والمتوسطة، وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى موافقة العينة على أهمية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعاليتها استخدامها في استقطاب الموارد البشرية واختيارها. كما وضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاستقطاب والاختيار. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية، والحاجة إلى تثقيف موظفي الموارد البشرية وتدريبهم حول نوعية وأساليب الذكاء الاصطناعي. كما أوصت الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية عن العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية الأخرى، مثل: (التدريب، التطوير، الإحلال).

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ الذكاء الاصطناعي؛ الاستقطاب؛ الاختيار.

The Relationship Between Using Artificial Intelligence Technologies and the Effectiveness of Human Resources Practices (Recruitment and Selection) in Small and Medium Enterprises.

Ghadah A. Alsaleh

Jubail University College, KSA

salehg@ucj.edu.sa

Abstract

This study aims to explore the relationship between using artificial intelligence technologies and the effectiveness of human resources practices (recruitment and selection) in small and medium companies. The study used descriptive survey approach where the data was collected by a questionnaire. The findings of the study showed a positive relationship between the use of artificial intelligence techniques and the effectiveness of recruitment and selection. The study recommended the need to update and develop artificial intelligence techniques used in human resource management and the need to educate and train staff in the methods of artificial intelligence and its uses in human resources management practices. The study also recommended conducting future studies on the relationship between the use of artificial intelligence techniques and other human resource practices such as: (training, development, replacement).

Recieved: April 12-2021 Revised: September 13-2021 Accepted: October 3-2021

مقدمة

في القرن الحادي والعشرين أثرت التحولات الرقمية وتطور التكنولوجيا على طبيعة المنظمات، وفيها الموارد البشرية، وكذلك أساليب وطرق أداء الأعمال. ومن هنا أصبحت التقنية عاملاً أساسياً في المنظمات لتحقيق النجاح، وتعزيز التنافسية من خلال القدرة على توفير المعلومات، وتحليل البيانات وسرعة الاستجابة للمتطلبات والتغيرات. وقد امتد تأثير التطور التقني إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات من خلال استخدام التقنية إلى استقطاب واختيار، الأشخاص المناسبين للوظائف المتاحة، وإجراء جميع ذلك في الوقت المناسب ضمن بالكلفة الأقل، وأيضاً وفق التوقعات المأمولة من ناحية المهارات والجدارات. ومن أهم وسائل التقنية التي باتت استخدامها توجهاً يشهد تزايداً ملحوظاً في ممارسات الموارد البشرية الذكاء الاصطناعي بما يشتمل عليه من برامج وتطبيقات.

مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات المعاصرة تحديات تحويل الموارد البشرية لديها إلى قيمة تنافسية (Cintra et al. 2017)، وهذا التحدي ينعكس بدوره على ممارسي إدارة الموارد البشرية من أجل استخدام الأساليب المعاصرة - بما فيها التقنية- لرفع مستوى ممارسات الموارد البشرية من حيث النوع والكم والتأثير (Wisskirchen et al., 2017). وتشير الدراسات - رغم قلتها - إلى أن للتقنية والذكاء الصناعي تأثيراً إيجابياً على ممارسات الموارد البشرية

(Rodney et al., 2019). كما يؤدي استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الفعالية من حيث التكلفة، بالإضافة إلى العديد من المزايا النوعية لكل من العملاء وأصحاب العمل (Upadhyay & Khandelwal, 2018). وبحسب تقرير (Markete (Big Data التي تستخدم الذكاء الاصطناعي في عمليات الموارد البشرية توفر ما يصل إلى (300٪) من وقت معالجة التوظيف بجودة أعلى مقارنة بطرق التوظيف التقليدية (2018). ومن جانب آخر، يتفق (40٪) من مديري الموارد البشرية على أن عدم أتمتة العمليات اليدوية بالكامل يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والقدرة التنافسية والقيمة المضافة (Pérez & Falótico, 2019).

ويعد استقطاب واختيار المرشحين للوظائف في المنظمات من ممارسات الموارد البشرية الحاسمة من حيث عبء العمل وزمن التنفيذ، وذلك لما تتضمنه من الأعداد الكبيرة للمرشحين، والبيانات الأساسية المتعلقة بهم كالشخصية، والخبرة، والمهارات، والمؤهلات، وكذلك القدرات الذهنية، بالإضافة إلى البيانات الأخرى المتعلقة بالوظائف وواجباتها وما تتطلبه من مهارات لضمان شغلها بالموظف المناسب. ويشير (Harris 2018) إلى أن المنظمات تسعى من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار إلى الحصول على أفضل الموارد البشرية التي من خلالها يمكن أن تحقق تنافسية تتفوق بها على المنظمات الأخرى.

لذلك يرى (Mesquita 2018) أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يساعد المنظمات في جعل ممارسات استقطاب واختيار الموارد البشرية بهدف التوظيف عملية فعالة، وتجعل القرارات في إدارة الموارد البشرية أكثر دقة وموضوعية، كما أنها من واقع طبيعة العمل الآلي مقارنة بالعمل البشري تقلل من الأخطاء المحتملة، وتخفض الوقت والتكلفة لإجراء عملية الفرز والمقارنة والتحليل للبيانات. ويؤكد (Kaplan & Haenlein, 2019) أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار منظور حديث يساعد على تقييم بيانات السيرة الذاتية للمرشحين للوظائف. ومن ناحية أخرى يشير (Hewitt & Monge, 2018) إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحقق ميزة مهمة فيما يتعلق بممارسات الموارد البشرية، وهي إمكانية الحصول على المواهب من الموارد البشرية المرشحة للوظائف وذلك من خلال التقييم الفعال ومعرفة ما تملكه هذه الموارد من خصائص تختلف عن المرشحين الآخرين. أما من جهة الموضوعية فتشير منظمة الموارد البشرية (2018). أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يحقق الشفافية ويقلل من التحيز البشري تجاه البيانات ومحتواها. إلا أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية لم يتم دمجها بشكل كامل وواضح، وفي هذا الصدد يشير (Heric, 2018) إلى أن رقمنة الموارد البشرية بما فيها استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي لم تحقق بعد أهداف منظمات الأعمال بشكل فعال.

وفي المملكة العربية السعودية يشير التوجه الإستراتيجي ممثلاً في رؤية (2030) إلى ضرورة التحول الرقمي في المنظمات من خلال التغيير في نماذج العمل والاستفادة من التقنية لنشر الإبداع وتحسين الكفاءة والتقليل من النفقات والأخطاء، وتعزيز مستويات الأداء والإنتاجية، كما دعمت رؤية المملكة التحول الرقمي بتبني أنظمة الاتصالات وتقنية المعلومات ونشر مفهوم التعاملات الإلكترونية وتفعيل استخداماتها، ولعل ما يعكس ذلك إنشاء هيئة البيانات والاتصالات في عام (2019). إلا أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية يكتنفه بعض الغموض ولا توجد معلومات كافية عنه، وقد كشف تقرير (إرنست أند يونغ) عن الذكاء الاصطناعي أن التركيز الأساسي لمعظم الشركات السعودية هو التحول الرقمي، وبينما ترى (37 ٪) من الشركات أن الذكاء الاصطناعي أولوية مهمة إلا أن استخدامها في إدارة الموارد البشرية غير واضح (Ernst & young, 2019). ويشير التقرير أيضاً إلى أن (89%) من المدراء التنفيذيين السعوديين يتوقعون أن يحقق الذكاء الاصطناعي فوائد تجارية لشركاتهم من خلال تحسين عملياتها في المستقبل دون الإشارة إلى استخدامات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية وعملياتها (Ernst & young, 2019). ومن جانب آخر لم يتضح من خلال منتديات التحول الرقمي التي تمت في المملكة واجتماعات غرف التجارة لتبادل المعارف أي استخدامات منتشرة للذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على إدارة عمليات الاستقطاب والتوظيف وخلافه.

وانطلاقاً مما ذكر يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

أسئلة الدراسة

- 1- ما مدى استخدام الشركات لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية؟
- 2- ماهي العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاستقطاب؟
- 3- ماهي العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاختيار؟

فرضيات الدراسة

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية استقطاب الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.01).
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية اختيار الموارد البشرية عند مستوى معنوية (0.01).

أهداف الدراسة

- 1- معرفة مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية.
- 2- معرفة العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاستقطاب.
- 3- معرفة العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاختيار.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية في العصر الراهن، باعتبار أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وأنه من أجل الحصول على الموارد البشرية المتميزة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، لا بد من تبني الأدوات المناسبة مثل الذكاء الاصطناعي. كما تمتد أهمية الدراسة من توضيح مدى استخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وتوضيح العلاقة بين فعالية الاستقطاب والاختيار تحديداً واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي. ومن شأن الدراسة أن توضح أهمية التقنية كوسيلة فاعلة في أعمال إدارة الموارد البشرية، وما يحتم استخدامها من تطوير للموارد البشرية و للجوانب التقنية بشكل مستمر لتحقيق الأهداف التنافسية.

كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تقدم توصيات عملية يمكن أن ترشد ممارسي الموارد البشرية في المنظمات إلى دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة ممارسات الموارد البشرية لجعلها أداة استراتيجية في عمليات المنظمة، وتوضح لهم النتائج المرجوة من دمج هذه التقنيات والتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية.

أدبيات الدراسة

الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي (AI)، وفقاً لـ (Bellman) (1978)، هو عملية أتمتة الأنشطة المرتبطة بالتفكير البشري، مثل صنع القرار وحل المشكلات والتعلم. أما المفهوم واسع الانتشار للذكاء الاصطناعي فهو الذي طوره العالم (جون مكارثي) (1965) في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT)، موضحاً أنه: فرع من علوم الكمبيوتر يهدف إلى جعل أجهزة الكمبيوتر تتصرف وتفكر مثل البشر (Harasim, 2015). ويجادل Barnett et al (1991) بأن الذكاء الاصطناعي هو: العلم الذي يمنح أجهزة الكمبيوتر القدرة على القيام بأشياء يفعلها البشر على أفضل وجه. ويعمل الذكاء الاصطناعي معتمداً على مبدأ مضاهاة التشكيلات التي يمكن بواسطته وصف الأشياء والأحداث والعمليات باستخدام خواصها الكيفية وعلاقاتها المنطقية والحسابية، فهو علم يبحث في كيفية جعل الحاسب يؤدي الأعمال التي يؤديها البشر (جميل وعثمان، 2014)

ووفقاً لما أشار إليه (Jatoba et al., 2019)، فقد بدأ تاريخ الذكاء الاصطناعي في أربعينات القرن العشرين، بعد الحرب العالمية الأولى، عندما كانت العلاقات بين الدول لا تزال مضطربة، وأدت بوادر الحرب العالمية الثانية إلى التركيز على البحث التكنولوجي وتقنيات الأسلحة بالتزامن مع التطور في علم النفس، الذي بدأ في هذه الفترة بتقبل فكرة أن أجهزة الكمبيوتر ستكون قادرة على التفكير وفهم اللغة. وبين عام (1970s) و (1980s)، بدأت تقنيات الروبوت تأخذ الزمام في دراسات الذكاء الاصطناعي لتحل محل القوى العاملة البشرية، وفي التسعينات انصب التركيز على تطوير التطبيقات ونماذج الشبكات العصبية الاصطناعية والنماذج الحسابية القادرة على التعرف على الأنماط. وما يزال التقدم في هذا المجال العلمي مهماً ومتسارعاً ولا يمكن التنبؤ به، حتى بعد أكثر من ستين عاماً من نشأته.

ويستخدم الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع حالياً في مختلف المجالات، كما يساعد القدرات البشرية في المشاريع وتطوير أنظمة ومنتجات جديدة، وأيضاً استبدال العديد من الأنشطة المتكررة والمملة للعاملين في الوظائف المختلفة (Jatoba et al., 2019)، ويسمح الذكاء الاصطناعي بقرارات أسرع وأكثر فعالية، مما يساهم في تطوير العمل في المنظمة وتقريب الأشخاص من بعضهم بعضاً.

إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من العمليات الحاسمة والمهمة في أعمال المنظمات، ويُعرفها (القرىوتي، 2010) بأنها: وضع وتطبيق السياسات المتعلقة باجذاب العناصر البشرية المؤهلة للعمل في منظمات الأعمال، والحفاظ عليها، وإثارة دافعية العاملين لمزيد من الإنتاج، مما يساهم في النهاية في تطوير منظمات الأعمال والعاملين فيها على حدٍ سواء. وتشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يشير (Wall & Wood, 2005) على استقطاب الأفراد من طالبي الوظائف، واختيار الأنسب منهم، ثم تعيينهم، وتطويرهم، والمحافظة عليهم للاستمرار في العمل في المنظمة. لذلك يُعد رأس المال البشري الأساس في القيمة المضافة لممارسات الموارد البشرية، الأمر الذي يجعل هذه الممارسات في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، وبالتالي يُعول على إدارة الموارد البشرية تطوير أساليب وأنظمة الممارسات والعمليات بما يحقق أعلى قيمة مضافة. ويشير (Malik et al., 2020) أن اللبنة الأساسية في الميزة التنافسية للموارد البشرية هي استقطاب واختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة.

ويُعرّف (Stoilkovska et al., 2015) الاستقطاب بأنه: الوصول إلى طالبي التوظيف وجذبهم إلى التنافس على الوظائف المتاحة لدى المنظمة. بينما يُعرّفه (جاد الرب، 2009) بأنه: تلك العملية التي تهتم بالبحث عن الموارد البشرية المناسبين وجذبهم من بين الموارد البشرية المؤهلين والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة حتى يتسنى إتمام عملية الاختيار. كما يُعرف (Malik et al., 2020) الاستقطاب بأنه: عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب بأعداد كافية مع المؤهلات المناسبة، وتقييمهم لشغل الوظائف.

والاستقطاب هو المرحلة الأولى من مراحل التوظيف، ومن هنا تكمن أهميته كعملية تؤثر على جميع الممارسات اللاحقة لتوظيف الموارد البشرية، وهي كذلك عملية تبادلية بين المنظمة وبين طالب الوظيفة للقبول المبدئي بحالة ومميزات الوظيفة. ويتم الاستقطاب عادةً بطرق عدة، كوسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، والرسائل عبر الهواتف، وأيضاً باستخدام شبكة الإنترنت، من أجل الوصول إلى أكبر قدر من الأفراد الطالبيين للتوظيف. وتشمل عملية الاستقطاب خطوات متعددة أشار إليها (Thebe et al., 2014) كالتالي: تحديد الوظائف الشاغرة، وضع الوصف الوظيفي للوظائف، وضع إجراءات الاستقطاب، تحديد مصادر ووسائل الاستقطاب، البدء في الإعلان عن الوظائف. ومن المهم لتنفيذ هذه الخطوات منح الوقت الكافي للمتقدمين للتعامل مع نماذج ومتطلبات المنافسة للترشح على الوظائف المحددة.

وبعد عملية الاستقطاب التي تنتهي بجمع بيانات طالبي التوظيف، تأتي العملية التالية، وهي الاختيار الذي يهدف إلى المقارنة بين المرشحين لتوظيف الأفضل منهم وفق المعايير الموضوعية. ويعرف (ماهر، 1999) الاختيار بأنه: "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، ألا وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك الاختيار طبقاً لمعايير في المنظمة. ويرى (عمر، 1987) أن عملية اختيار الأفراد للوظائف يعتمد على مبدئين هما: وجود فروقات مهمة وجوهرية بين الأفراد، واختلاف وتباين متطلبات الوظائف.

ويشير (Robbins & Coulter, 2005) إلى أن هناك عدداً من المعايير التي يجب أن تحتكم إليها عملية الاختيار، وهي كما يأتي:

- 1- أن تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة للمنظمة.
- 2- أن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة.
- 3- أن تتم المفاضلة حسب طبيعة مهام الوظيفة مع جنس المتقدم لها إن كان رجلاً أو امرأة.
- 4- أن يكون المستوى التعليمي مناسباً للوظيفة.
- 5- ملائمة الصفات الشخصية التي يمتلكها لطبيعة العمل.

ومن تعريف الاختيار كعملية، وكذلك بناءً على مبادئ هذه العملية فإن ترشيح أفراد محددتين من بين آخرين لشغل الوظائف يجب أن يتسم بالعدالة والمنافسة الدقيقة لتعيين الشخص الأنسب على الوظيفة المناسبة له.

ونظراً لما للاستقطاب والاختيار من أهمية في توفير الموارد البشرية للمنظمات، فإن (مصطفى، 2010) يؤكد على ضرورة الاهتمام بالتخطيط والتنفيذ لهذه الممارسات، وأن تكون مرتكزة على أسس موضوعية وأساليب حديثة، ذلك لأن التبعات التي قد تنتج من الأخطاء في هاتين العمليتين ستكون عالية التكلفة في العنصر البشري، وبالتالي سوف تؤثر سلباً على المنظمة في المستقبل.

الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي

في عصر الثورة الصناعية الرابعة المعاصرة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الكفاءة والجودة، ونتيجة لذلك بات التحول الرقمي لديها حتمياً وأداة استراتيجية في البيئة التنافسية للأعمال، وبناءً على ذلك ظهرت مفاهيم الموارد البشرية الإلكترونية، ونظم معلومات الموارد البشرية، وكذلك الموارد البشرية الرقمية، وجميعها دلالة على دمج التقنية في ممارسات الموارد البشرية (Kim et al, 2009).

وفي ظل التقدم التقني المتسارع أصبح ممارسو الموارد البشرية أمام تحديات دمج الأساليب والأدوات التقنية الفعالة في عمليات إدارة عمليات الموارد البشرية، ولا شك أن الظهور الملحوظ في العقدين الماضيين لتقنيات الذكاء الاصطناعي جعله يشكل الاهتمام الرئيس من الجانب التقني في حقل الموارد البشرية، وبات استخدامه يتزايد باستمرار. لاسيما في عمليات الاستقطاب والاختيار التي يصفها (Sims, 2002; Cook, 1998) بأنها محور إدارة الموارد البشرية حيث حتم تباين الموقع الجغرافي للباحثين عن الوظائف بالإضافة إلى أعدادهم الكبيرة أن يُعول على الذكاء الاصطناعي لإدارة تلك العمليات، وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة للحصول على ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية. ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن التغيير التنظيمي، وعولمة التقنية، وإدراك الباحثين عن الوظائف، بالإضافة إلى التغيير المجتمعي، جميعها عوامل ساهمت في التوجه نحو استخدام الذكاء الاصطناعي في استقطاب واختيار الموارد البشرية للمنظمات لشغل الوظائف المتاحة (Sims, 2002; Cook, 1998; Ployhart, 2006; Anderson, 2007).

وانطلاقاً من ذلك فإن مديري الموارد البشرية أصبح لديهم الوعي بضرورة دمج الذكاء الاصطناعي في البحث، والحصول على الموارد البشرية المنافسة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة (Van Esch, 2019). ولا يقتصر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الاستقطاب والاختيار على أتمتة العمليات وحسب وإنما يتجاوز ذلك إلى فحص الأعداد الضخمة من نماذج السيرة الذاتية، والمراجعة الدقيقة للمهارات والجدارات للمتقدمين للوظائف، وإرسال الرسائل الآلية، وإجراء المقابلات الشخصية عبر محادثات الفيديو، وكذلك المحادثات الكتابية مع المتقدمين للوظائف للإجابة على استفساراتهم. كما يعتبر الجزء الأكثر تطوراً من استخدام الذكاء الاصطناعي في استقطاب واختيار الموارد البشرية هو تحليل الشخصية للمتقدمين للوظائف من خلال لغة الجسد، والكشف عن الإجابات غير الحقيقية عند الإجابة على أسئلة المقابلات من خلال التطبيقات (Wibawa et al. 2018).

ومن تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي يمكن استخدامها في استقطاب واختيار الموارد البشرية، النظم الخبيرة (Ex-pert Systems) والمصممة لمحاكاة السلوك البشري في حل المشكلات واتخاذ قرارات المقارنة والترتيب في حالة الاختيار بين المرشحين للوظائف، والتعلم الآلي (Machine Learning) المصمم لتصنيف عمليات الكمبيوتر من أجل الخروج بأفضل النتائج (Brynjolfsson & McAfee, 2014)، أيضاً هناك عمليات اللغة الطبيعية (Natural Language Processing) والتي تستخدم لتحليل اللغة البشرية، وكذلك تطبيق (Pymetrics provides) وهي سلسلة من المقاييس المصممة على أسس علم الأعصاب لقياس الخصائص الإدراكية والعاطفية، وأخيراً الرؤية الآلية (Machine Vision) وهو تطبيق يستخدم لتحليل الصور (Jarrahi, 2018).

ويحقق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات استقطاب واختيار الموارد البشرية الفعالية ليحقق عدداً من الفوائد التي من شأنها تسهيل هذه الممارسات وتُحدث فيها التحول الإيجابي، ومن تلك الفوائد ما يأتي:

- 1- اختصار الوقت وتخفيض التكلفة (Oracle, 2018).
- 2- سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة .
- 3- تقليل الأخطاء (Meister, 2019).
- 4- تحييد التحيز والتمييز البشري (Strohmeier & Piazza, 2015).
- 5- إثراء التعلم والتطوير التنظيمي (Tambe et al, 2019).

وبالرغم مما يساهم فيه الذكاء الاصطناعي من إضافة لكفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية، إلا أن ذلك مبني على افتراضات التطبيق المثالي لهذه التقنية. وكما أن منظمات الأعمال بصفتها كيانات تتفاعل فيها العديد من المتغيرات والعوامل، الأمر الذي يجعل من معوقات تنفيذ مجالات التطوير أيضاً كانت شيئاً محتملاً، فإن دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تهدده عدد من المعوقات من أهمها كما يشير (Wilkinson, et al,2019) عدم دعم القيادة العليا للمنظمة للتغيير نحو تقنية الذكاء الاصطناعي، سواء من ناحية تخصيص الموارد المالية اللازمة، أو التدريب، وعدم توفر الثقافة التنظيمية الحاضنة للإبداع في التقنية الرقمية، أيضاً من المعوقات عدم توفر بيئة تقنية مناسبة، وكذلك عدم توفر الموارد البشرية ذات المهارات القادرة على التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي.

منهجية الدراسة

المنهج

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي، بهدف معرفة العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري إدارات الموارد البشرية والعاملين في إدارة الموارد البشرية في جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة والمسجلة في غرفة المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وعددها (370) شركة. وتم اختيار عينة عشوائية (احتمالية) من مختلف المستويات الإدارية (مدير – مشرف – أخصائي – منسق) حيث تم توزيع عدد (1100) استبانة من خلال البريد الإلكتروني، وكان العائد منها والصالح للاستخدام عدد (375) استبانة، 54 منها لمديري الموارد البشرية، و112 لموظفي قسم إدارة الموارد البشرية، و103 لمديري وموظفي عمليات الاستقطاب، و106 لمديري وموظفي التوظيف.

أداة جمع البيانات

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ولهذا الغرض فقد تم تصميم استبانة تتكون من جزأين: الجزء الأول: يشمل المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة وهي: (قطاع الشركة التي يعمل بها الموظف، سنوات الخبرة في الشركة).

أما الجزء الثاني: فهو مقياس صممه الباحثة بعد الرجوع للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة. ويتكون المقياس من ثلاثة أقسام تتضمن عدد (30) عبارة. ويحتوي القسم الأول على (12) عبارة لقياس مدى استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية. أما القسم الثاني: فيقيس مدى فعالية الاستقطاب، ويحتوي على (9) عبارات. وأخيراً القسم الثالث: ويقيس مدى فعالية الاختيار ويحتوي على (9) عبارات. وكان قياس كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار صدق الاستبانة باستخدام صدق المحتوى، وذلك بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي التخصص والخبرة للتأكد من الصدق الظاهري لها، وطلبت الباحثة من المحكمين إبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله. وفي ضوء الآراء التي أبدتها المحكمون، تم إجراء التعديلات المقترحة.

وللتأكد من الصدق الداخلي للاستبانة، وتحديد مدى التجانس الداخلي بين العبارات، وبعد توزيع الاستبانات على

عينة استطلاعية مقدارها (30) شخصا، تم استخدام حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة ودرجة جميع العبارات التي يحتويها المحور الذي تنتمي اليه، كما تم حساب معاملات الارتباط للمحاور الثلاثة الرئيسية، ونتج عن ذلك أن عبارات كل محور من محاور الاستبانة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) مع الدرجة الكلية لعبارات المحور نفسه، كما يبين الجدول رقم (1).

جدول رقم (1)

معاملات ارتباط عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور المنتميه إليه

(العينة الاستطلاعية: ن=35)

المحور	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
استخدام الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية	1	**0.6628	5	**0.8318	9	**0.6828
	2	**0.6907	6	**0.7080	10	**0.5840
	3	**0.8317	7	**0.7913	11	**0.8091
	4	**0.7716	8	**0.7175	12	**0.7153
استقطاب المرشحين للتوظيف	1	**0.7393	4	**0.8936	7	**0.6648
	2	**0.8725	5	**0.7743	8	**0.8604
	3	**0.9129	6	**0.8010	9	**0.7750
اختيار المرشحين للتوظيف	1	**0.8407	4	**0.8856	7	**0.8607
	2	**0.6774	5	**0.8833	8	**0.8195
	3	**0.7702	6	**0.8653	9	**0.8935

** دالة عند مستوى 0.01

ولقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد ومحاور الاستبانة، وكانت النتيجة أكثر من (0.90) لثبات عبارات الاستبانة كما يبين الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة

(العينة الاستطلاعية: ن=35)

المحور	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
استخدام الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية	12	0.92
استقطاب الموارد البشرية	9	0.93
اختيار الموارد البشرية	9	0.95

أساليب تحليل البيانات

- مراجعة البيانات في الاستبانات، للتأكد من خلوها من الأخطاء وحذف الاستثمارات غير المكتملة.
- ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.
- استخدام أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والتحليل الإحصائي الاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

حدود ومحددات الدراسة

طبقت الدراسة على مديري إدارات الموارد البشرية والعاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركات المتوسطة والصغيرة المسجلة في الغرفة التجارية بالمنطقة الشرقية في العام (1442 هـ) فقط. وناقشت الدراسة العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار) في الشركات السعودية المتوسطة والصغيرة.

كما أن اقتصر الدراسة على اختيار الشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الشرقية فقط دون باقي مناطق المملكة، وحصرت عمليات الموارد البشرية على عمليات الاستقطاب والاختيار يستوجب معه إدراك الفرق بين مجتمع الدراسة وأي مجتمع آخر والفرق في نتائج الدراسة فيما لو تم إضافة محاور أخرى لعمليات الموارد البشرية كالترتيب والإحلال وخلافه.

تحليل وعرض البيانات

أولاً: التحليل الوصفي

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لتوضيح الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهي (قطاع الشركة، سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

يوضح جدول (3) أن الشركات الصناعية مثلت أكثر مشاركة بنسبة (27%) من عينة الدراسة، بينما جاءت شركات المقاولات أقل مشاركة من العينة بنسبة (8.5%).

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة وفق قطاع الشركة

النسبة	العدد	قطاع الشركة
23.2	87	تجاري
27.7	104	صناعي
17.1	64	خدمي
8.5	32	مقاولات
9.1	34	صحي
14.4	54	أخرى
100.0	375	المجموع

كما يوضح الجدول رقم (4) أن أصحاب الخبرة من الموظفين ممن لهم أكثر من (10) سنوات خبرة كانوا الأكثر استجابة لاستبانة الدراسة بنسبة بلغت (42.2%).

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة وفق سنوات الخبرة في الشركة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة في الشركة
34.7	130	أقل من خمس سنوات
22.7	85	من 5 إلى 10 سنوات
42.7	160	أكثر من 10 سنوات
100.0	375	المجموع

ثانياً: التحليل الإحصائي الاستدلالي

1. مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (5) أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بلغ (3.49) بانحراف معياري مقداره (0.99).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة عن

مدى استخدام الشركة لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
أوافق	1.12	4.00	تستخدم الشركة محركات وبرامج التوظيف للبحث عن الطالبين للوظائف
أوافق	1.29	4.00	لدى الشركة استراتيجية للتحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية
أوافق	1.35	3.96	تدعم قيادة الشركة التحويل نحو استخدام الذكاء الاصطناعي
أوافق	1.16	3.83	تحفز الشركة الموارد البشرية للإبداع في مهارات الذكاء الاصطناعي
أوافق	1.21	3.74	تهتم الشركة بالتدريب على تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية
أوافق	1.33	3.66	تستثمر الشركة في مجالات التطوير الرقمي في ممارسات الموارد البشرية
أوافق	1.32	3.55	تتوفر في الشركة البيئة التقنية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية
لا أعلم	1.32	3.25	تصمم الشركة الاختبارات الوظيفية آلياً بما يتناسب مع الوصف الوظيفي
لا أعلم	1.38	3.17	تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي للتواصل مع المتقدمين للوظائف
لا أعلم	1.54	3.04	تستخدم الشركة برامج وتطبيقات أو خوارزميات فحص السيرة الذاتية في إدارة الموارد البشرية
لا أعلم	1.55	3.02	تستخدم الشركة تقنيات الذكاء الاصطناعي (مثل الرد الآلي) للإجابة عن أسئلة المتقدمين للوظائف
لا أعلم	1.58	2.64	تستخدم الشركة برامج تحليل تعابير الوجه لفحص المتقدمين للوظائف
أوافق	0.99	3.49	المتوسط* العام

* المتوسط الحسابي من 5 درجات

2. مدى فعالية الاستقطاب

يوضح الجدول رقم (6) أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى فعالية استقطاب الشركات للموارد البشرية بلغ (3.72) وبانحراف معياري مقداره (0.98).

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول
فعالية استقطاب الموارد البشرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	هناك إقبال كبير على التقديم للوظائف المطروحة	4.24	1.06	أوافق بشدة
9	يتم التواصل مع المرشحين للتوظيف بسهولة	4.18	0.90	أوافق
1	يستطيع قسم الموارد البشرية في الشركة الوصول إلى قواعد البيانات الإلكترونية للباحثين عن الوظائف في منصات البحث عن الوظائف	4.14	1.00	أوافق
8	يتم تحليل بيانات الموارد البشرية الباحثة عن العمل بدقة	3.86	1.05	أوافق
6	تعقد المقابلات الوظيفية بفعالية عن بعد	3.78	1.22	أوافق
2	الشركة تمارس تسويقاً فعالاً لحملات الإعلان عن الوظائف	3.39	1.46	لا أعلم
5	الأخطاء في معالجة البيانات والمعلومات للمتقدمين قليلة	3.35	1.34	لا أعلم
3	يتم التعامل في الشركة مع البيانات الضخمة للباحثين عن الوظائف بسهولة	3.30	1.39	لا أعلم
4	يستغرق التعامل مع البيانات والمعلومات للباحثين عن الوظائف وقتاً قصيراً	3.27	1.38	لا أعلم
	المتوسط* العام	3.72	0.98	أوافق

* المتوسط الحسابي من 5 درجات

3. فعالية اختيار الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (7) أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول فعالية اختيار الموارد البشرية المرشحة للتوظيف بلغ (3.95) بانحراف مقداره (0.80).

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول
فعالية اختيار الموارد البشرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2	يتم التعامل بخصوصية مع معلومات المرشحين للوظائف	4.44	0.85	أوافق بشدة
3	يسهل التعرف على المواهب من بين الموارد البشرية المرشحة للتوظيف	4.21	0.84	أوافق بشدة
1	تتحقق الموضوعية في الاختيار بين المرشحين للوظائف	4.18	0.88	أوافق
4	تتوفر مقارنة دقيقة بين الموارد البشرية المرشحة للتوظيف	3.96	0.94	أوافق
5	تتناسب مهارات المرشحين للتوظيف مع متطلبات الوظائف	3.90	1.02	أوافق
8	تتم عملية الاختيار بين المرشحين في وقت قصير	3.73	0.95	أوافق
7	اختبارات المنافسة للمرشحين ملائمة لمستويات الوظائف	3.73	1.07	أوافق
9	يتم التحليل الدقيق لمهارات وجدارات المرشحين للوظائف	3.72	1.05	أوافق
6	يتم إجراء المقابلات الشخصية مع الأعداد الكبيرة من المرشحين للتوظيف بسهولة	3.69	1.08	أوافق
	المتوسط العام*	3.95	0.80	أوافق

* المتوسط الحسابي من 5 درجات

4. العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية استقطاب الموارد البشرية.

للتحقق من الفرضية الأولى للدراسة «لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية استقطاب الموارد البشرية». تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين درجات أفراد العينة حول إجاباتهم عن مدى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وبين درجات إجاباتهم عن مدى فعالية الاستقطاب، ويوضح الجدول (8) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين درجات أفراد العينة حول إجاباتهم عن مدى استخدامهم تقنيات الذكاء الاصطناعي، وبين درجات إجاباتهم عن مدى فعالية استقطاب الموارد البشرية، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول رقم (8)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد العينة
حول إجابته عن مدى استخدامهم تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين درجات
إجابته عن مدى فعالية الاستقطاب

(ن=375)

وصف العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
طردية (موجبة)	دالة عند مستوى 0.01	0.8490	استخدام الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية × فعالية الاستقطاب

5. العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية اختيار الموارد البشرية

للتحقق من الفرضية الثانية للدراسة «لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين اختيار الموارد البشرية» تم استخدام معامل ارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين درجات أفراد العينة حول إجابته عن مدى استخدامهم تقنيات الذكاء الاصطناعي، وبين درجات إجابته عن مدى فعالية اختيار الموارد البشرية. ويوضح الجدول (9) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين درجات أفراد العينة حول إجابته عن مدى استخدامهم تقنيات الذكاء الاصطناعي، وبين درجات إجابته عن مدى فعالية اختيار الموارد البشرية، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01).

جدول رقم (9)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد العينة
حول إجابته عن مدى استخدامهم تقنيات الذكاء الاصطناعي وبين درجات
إجابته عن أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على اختيار الموارد البشرية

(ن=375)

وصف العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
طردية (موجبة)	دالة عند مستوى 0.01	0.8008	استخدام الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية × فعالية الاختيار

نتائج الدراسة

في ضوء تحليل إجابات أفراد العينة على تساؤلات وفرضيات الدراسة أظهرت النتائج ميل أفراد عينة الدراسة للموافقة على وجود استخدام لتقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة. كما وضحت النتائج أيضا عدم معرفة أفراد عينة الدراسة عن أنواع وأساليب تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية. كما أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى الموافقة على فعالية استقطاب الموارد البشرية في الشركات وفعالية اختيار الموارد البشرية في الشركات عند استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

كما أن نتائج الدراسة بينت وجود علاقة إيجابية طردية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاستقطاب للموارد البشرية، فكلما زاد استخدام هذه التقنيات زادت فعالية الاستقطاب. وأيضا تدل النتائج على وجود علاقة إيجابية طردية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وفعالية الاختيار للموارد البشرية، فكلما زاد استخدام هذه التقنيات زادت فعالية الاختيار.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى أهمية التوسع في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، وضرورة تحديث وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إدارة الموارد البشرية خاصة مع التقدم الهائل في التكنولوجيا وسياسات التحول الرقمي التي تشجع عليها رؤية المملكة العربية السعودية، ولما لذلك من أثر مرجح على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ومن جانب آخر لابد من التركيز على تثقيف وتدريب موظفي الموارد البشرية حول نوعية وأساليب الذكاء الاصطناعي المتاحة، وكيفية إدارتها وتطويرها بما يتماشى مع إجراءات وسياسات الشركات. بالإضافة إلى تعزيز الشفافية في توضيح أساليب وتقنيات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في ممارسات الموارد البشرية لجميع الممارسين في الشركات من مختلف المستويات الإدارية.

كما توصي الدراسة بفتح المجال للإبداع، و تحفيز الموظفين على الابتكار في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية من خلال إتاحة ممارسات جديدة في التوظيف والاستقطاب والاختيار تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وتقييم أثر استخدامها على النتائج المرجوة من هذه العمليات.

كما أن آليات نقل المعرفة ونشرها بين الشركات ذات مجال العمل المشترك والمدرجة في نفس القطاع ستساهم في نقل الممارسات الناجحة لاستخدام التقنية في إدارة الموارد البشرية بتكلفة وجهد أقل.

وعلى صعيد البحث العلمي توصي الدراسة بالاستمرار في تقييم فعالية ممارسات الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية المرشحة للتوظيف وفق تطوير وتحديث تقنيات الذكاء الاصطناعي وأهمية إجراء دراسات مستقبلية عن العلاقة بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وممارسات الموارد البشرية الأخرى مثل: (التدريب، التطوير، الإحلال).

References

- Abd Alrahman, O. (1987). Iidarat al'afrad, Eyn Shams Bookstore, Cairo.
- Alqiryuti, Q. (2010). Alwajiz fi 'iidarat almawarid albasharia, first edition, Wael Publication, Amman, Jordan.
- Anderson, M., Anderson, S.L. (2007). Machine ethics: creating an ethical intelligent agent. AI Magazine 28(4):15–26.
- Barnett, J., Mani, I., Rich, E., Aone, C., Knight, K., & Martinez, J. C. (1991). Capturing language-specific semantic distinctions in interlingua-based MT. Proceedings of Machine Translation Summit, Washington, DC, 25-32.
- Bellman, R. (1978). An introduction to artificial intelligence: can computer think? (No. 04; Q335, B4.).
- Big Data Marketer. (2018). Inteligencia artificial aplicada a la automatización de recursos humanos. Retrieved from <http://www.bigdata-social.com/inteligenciaartificial-aplicada-automatizacion-recursos-humanos/>. Big Data Social.
- Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. WW Norton & Company.
- Cintra, L. P., Barbosa, J., Barbosa, A. C. Q., & Franco, D. (2017). Recursos Humanos, Competências e Desempenho:(Im) Possível Articulação em Fundação de Minas Gerais. Revista de Administração FACES Journal, 16(4).
- Cook, M. (1998). The Value of Good Employees, Personnel Selection: Adding Value through People.
- Ernst & young. (2019). Artificial Intelligence in Middle East and Africa. Microsoft. <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/report-SRGCM1065.pdf>.
- from <https://blog.shrm.org/sasia/blog/what-s-iot-got-to-do-with-hr-and-people>.
- Harasim, L. (2015). Educação online e as implicações da inteligência artificial. Revista da FAEEBA-Educação e Contemporaneidade, 24(44), 25-39.
- Harris, C. G. (2018). Making Better Job Hiring Decisions using " Human in the Loop" Techniques. In HumL@ ISWC (pp. 16-26).
- Heric, M. (2018). HR new digital mandate. Digital technologies have become essential for HR to engage top talent and add value to the business. Retrieved August, 20, 2019.
- Hewitt, J., Monge-González, R. (2018). La automatización en el sector de los servicios off-shore: impactos sobre la competitividad y la generación de empleo.
- Jad Alrub, S. (2009). Iidarat almawarid albasharia - Madkhal aštiratiji litanzim alqudrat altanafusia, Elfikr El Arabi Publication, Cairo.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. Business Horizons, 61(4), 577-586.

- Jatoba, M., Gutierriz, I., Fernandes, P. O., Teixeira, J. P., Moscon, D. (2019). Artificial intelligence in the recruitment & selection: innovation and impacts for the human resources management. In 43rd International Scientific Conference on Economics and Social Development (pp. 96-104).
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Kim, G., Shin, B., Lee, H. G. (2009). Understanding dynamics between initial trust and usage intentions of mobile banking. *Information Systems Journal*, 19(3), 283-311.
- Mahir, A. (1999). *Iidarat almawarid albasharia*, final edition, El Gamaya Publication Egypt.
- Malik, A., Froese, F. J., Sharma, P. (2020). Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, 109, 524-535.
- Meister, J. (2019). Ten HR Trends in The Age of Artificial Intelligence. *Forbes*. *Forbes Magazine*, January, 9.
- Mesquita, L. D. (2018). O Consumidor "Artificial": Aproximações entre a Inteligência Artificial eo Marketing. *Encontros da ANPAD-Enanpad*. Curitiba, PR-Brasil.
- Mustafaa, S. (2010). *Iidarat almawarid albasharia*, Al'iidara alasria liras almal alfikri, Cairo.
- Oracle, *AI at Work*, 2018.
- Othman, H., Jamil, A. (2014). *Iimkaniat aistikhdam tiqniaat aldhaka alaištinaeii fi dabt jawdat altadqiq aldaakhilii (dirasa maydania fi alsharikat almusahama alaama al'urduniya. [Waraqa maaruda]. Almutamar aleilmi alsanawi alhadi ash: Thaka' al'amal waiqtisad almaerifa*. AlZaytoona University of Jordan, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Amman, Jordan.
- Pérez, J. B., Falótico, A. J. A. (2019). Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence. *Academicus*, (20), 106.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, 32(6), 868-897.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Administración*. Ciudad de México. Pearson Education. Organizational capacities to value generation: Analysis of industrial sector. *Retos*, 13(1), 291-310.
- Rodney, H., Valaskova, K., Durana, P. (2019). The artificial intelligence recruitment process: How technological advancements have reshaped job application and selection practices. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 7(1), 42-47.
- SHRM. (2018, May 10). What's IoT got to do with HR and People? Retrieved.
- Sims, R. R. (2002). *Organizational success through effective human resources management*. Greenwood publishing group.
- Stoilkovska, A., Ilieva, J., Gjakovski, S. (2015). Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 281-292.

- Strohmeier, S., Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management—a conceptual exploration. In *Intelligent techniques in engineering management* (pp. 149-172). Springer, Cham.
- Tambe, P., Cappelli, P., Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Thebe, T. P., Van der Waldt, G. (2014). A recruitment and selection process model: The case of the Department of Justice and Constitutional Development.
- Upadhyay, A. K., Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*.
- Van Esch, P., Black, J. S., Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215-222.
- Wall, T. D., Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human relations*, 58(4), 429-462.
- Wibawa, J. C., Izza, M., Sulaeman, A. (2018, August). HRIS (human resources information system) design for small for micro, small and medium enterprises. In *IOP conference series: materials science and engineering* (Vol. 407, No. 1, p. 012134). IOP Publishing.
- Wilkinson, W., Podhorska, I., Siekelova, A. (2019). Does the Growth of Artificial Intelligence and Automation Shape Talent Attraction and Retention? *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 7(1), 30-35.
- Wisskirchen, G., Biacabe, B. T., Bormann, U., Muntz, A., Niehaus, G., Soler, G. J., von Brauchitsch, B. (2017). Artificial intelligence and robotics and their impact on the workplace. *IBA Global Employment Institute*, 11(5), 49-67.

المراجع العربية

1. عثمان، حسين. جميل، أحمد. (2014). إمكانية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة الأردنية). [ورقة معروضة]. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
2. القريوتي، محمد قاسم (2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. جاد الرب، سيد محمد. (2009). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
4. ماهر، أحمد (1999). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأخيرة، الدار الجامعية مصر.
5. عبد الرحمن، عمر (1987). إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة.
6. مصطفى، أحمد سيد (2010). إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة.

جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على مُجمَع الشفاء الطبي بفلسطين

علاء الدين خليل السيد⁽¹⁾، سحر عقل⁽²⁾

⁽¹⁾ قسم ادارة الاعمال، جامعة الأقصى، فلسطين

⁽¹⁾ ak.alsayed@alaqsa.edu.ps

⁽²⁾ مركز الشفاء الصحي

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، لدى العاملين في مُجمَع الشفاء الطبي بفلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جرى توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت (250) مفردة من العاملين في مُجمَع الشفاء الطبي، في حين صلح منها للتحليل (239) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على كل من السلوك الإبداعي (كمتغير تابع)، وكذلك جودة اتخاذ القرارات (كمتغير وسيط). وكانت جودة اتخاذ القرارات ذات تأثير دال إحصائياً في السلوك الإبداعي أيضاً. وتوصلت الدراسة كذلك إلى أنّ جودة اتخاذ القرارات يؤدي - بشكل جزئي- دوراً وسيطاً متداخلاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

الكلمات الدالة: عمليات إدارة المعرفة؛ جودة اتخاذ القرارات؛ السلوك الإبداعي؛ مُجمَع الشفاء الطبي؛ غزة.

Decision -Making Quality as a Mediating Variable between Knowledge Management Operations and Creative Behavior: An Applied Study on Al-Shifa Medical Complex in Palestine

Alaedin K. Alsayed ⁽¹⁾, Sahar A. Aqel ⁽²⁾

⁽¹⁾ department of business administration, Al Aqsa University, Palestine

⁽¹⁾ ak.alsayed@alaqsa.edu.ps

⁽²⁾ Al-Shifa Medical Complex

Abstract

The goal of the research was to determine the function of decision-making quality as a mediating variable in the relationship between knowledge management operations and creative behavior among employees at Palestine's Al-Shifa Medical Complex. The study employed a descriptive analytical technique, in which a questionnaire was issued to a random sample of (250) Al-Shifa Medical Complex employees, with (239) questionnaires being suitable for analysis.

The study discovered that knowledge management activities have a statistically significant impact on both creative behavior (as a dependent variable) and decision-making quality (as a mediating variable). The quality of decision-making also had a statistically significant impact on innovative behavior. According to the findings, the quality of decision-making plays a partial intervening mediating role in the relationship between knowledge management operations and creative behavior.

Keywords: Knowledge Management Operations; Decision-Making Quality; Creative Behavior; Al-Shifa Medical Complex; Gaza.

Recieved: April 12-2021 Revised: October 17-2021 Accepted: October 3-2021

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم صعوبات عدة نتجت عن تحديات العولمة والتغيرات المستمرة في عوامل البيئة الخارجية. وتتزايد تلك التحديات مع زيادة حدة المنافسة، ودرجة الحرية المتاحة في الاتصال، فضلاً عن القيود المفروضة على تبادل المعرفة؛ الأمر الذي أدى إلى تزايد الضغوط على المنظمات بهدف تحسين جودة منتجاتها وخفض كلفتها (سعدة، 2019: 2). كما دفع ذلك المنظمات إلى تبني مفاهيم معاصرة لمعالجة مشكلاتها التنظيمية، وتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة. وعلى الرغم من تباين تلك الأهداف؛ باتت جميع المنظمات - سيما تلك التي لا تهدف إلى الربح كالجامعات والمستشفيات - في حاجة ماسة إلى نظم معلومات تُمكنها من اتخاذ قراراتها على أسس سليمة (أبو سبت، 2005: 4). فالمعرفة تُمثل مفتاح القدرة على التميز، ورعاية العملاء بصورة أفضل، وزيادة مردود الاستثمارات، وسرعة الوصول إلى الأسواق، وتطوير الأداء، والابتكار، والإبداع (درويش، 2007: 25).

ولا شك أن المبدعين يؤدون دوراً هاماً وبارزاً في حياة البشر، من حيث ما يقدمونه في مجال أعمالهم. فعندما ننظر إلى البيئة البشرية بجوانبها المختلفة، نجد أنها نتاج خيال المبدعين في المجالات كافة، فالإبداع هو الطريق الأمثل لتحقيق الذات، وبالطبع أحد أهم أسباب تحقيق النجاح التنظيمي. وبعد العمل الإبداعي – من وجهة أخرى – من أعظم التحديات التي تواجه الفرد في حياته، ولا شك أن مردوده من أعظم المكافآت التي يتلقاها في المقابل (بيتي، 2001: 12-13)، وهذا العمل بالطبع يعكس سلوكاً إبداعياً في المؤسسة. وتتزايد قيمة الإبداع التنظيمي بتزايد قيمة المؤسسة، فالمؤسسات التي تُعنى بصحة وسلامة المواطن كوزارة الصحة ينعكس دور الإبداع فيها على جودة الخدمات المقدمة، لذلك فهي بحاجة دوماً إلى قرارات داعمة لتحقيق هذا السلوك الإبداعي.

ونظراً لأهمية وزارة الصحة الفلسطينية وعلى وجه الخصوص مُجمَع الشفاء الطبي، فإن الاهتمام بالخدمات المقدمة ودراسة سبل تطويرها يعد مدخلاً إيجابياً يعود بالنفع على الموظف والمواطن والمجتمع ككل. ويُعد مُجمَع الشفاء الطبي أقدم تجمَع طبي في قطاع غزة حيث تأسس في العام 1946 على مساحة 42000 م²؛ كما يُعد الشريان الرئيسي في وزارة الصحة الفلسطينية، وله دور هام وكبير مشفوعاً بإنجازات عظيمة، سيما وأنه المُجمَع الطبي الأكبر أيضاً على مستوى فلسطين، إذ بلغت مساحة مسطح البناء القائم فيه 15235 متراً مربعاً، ويبلغ عدد العاملين فيه وفق إحصائيات عام 2015 ما مجموعه 1660 موظف.

ويضم مُجمَع الشفاء الطبي الذي يقع في المنطقة الغربية الوسطى من مدينة غزة، ثلاث مستشفيات تخصصية، هي: مستشفى الجراحة، ومستشفى الباطنة، ومستشفى النساء والتوليد. وتبلغ القدرة السريرية الإجمالية له 564 سرير، أما ملكية الأرض والمبنى هي حكومية تابعة لوزارة الصحة الفلسطينية. ويضم المُجمَع خمسة أقسام داخلية رئيسية، وهي: قسم الباطني نساء ورجال، وقسم الجراحة العامة، وقسم الولادة، وقسم الأطفال والحضانة، وقسم الطوارئ، إضافة إلى وحدة العناية المركزة. والمُجمَع مجهز بثلاث غرف للعمليات، وإضافة إلى الجراحة العامة، ويوجد فيه أيضاً أقسام لجراحة العظام والمسالك البولية، والأنف والأذن والحنجرة. ويوجد في المُجمَع أيضاً الأقسام الطبية المساندة من مثل: الأشعة، والمختبر، وبنك الدم، والعلاج الطبيعي، وتخطيط السمع، وتخطيط العصب، وفحوص الأنسجة، وصيدلية، ووحدة هندسة وصيانة أدوات وأجهزة طبية. كما يضم المُجمَع عدة عيادات تخصصية أبرزها: عيادة الباطنة، وعيادة الجراحة، وعيادة النسائية والولادة، وعيادة الأنف والأذن والحنجرة، وعيادة العظام، وعيادة الكلى والمسالك البولية، وعيادة أمراض الروماتيزم، وعيادة أمراض السرطان.

وقد أدى مُجمَع الشفاء الطبي دوراً كبيراً خصوصاً في مجتمع قطاع غزة، الذي اتسم بالاضطراب، وشهد حروباً متكررة، وصولاً إلى ما يُقدمه مورده البشري من جُهد مضاعف في التصدي لهجوم فيروس كورونا، الذي تواجهه الوزارة بجهد مضاعف نتيجة قلة الإمكانيات؛ مما يصف لنا طبيعة الأدوار الشاقة التي تقوم بها الوزارة، وما يتطلب هذا العمل من براعة في اتخاذ القرار من ناحية، ومن إتاحة المعلومات المناسبة من ناحية أخرى، وصولاً إلى تحقيق عمل متميز وتنمية سلوك إبداعي. لذلك؛ فإن بيئة كالتى يعمل فيها مُجمَع الشفاء الطبي، تتسم بالتعقيد، سيما في ظل ظروف عمل استثنائية كتنقص الموارد من جهة، واضطراب ظروف البيئة الخارجية من جهة أخرى تتعاظم فيها أهمية إدارة المعرفة، كما تتطلب قرارات دون أخطاء، فالأخطاء ستكون مكلفة جداً سيما في ظل ندرة الموارد من جهة، وطبيعة عمل المُجمَع الذي يهدف إلى الحفاظ على سلامة المواطنين من جهة أخرى. لذلك؛ فإن تنمية السلوك الإبداعي في هذه المؤسسة أمرٌ ليس سهلاً؛ لذلك قامت هذه الدراسة التي تتناول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز السلوك الإبداعي في ظل جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط.

مشكلة الدراسة

يُعد مُجمَع الشفاء الطبي بغزة المركز الطبي الأكثر أهمية، حيث يُعنى بتقديم الخدمات للمواطنين، ويعمل على توفير رعاية صحية للمواطن الفلسطيني، من خلال برامج الرعاية والوقاية والعلاج. إن هذه الخدمات تتطلب الكثير من الجهود الإبداعية خاصة في ظل الأوضاع الصعبة التي تحيط بوزارة الصحة الفلسطينية، وذلك لدعم صمود المواطنين، والحفاظ على التماسك والحد من انتشار الأمراض الوبائية المعدية التي – في حال التقصير – يمكن بسهولة أن تنفث في البلاد.

وقد قام الباحثان بالاعتماد على مصادر الشعور بالمشكلة، من خلال تجربة معرفية من ناحية، وخبرة عمل في مُجمّع الشفاء الطبي من ناحية أخرى، مما نتج عنه الإطلاع عن قرب على الواقع الذي يعيشه العاملين في ظل شح الرواتب، واضمحلال الأمان الوظيفي، وندرة فرص التدريب المهني، وتعذر توفير الأدوات الوقائية للعاملين، ففي ظل مثل تلك الظروف؛ يضمحل السلوك الإبداعي -مع تزايد أهميته- لدى أغلب الموظفين؛ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والرغبة والإبداع في العمل.

وربما؛ وفي ظل الظروف السابقة، فإنّ روح الإبداع وحب التجديد والابتكار، ربما باتت تُعد من المهمات الصعبة، سيما وأنّ جهد الموظفين وإدارة المستشفى على حد سواء يَنصبُّ على توفير الخدمات الأساسية وفي حدها الأدنى. لذلك، فربما أنّ احتضان الأفكار الإبداعية، أو تقديم حوافز مادية أو معنوية أو حتى تشجيع المبادرات الفردية تكون مهمة صعبة. يُستنتى من ذلك إصرار العاملين على القيام بمهامهم في ظل روح الإبداع وحب التجديد والابتكار، وذلك بدافع إنساني ذاتي يَصُبُّ في الحفاظ على أرواح المواطنين، والتخفيف من الأهم. لذلك، فإنّ الأفكار الإبداعية ما لم تصطدم بما يعيق تطبيقها فإنّها تبقى محل اهتمام الإدارة العليا، التي ربما تقف عاجزة - في بعض الأحيان - عن تقديم حوافز مادية أو معنوية حتى تشجعها، ولكنّها على الأقل تحرص على أداء المهام في حدها الأدنى وضمن سياسات وأنظمة عمل واضحة.

كما أنّ مُجمّع الشفاء الطبي بوصفه مؤسسة حكومية؛ قد يكون من الصعب فيه تأسيس أعمال إبداعية أو تنمية السلوك الإبداعي، سيما في ظل أنظمة وسياسات واستراتيجيات العمل المعقدة، التي تتسم بالصرامة من جهة، وتفرض على العاملين القيام بما يجب أن يقوموا به في ظروف استثنائية، مما يُشعرهم بأنهم أمام تحديات كبيرة، ومطالبون بتنفيذ القرارات فلا وقت لنقاشها في ظل شح الكوادر الطبية، وتزايد الطلب على الخدمات الصحية الأساسية ونقص الموازنات المالية. ولعل ذلك ما يدفع الباحثين وبحفزههم للقيام بدراسة هذه المشكلة بعد أن جرى اطلاعها أيضاً على عدة دراسات سابقة تناولت الواقع الفلسطيني، حيث تبين أن السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية عموماً كما في دراسة (السحباني، 2016) كان ضمن معدلات متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (53%)، وكذلك ما أكدته دراسة (لولو، 2015) والتي بيّنت أنّ السلوك الإبداعي بوزارة الشؤون الاجتماعية جاء بمعدل (63%)، وأيضاً وعلى وجه الخصوص دراسة (صالح، 2015) التي أظهرت أنّ مستوى السلوك الإبداعي بوزارة الصحة الفلسطينية كان بدرجة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي (57%).

عطفاً عما سبق، لازال السلوك الإبداعي محفوف بتحديات عدة، وربما أن إسهام متغيرات أخرى كتوفير المعلومات المناسبة، ونشرها وتخزينها وفق أسس علمية يسهم بشكل كبير في تنمية السلوك الإبداعي، في ظل وفرة الدراسات التي أكدت على التأثير المباشر لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي. إنّ هذه النتائج تدفعنا من جهة إلى دراسة تأثير إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي باعتبارها عاملاً مقوماً ومحفزاً. غير أن المعرفة وحدها حتى وإن تبنّتها إدارة جيدة قد لا تُعد كافية لتنمية السلوك الإبداعي ما لم يكن هنالك قرارات حكيمة تتسم بالرشد والسداد، وتكون قد بُنيت على أسس معرفية حتى تُوظف نحو تنمية السلوك الإبداعي.

لذلك، فإن هذه الدراسة تسعى للكشف عن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز السلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي في ظل وجود جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط. وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن السؤال التالي:

«ما دور جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي في قطاع غزة؟»

أهداف الدراسة

حددت الدراسة أربعة أهداف لتتمكن من الإجابة عن السؤال السابق، وذلك على النحو التالي:

- الكشف عن مدى تأثير أبعاد عمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجمّع الشفاء الطبي.

- التعرف على ما إن كان هنالك تأثير دال احصائياً لأبعاد عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار في مُجمَع الشفاء الطبي.
- دراسة مدى تأثير جودة اتخاذ القرار في السلوك الإبداعي بمُجمَع الشفاء الطبي.
- اختبار ما إن كان متغير جودة اتخاذ القرار يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي بمُجمَع الشفاء الطبي في قطاع غزة.

أهمية الدراسة

تربط هذه الدراسة بين ثلاث متغيرات، وتعزز مدخلاً بحثياً حديثاً في دراسة تأثير عمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي بشكل مباشر، وكذلك في ظل وجود المتغير الوسيط وهو جودة اتخاذ القرار. وحسب علم الباحثين، فإن هذه الدراسة تُعد من أوائل الدراسات التي ربطت المتغيرات الثلاثة مع بعضها البعض، حيث يُعد ذلك اسهاماً معرفياً في ظل تأصيل العلاقة نظرياً بين هذه المتغيرات، وإثباتها عملياً.

لذلك، يمكن أن تُسهم هذه الدراسة في الإثراء المعرفي لجميع العلاقات التي ربطت بين المتغيرات، ومساعدة الباحثين وإرشادهم في ظل ندرة الدراسات التي تناولت دراسة متغيرات وسيطة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

كما يمكن لهذه الدراسة أن تقدم للمسؤولين ولصناع القرار بمُجمَع الشفاء الطبي إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالسلوك الإبداعي واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية التي تؤثر عكسياً على السلوك الإبداعي من خلال الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة، والعمل على زيادة جودة اتخاذ القرار. وعليه، يمكن لهذه الدراسة أن تفتح الباب أمام الباحثين لمزيد من الدراسات التي تتناول هذه الموضوع مع التطبيق على قطاعات أخرى.

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير أربع فرضيات، وهي كالتالي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين.
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لجودة اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين.
4. يتوسط متغير جودة اتخاذ القرارات في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين.

الإطار النظري

إدارة المعرفة

شهد مفهوم إدارة المعرفة اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، ظهر ذلك في عدد ونوعية الدراسات التي تناولته، والتي

لا زالت تبحث فيه حتى يومنا هذا مما انعكس على التباين في تعريفاته. فقد عُرفت إدارة المعرفة بأنها عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدة زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات المعلومات وتفسيرها (Stettner, 2000:76). وعُرفت أيضاً بأنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد والعاملين في المؤسسة والتي تُعد ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات (حلاق، 2014:42). ويُعرفها عبيد (2015: 21) بأنها عبارة عن المعارف التي يمكن الوصول إليها داخل المنظمة أو خارجها وتنقيحها واستخلاص المفيد منها ومن ثم تيسير الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

واعتبرها بعض الباحثين بأنها استراتيجية وليس مجرد عملية، حيث عرفها (فلاق، زيتوني، 2016:69) بأنها استراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم بحيث يُحسنون الأداء التنظيمي. وعُرفت أيضاً بأنها استراتيجية تنظيمية تعتمد على المؤسسات لمباشرة عملها، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والأدوات الفنية والإدارية المصممة لإنشاء ومشاركة المعلومات والمعارف داخل المؤسسة وحولها (الجديبي، 2020:59).

ويرى بعض الباحثين مثل الشنطي (2017: 440) بأنها قدرة العاملين في المنظمة على تنفيذ الأنشطة والعمليات المستمرة التي تهدف إلى اكتساب المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيق الأداء المتميز. أما الخليفة (2020: 232) فيرى أنّ حدود هذا المفهوم أوسع وأشمل إذ يُعرفها بأنها اقتصاد قائم على إنتاج المعرفة واستثمارها من خلال اصلاح منظومة التعليم والتدريب والبحث والتطوير. في حين يرى آخرون مثل مشري ومنزر (2020: 423) بأن مصطلح إدارة المعرفة يُعبر عن عمليات وأدوات وسلوكيات يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

استناداً للتعريفات السابقة، فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها عملية دورية متتالية لمجموعة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون في مُجمَع الشفاء الطبي، من إنشاء وتوليد للمعرفة وتخزين ونقل وتوزيع وتطبيق لها ليصل المُجمَع الطبي إلى هدفه بنجاح، وتعزيز قدرة الطواقم التمريضية على اتخاذ القرار وحل المشكلات في الوقت المناسب.

من جهة أخرى، وانطلاقاً من المفهوم السابق، فإن إدارة المعرفة تُعد أحد الأنشطة الهامة التي تعزز دور إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ولعل الدراسات السابقة مثل دراسة (بن ناصر، 2019؛ فلاق وزيتوني، 2016؛ عليان، 2010) عبرت عن أهميتها من جوانب عدة. حيث ترى تلك الدراسات بأن إدارة المعرفة تتيح فرصة كبيرة للمنظمات لخفض تكاليفها ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة، وتصفها بأنها عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. كما تُعزز إدارة المعرفة من قدرة المنظمة على رفع معدل الأداء والاحتفاظ بأداء مؤسسي معتمد على الخبرة والمعرفة، وتُعد أداة فعالة للمنظمات للاستثمار في رأس مالها الفكري، سيما عندما تجعل الوصول إلى المعرفة وإتاحتها للآخرين عملية سهلة وممكنة. ومما يزيد من أهميتها أنها تُعد أداة لتحفيز المنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، وذلك لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعات الأفراد. وتُسهم إدارة المعرفة أيضاً في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، وتواجه التغيرات البيئية غير المستقرة. وبلا شك، فإن إدارة المعرفة مهمة بالنسبة للمنظمات، حيث تُسهم في حصولها على الميزة التنافسية التي تظهر في إمكانية عرض الخدمات بطرق إبداعية.

علاقة إدارة المعرفة بالمتغيرات الأخرى

تناولت غالبية الدراسات السابقة مفهوم إدارة المعرفة كمتغير مستقل، حيث وُجدت إدارة المعرفة متغيراً مؤثراً في عدة متغيرات كالميزة التنافسية كما في دراسة (محاحي، 2019) التي طبقت على شركات تكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة. وعلى جودة الخدمات (البراهمة، 2018؛ علي، 2018). كما تبيّن أنّ إدارة المعرفة قد أُعيت

دوراً في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية (عراقوي، الحيلة، اللوح، 2019)، وأثرت على ابتكار الشركة (Ode & Avavoo, 2019)، كما كانت سبباً في تعزيز التنمية المستدامة (الجديبي، 2019)، ولعبت أيضاً دوراً في تحسين الرشاقة الاستراتيجية (الشنطي والشريف، 2019).

من جهة أخرى، تناولت بعض الدراسات مفهوم إدارة المعرفة كمتغير تابع، حيث تبيّن أنّ أنترنت الأشياء يُؤثر في إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات (السالمي، عبد الله والهنائي، 2020). كما لعبت تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة دوراً وسيطاً بين الذكاء التنظيمي ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية (العقلا، 2016).

عمليات إدارة المعرفة

اتفق الباحثون على أنّ دور إدارة المعرفة لا يخلو من أربع عمليات جوهرية، وقد تم اعتمادها في هذه الدراسة وهي: توليد المعرفة وتخزين المعرفة ونقل وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة. وقد لخصتها عدة دراسات سابقة مثل (أبو زريق، 2017؛ الشنطي، 2017؛ الزطمة، 2011) على النحو التالي:

1- توليد وإنشاء المعرفة: هي عملية تتضمن العمليات التي تقوم على شراء وابتكار واكتشاف واكتساب المعرفة وإنشائها من خلال عمليات منهجية تشمل ولا تقتصر على الإبداع والبحث. ويراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة، حيث تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها، سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (أبو زريق، 2017:22).

2- تخزين المعرفة: تتم بعدة طرق، كقيام كل فرد من المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له أو إضافة أيّة معلومات جديدة، أو قيام شخص مسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل معها استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو إدارة معينة؛ حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها (الشنطي، 2017: 441).

3- نقل وتوزيع المعرفة: تتم بطرق رسمية وغير رسمية، وتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني والاتصال الداخلي من خلال شبكة الحاسوب، كما يمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ونحو ذلك (الشنطي، 2017:441).

4- تطبيق المعرفة: الاستفادة الفعلية من المعرفة واستخدامها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطاءهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم (الشنطي، 2017:441). وتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، إذ يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها لا تُعد أنشطة كافية بقدر تحويلها نحو التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تُعد مجرد تكلفة، لذا، فإن نجاح أيّ منظمة في إدارتها للمعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً على المتوفر لديها، وتشخيص الفجوة بدقة بين ما تعرفه المنظمة وما تنفذه، فما تعرفه المنظمة يُعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال، وما تنفذه هو الأداء الفعلي (الزطمة، 2011:51).

جودة اتخاذ القرار

يتركز مفهوم القرار في أبسط دلالاته على اختيار أنسب بديل من عدة بدائل متاحة لعلاج مشكلة ما. ولعل هذا الأسلوب يحتاج إلى طرق رشيدة وحكيمة للاختيار، تعكس مدى كفاءة الإدارة في توليد البدائل، ورجاحة رأيها في اختيار أحدها دوناً عن غيره. لذلك فإن جودة اتخاذ القرار تصف مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرار، وتتضمن عدة أبعاد، كتقييم آلية القرار، ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وكيفية اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم، بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة في وعند اتخاذها (Donelan, 2013:103). وتُعرف جودة اتخاذ القرار أيضاً

بأنها تلك القرارات التي تظهر من خلالها قدرة إدارة المنظمة على استغلال جميع المقدرات والمتغيرات المتاحة في صناعة القرارات التي تحقق أهدافها بفعالية (اشتوي، 2016: 5). ويرى البعض بأنها نتاج القرار الذي يتخذ في موقف ما، وبعد تفكير مستنير لحل مشكلة معينة، ويتسم بالكفاءة والفاعلية (عبد العال، 2017: 14). في حين عرّفها عاشور (2019: 37) بأنها الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية، وإيجاد البدائل المناسبة، واختيار البديل الأنسب من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه. أما سعدة (2019: 29) فركّز في تعريفه على قدرة العاملين على توفير المعلومات الكافية وإيجاد البدائل المناسبة، وتقييم البديل الأفضل وفقاً لتحقيق الهدف المرغوب فيه، ومساهمة القرارات في إنجاز الأهداف الموضوعية بما يُحقق سهولة تنفيذ القرار وقبوله من قبل العاملين في التوقيت المناسب. وأخيراً، أشارت دراسة سلامة (2019: 11) إلى أن جودة اتخاذ القرار هي نقطة حاسمة يتم فيها اتخاذ القرار المناسب من بين بدائل عدة بما يتناسب مع الموقف.

استناداً إلى التعريفات السابقة، فإننا نعرف جودة اتخاذ القرار إجرائياً بأنها القدرة على وضع البديل المناسب بالأسلوب المناسب لحل المشكلة بعد دراسة معمقة ومستنيرة للوصول إلى الهدف في تقديم أجود الخدمات التمريرية في مجّمع الشفاء الطبي بفاعلية وكفاءة عالية.

وتُعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الهامة التي تحتاجها المنظمات دوماً، لمعالجة مشكلاتها، ولتطوير أعمالها، لذلك، فقد تكون أو لا تكون المنظمة محقة في قرارها، لذلك فإنّ القرارات الجيدة تلعب دوراً محورياً في دفع عجلة المنظمة نحو تحطّي مشكلاتها بكفاءة وفاعلية. ولعل من الصعب حصر أهمية القرار الجيد، ولكن نستعرض ما قدمه بلال والعمرى (2019) في دراسته، حيث أشار إلى أنّ جودة القرار المتخذ تُعد جوهر العملية الإدارية، حيث نجد أنّ هذه العملية ضرورية للإدارة العليا في المنظمة. كما أنّها تُؤثّر بشكل كبير على الوضع الوظيفي للإدارة العليا، وهي مقياس نجاحها أو فشلها، فكلما اتسمت القرارات بالرشد والصواب دل ذلك على نجاحها واستمرار تطورها. من جهة أخرى، فهي تُؤثّر أيضاً على بقاء المنظمة وتطورها، حيث ترتبط حياة المنظمات بفاعلية وسلامة القرارات المتخذة.

وأشار إبراهيم (2015) -مؤكداً على أهميتها- إلى أنّ القرار الجيد هو أداة المدير الناجح، الذي يقود أدائه نحو أعلى وأسمى مكانة. وأضاف، يُعد اتخاذ القرار الجيد أساساً لتحقيق غايات ووظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل، وبلا شك تُعد القرارات الجيدة جوهر العملية الإدارية، فهي جوهر عملية التخطيط التي تنطوي على سلسلة من القرارات الإدارية، كذلك باقي العمليات الإدارية فإنها ترتبط بشكل وثيق بالقرارات مثل التنظيم والرقابة والتوجيه.

علاقة جودة اتخاذ القرار بالمتغيرات الأخرى

تناولت عدة دراسات عملية اتخاذ القرار، ما بين دراسات استكشافية -للتعرف على الواقع والممارسة- وأخرى -تناولت العلاقة السببية- كمعرفة العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار أو تلك التي تؤثر عملية اتخاذ القرار فيها. في ضوء ما سبق، فقد وجدت بعض الدراسات أنّ التمكين الإداري يلعب دوراً في عملية اتخاذ القرار (عاشور، 2019)، كما تُؤثّر إدارة الأزمات في جودة القرار الإداري (عبد العال، 2017)، وكذلك في ضغوط العمل (بن دعجم، والهزايمة 2020)، ويؤثر نكاه الأعمال في جودة اتخاذ القرار (Mola et al., 2020).

في حين تبين أنّ القرارات الفعالة قد ارتبطت إيجاباً بالدافعية للعمل (زمرد وآخرون، 2019)، واتضح أنّ جودة اتخاذ القرار تلعب دوراً في تقييم تكنولوجيا الصحة (Buja et al., 2020) ويؤثر اتخاذ القرار على إدارة الأزمات (سلامة، 2019)، حيث لعب متغير اتخاذ القرار دوراً وسيطاً بين المعرفة الضمنية وإدارة الأزمات في وزارة الداخلية الفلسطينية.

ومن العوامل المؤثرة في جودة اتخاذ القرار جودة المعلومات (ديوب وزريقا، 2016). كما أنّ نظم المعلومات الإدارية الكفوة تؤثر إيجاباً على فاعلية عملية صناعة واتخاذ القرار وتحسينها كما في دراسة (هاشم، 2013)،

ودراسة (2013,Olumoye) ودراسة (2013Bafrouei et al).

السلوك الإبداعي

يوصف السلوك الإبداعي في أبسط تعريفاته بأنه حزمة من التصرفات الإيجابية ينتج عنها توليد أفكار أو أساليب عمل جديدة (المشوط، 2011:10). كما قدم (Steiner) له وصفاً مرتكزاً على القرارات الصادرة عن الفرد أو الجماعة أو المنظمة الإبداعية، والتي تتخذ حتى تتمكن تلك الجهات من تقديم ناتج جديد (Khandawallu, 1997:533). أما سويدات والشيخ (2017: 34) فقد ركزا في تعريفهما على سلوك الفرد وقدرته على الإنتاج المتميز، الذي يحظى بقدر كبير من جميع عناصر الإبداع؛ كالطلاقة الفكرية، والمرونة، والأصالة، والتداعيات البعيدة؛ كاستجابة لحدث ما أو مشكلة، والتفكير العميق فيما وراء النمط المألوف والواضح تجاه تلك الأشياء مما يترتب عليه أفكار وحلول جديدة غير مسبوقه تقدم نتائج جديدة.

في حين يرى أبو عمرة (2018: 12) بأن السلوك الإبداعي هو ما يُمارسه الفرد في مكان العمل لأول مرة وليس بالضرورة أن يترتب عليه خدمة أو ناتج جديد، ويتفق في ذلك مع دراسة مسعودة (2016: 275) التي قدمت السلوك الإبداعي على أنه تصرف يُنفرد به العامل أو مجموعة عمل في المنظمة، وليس بالضرورة أن يُقدم منتج أو خدمة جديدة باعتبار أنه السلوك الذي يسبق الإبداع في صيغته النهائية. غير أن بعض التعريفات قد ركزت في وصفها للسلوك الإبداعي على ما يدور في داخل المؤسسات. وبالتالي عرّفت السلوك الإبداعي بأنه «استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يُحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره» (الأخرس، 2016:44).

وفي ضوء ما سبق، يُمكن تعريف السلوك الإبداعي إجرائياً بأنه الترجمة الفعلية لأفكار جديدة تظهر على شكل سلوك أو تصرفات يقوم بها الفرد وتُترجم كمبادرات أو خدمات لم يسبق إليها أحد أو تطوير لنهج أو فكرة قابلة للتطبيق ويمكن أن تخدم وتنظم أدوار الفريق التمريضي داخل مُجمَع الشفاء الطبي.

علاقة السلوك الإبداعي بالمتغيرات الأخرى

تناولت عدة دراسات السلوك الإبداعي باعتباره مُتغيراً سلوكياً تابعاً، فركزت على عدة عوامل تُؤثر في السلوك الإبداعي؛ من أبرزها؛ الرّشاقة الاستراتيجية (حمدان، 2019)، والمنظمة المُتعلمة (مزهري، 2019). كما تبيّن أنّ السلوك والنمط القيادي يؤثران في السلوك الإبداعي، حيث وُجدت القيادة التحويلية (أبو ربيع، 2018) وكذلك القيادة الريادية (الفرغولي وآخرون، 2021) كمتغيرات مؤثرة في السلوك الإبداعي. ويُؤثر في السلوك الإبداعي أيضاً التمكين الإداري (السلامي، 2019)، كما تبيّن أنّ الشخصية الاستباقية تُعزز السلوك الإبداعي في المنظمات (Alikaj et al, 2020)، وكذلك السلوكيات المُبتكرة تُؤدي إلى تنمية السلوك الإبداعي أيضاً (Elidemir et al, 2020). في حين وُجدَ السلوك الإبداعي عُصراً مُؤثراً في البراعة التسويقية (الأسدي والفيلي، 2021).

ويُعد السلوك الإبداعي هاماً سيما في المؤسسات العامة ولعل من أبرز مظاهر أهميته ما قدمه (حسن، 2017:14) وذلك كونه يُساعد المنظمة على الاستجابة لمُتغيرات البيئة المحيطة، ممّا يجعلها في وضع مستقر، إذ يكون لديها الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يُؤثر على سير العمليات التنظيمية. وأضاف بأنه يساعده المنظمات أيضاً في استثمار مواردها المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة. ويُعزز قدرة المنظمة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المُختلفة والإمكانيات المادية والبشرية. كما ذكر (حسن، 2017) بأن السلوك الإبداعي على مستوى المنظمة يحسن خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد. ويسهم في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات. ويحقق استثمار أفضل للموارد البشرية ويعظم الاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

أبعاد السلوك الإبداعي

تتقارب آراء الباحثون من مثل (أبو ربيع، 2018؛ أبو عمرة، 2018؛ النبأ، 2017؛ أبو زريق، 2017؛ بلعالم، 2017؛ سلامة، 2016؛ جادالله، 2016؛ أبو ناموس، 2016؛ الأخرس، 2016) في تناولهم لأبعاد السلوك الإبداعي، والتي تبلورت في خمسة أبعاد، وهي (الطلاقة، الأصالة، الإحساس بالمشكلة، المرونة، والمخاطرة):

(1) **الطلاقة:** يُقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إنتاج إبداعي، ولكن فكرة واحدة أو عدد قليل من الأفكار تكون قابلة للاستثمار الإبداعي، وتعد الطلاقة المحرك الرئيس للوصول إلى حل المشكلات، فالمبدع لا يستسلم ولا يقف من إيجاد اقتراح أو فكرة أو حل لمشكلة (المشوط، 2011:27).

(2) **الأصالة:** تُعد من المفاهيم الهامة التي تميز الأفكار الجديدة التي يترتب عليها رؤية متعددة الأبعاد للقضية أو المشكلة الواحدة، فتتولد الفكرة الجديدة - غير المسبوقه - والنتيجة عن التفكير غير المألوف أو من خارج الصندوق مع المحافظة على الفكرة الأساسية الأصيلة التي كانت سبباً في توليد وتطوير الأفكار بحيث تُصبح أفكار تُمثل واقع جديد ومُطور ونادر للمنظمة (أبو عمرة، 2018:49). وتشمل الأصالة ثلاثة جوانب أساسية وهي؛ الاستجابة غير الشائعة: والتي تعني القدرة على إنتاج أفكار نادرة. الاستجابة البعيدة: وتُشير إلى القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة، وأخيراً، الاستجابة الماهرة: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج استجابات يُحكم عليها بالمهارة وهذا هو الجانب الذي يُعد محكاً جديداً للأصالة (الشربيني وصادق، 2002:159).

(3) **الإحساس بالمشكلات:** يُعد من أهم عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها بدقة، ومعرفة أبعادها، والوعي بالأخطاء وجوانب قصورها. ويرتبط الإحساس بالمشكلة أيضاً بالقدرة على رؤية الحقيقية أو الحقائق، والواقعية في كشف العلاقات بينها، لذلك، فإن التشبع بالمشكلة الذي يُوحى بالإبداع؛ أو إجهاد الشخص لنفسه في دراسة المشكلة بعمق؛ يُضيفان إلى زيادة فرص التوصل إلى أفكار جديدة. ويُضيف سويدات والشيخ (2017:36) بأن هذا الإحساس بالمشكلة يعكس قدرة الفرد على رؤية واكتشاف مشكلات في جميع الأشياء كالمعدات أو النظم أو المجتمع وتحري أسبابها، فالمبدعون يقظون، وهم أسرع من غيرهم في التنبيه لتلك المشكلات وتقديم حلول لها.

(4) **المرونة:** تعني قابلية وقدرة العقلية على التكيف مع المستجدات، والانتقال إلى زوايا متحررة. وتُشير المرونة إلى قدرة الشخص على النظر إلى الأشياء من زوايا متعددة، والنظر إليها بمنظور غير مألوف خلافاً لما اعتاد عليه الناس، والانتقال إلى زاوية متحررة. وتترك المرونة أثر كبير في تحقيق الإبداعات التي نلمسها ونراها. وتُقسم إلى نوعين: المرونة التكيفية، والمرونة التلقائية. أما الأولى فتشير إلى القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي من خلالها يُمكن النظر لعلاج مشكلة ما، وهي هنا تُشير إلى مفهوم مُضاد للجمود الذهني، وسُميت بالتكيفية لأن الفرد يحتاج لأن يقوم بتعديل مقصود في سلوكه حتى يتفق مع الحل السليم. أما الثانية، فتُعرف بالمرونة التلقائية، وهي تعكس النظر إلى الأشياء بمنظور غير مألوف، أو خلافاً لما اعتاد عليه الناس، ولها دور كبير في الاختراعات، كونها تُسهم في إشباع حاجات وإثبات الذات، كالمرونة في سياسة الإثراء الوظيفي في المؤسسة مثلاً (الصيرفي، 2003:18).

(5) **المخاطرة:** يُقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها (الحربي، 2003:25). ويتحمل بذلك هامش من الخطر الذي يمكن أن يترتب عليه أثر عكسي -على المستوى الشخصي- نتيجة إيمانه العميق بوجهة وصحة النهج أو الفكرة التي يسعى إلى تحقيقها، وإدراكه بأنها تستحق هذا القدر من المخاطرة والتضحية.

الإطار المفاهيمي والعلاقة بين المتغيرات

تم بناء الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة ليوضح العلاقة بين المتغيرات، ويُعزز نظرياً إمكانية دراسة جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط في تلك العلاقة، وفيما يلي استعراض للعلاقة بين المتغيرات:

أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

أكد الباحثون على وجود علاقة وثيقة ربطت بين الإبداع والموجودات المعرفية للمنظمة، ولقد أصبح واضحاً أن قدرة المنظمة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تُعزز من أهمية المعرفة، وبذلك يتوجب عليها صقل المعرفة وتهذيبها، وتحديثها، بما يحقق توظيفها نحو الإبداع (الدوري، والعزازي، 2004:34). كما أن تطبيقات إدارة المعرفة تتعكس على أداء المنظمة، وتترك أثر إيجابي يُسهم في تحسين الإبداع، ومن شأنه أيضاً رفع مستوى كفاءة العاملين، وينعكس هذا الإبداع أيضاً على عمليات المنظمات ومنتجاتها، فضلاً على زيادة فرص الاستثمار في الموارد المعرفية (طرطار، وحليمي، 2011:16). لذلك، فإن إدارة المعرفة تُعد سبباً لتحقيق الإبداع التنظيمي، إذ لا يُمكن للإبداع أن يتحقق بدون معرفة (مدني، 2017). لذا، نستنتج أن المعرفة هي المادة الخام والمصدر الأساسي لتحقيق الإبداع في المنظمة، بعبارة أخرى، يعتبر الإبداع عملية تحويل للمعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة، وبالتالي فهو مصدر لخلق القيمة، وتحقيق الميزة التنافسية. فإدارة المعرفة تُسهم في الإبداع داخل المنظمة عبر تأثيرها على عوامل مختلفة كالأفراد والعمليات والمخرجات.

أما من الناحية التطبيقية، فقد عززت عدة دراسات سابقة العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي ومن أبرزها دراسة أبو زريق (2017) التي طبقت على المحاكم النظامية في قطاع غزة، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الإبداع التنظيمي، ووجود تأثير موجب لعمليات إدارة المعرفة ذو دلالة إحصائية في الإبداع التنظيمي. كما توصلت دراسة المشاركة (2012) التي طبقت على مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع. أما دراسة بالعالم (2017) فقد طبقت على العاملين في المؤسسات الصحية الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي للعاملين. وقد لعبت إدارة المعرفة دوراً في تفعيل الإبداع في المنظمات، أكد ذلك دراسة فلاق وزيتوني (2016) التي طبقت على منظمات الأعمال الأردنية.

أما دراسة (Hussein, 2018) التي طبقت على مالكي الشركات المتوسطة والصغيرة في أندونيسيا فقد توصلت إلى أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل غير مباشر على توجيه الإدارة، وأن الابتكار قد لعب دوراً وسيطاً، مما يعني أن إدارة المعرفة قد أثرت على الابتكار في أداء الأعمال. وفي دراسة مشابهة قام بها (Abdi and Senin, 2015) وطبقت على إحدى شركات صناعة السيارات الإيرانية توصلت إلى أن هناك تأثير لإدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي، كما توصلت إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي. وقد توصلت دراسة صارم (2019) إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الإبداع الإداري في دراسة تناولت برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر.

ثانياً: العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار

إن توظيف المعرفة في المنظمة وتنظيمها ضمن وحدة أو نهج إداري يُعنى بشأنها داخل المنظمة يُسهم بشكل ملموس في تحسين عملية اتخاذ القرار في كافة المستويات الإدارية ويُعزز جودة القرار المُتخذ، حيث أن نوعية القرار ترتبط بصلوة وثيقة بالبيانات المقدمة كماً ونوعاً، وتخدم بشكل كبير الموقف أو المشكلة موضع اتخاذ القرار (العامري والغالب، 2007:317). وحيث أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل، وتتعدد أساليبها، إلا أن الأسلوب العلمي يُعد أكثرها استخداماً في الأدب الإداري. والملاحظ أن العنصر الأهم في تلك الخطوات أو المراحل هو مدى توافر المعلومات بالكمية والدقة الملائمتين حول المشكلة المنظورة، حيث تظهر أهمية المعلومات التي بدونها لا يستطيع المدير اتخاذ القرار، أو تقوده لاتخاذ قرار في حالة عدم تأكد (سويدات والشيخ، 2017: 38-39).

من جهةٍ أخرى، أشارت بعض الدراسات إلى أنّ المعرفة يمكن أن تتوافر في أذهان المدراء وتأخذ شكل الحدس والخبرة والمهارة والتفكير إلا أنّها لم تُعد كافية تماماً كما أنّها لم تتلّ نصيباً كافياً من الاهتمام حتى تُوظف في تعزيز القرار الإداري. لذلك، وحتى لا تتسم تلك المعارف بالتقليدية، يجب تفجير قدرات الأفراد المعرفية، وذلك لحاجة المنظمة إلى مدير يتحلى بمستويات معرفية عالية يستطيع من خلالها اتخاذ قرار صائب وفي الوقت المناسب (نوري، 2013).

لذلك، تسهم إدارة المعرفة بشكل ملموس في زيادة فاعلية القرار المتخذ، فالمعلومات والبيانات المتوفرة كلما قدمت في الوقت المناسب والدقة العالية فإنّ ذلك يُسهل ويُيسر اتخاذ القرار، ويُجنب المنظمة الكثير من الأخطاء والتي غالباً ما يعود سببها لشح المعلومات أو افتقارها إلى الدقة (فياض، 2015: 46). وأكدت دراسة أخرى بأنّ إدارة المعرفة تُؤثر إيجاباً على القرار المتخذ، وتزيد من جودته، فعندما تتوفر المعلومات الكاملة الدقيقة فإنّ القرار المتخذ يكون صائباً، ويُمكن المنظمة من حل مشكلاتها بجودة عالية مما ينعكس إيجاباً على أدائها، في حين أنّ اتخاذ قرارات خاطئة يُهلك المنظمة (سعدة، 2019).

استناداً لما سبق، يرى الباحثان أنّ القرار الإداري هو أحد الأدوات التي تُعبر عن نجاح أو فشل المدراء في المنظمات، كما يعكس طبيعة التوجيه الذي يقدمونه للعاملين نحو استثمار الموارد سعياً لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي، فإنّ القرار الذي يُبنى على أسس من المعرفة؛ يُكسب المنظمة قدرة أعلى على إنجازات ناجحة بأقل جهد وكلفة، مقارنة بتلك التي لا تركز في حقيقتها على أساليب علمية. يُعزز هذا الاستنتاج ما تناولته الدراسات السابقة التي أكّدت على علاقة قوية تجمع بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار حيث تُعد إدارة المعرفة قاعدة عريضة لتوفير المعلومات اللازمة لكل إدارة مختصة، أو لكل مستوى إداري حتى يتمكن من ترشيح أو اختيار بديل على خطى اتخاذ القرار. كما تُمنح المعرفة في ظل إدارة فعالة قدرة على اتخاذ قرار في التوقيت المناسب، وبالسرع الممكنة، وبأقل كلفة، كل ذلك ينعكس بالطبع على كفاءة أداء المنظمة، وفاعلية إدارتها للمعرفة، ومدى توظيفها إيجاباً عند اتخاذ القرار.

وقد زحرت الأدبيات السابقة بدراسات عدة عززت ما سبق، فقد بيّنت دراسة سعدة (2019) التي طبقت في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة أنّ عمليات إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً جوهرياً في جودة اتخاذ القرار. أما دراسة سلامة (2019) فقد أكدت على أنّ المعرفة الضمنية تؤثر في اتخاذ القرار، جاء ذلك في دراسة طبقت على وزارة الداخلية الفلسطينية. بالإضافة إلى دراسة أبو جزر (2018) التي توصلت إلى أنّ تكنو-استراتيجية إدارة المعلومات تلعب دوراً في تحسين جودة اتخاذ القرار في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة. أما دراسة أبو زايد (2017) فقد أكدت على أنّ إدارة المعرفة وتحديداً في النظم الخبيرة تؤثر في جودة القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية.

أما دراسة أبو معمر (2017) والتي طبقت على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة فقد توصلت إلى أنّ إدارة المعرفة تؤثر بقوة في اتخاذ القرار. جاء ذلك منسجماً مع دراسة غولة (2017) التي طبقت على المدراء في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وتوصلت إلى أنّ إدارة المعرفة تؤثر بقوة في اتخاذ القرار لدى المدراء. وفي دراسة أخرى قام بها كراز (2016) أثبت أنّ العوامل البيئية لنظم إدارة المعلومات تؤثر في جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار، جاء ذلك في دراسة تطبيقية على مدارس الأونروا في قطاع غزة. أما دراسة فياض (2015) فتوصلت إلى أنّ إدارة المعرفة التي تمارس من قبل العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية ترتبط إيجاباً مع فاعلية اتخاذ القرار في الجامعة.

وأكدت عدة دراسات أخرى أنّ أبعاد إدارة المعرفة ترتبط إيجاباً بعملية اتخاذ القرار كما في دراسة عبيد (2015) التي طبقت على البنوك التجارية في قطاع غزة. أما دراسة الوادية (2015) فربطت بين نظم المعلومات الإدارية – باعتبارها أحد الأدوات المعززة لإدارة المعرفة – وبين جودة القرارات الإدارية، حيث تبيّن أنّ تلك العلاقة إيجابية ودالة احصائياً في دراسة طبقت على وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. وفي دراسة العقلا (2016) أثرت تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دراسة ميدانية على الجامعات السعودية استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية في المنطقة الغربية للمملكة. أما دراسة حلاق (2014) فقد توصلت إلى أنّ إدارة المعرفة تلعب دوراً في اتخاذ القرار، وذلك في دراسة طبقت على المديرين والمدرسين في مدينة دمشق. كما أكدت

دراسة الشمري (2014) على أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على دعم عمليات اتخاذ القرار، وذلك في دراسته التي طبقت على شركة أرامكو السعودية. وقد جاءت دراسات أخرى تؤكد على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً محورياً في اتخاذ القرار كما في دراسة نوري (2013) التي طبقت على مديري منظمة الأعمال في محافظة دهوك، ودراسة الزريقات (2011) التي طبقت في الشركات الاستخراجية الأردنية. كما وجدت دراسة Jang and Park (2016) أن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات لدى الممرضات في المستشفيات الصينية.

ثالثاً: العلاقة بين جودة اتخاذ القرار والسلوك الإبداعي

تزخر المؤسسات بأعداد كبير من القوى العاملة، التي تتفاوت في تأهيلها وتدريبها، إلا أنها لا تخلو من ذوي القدرات العقلية والإدارية المميزة. ولعل المؤسسات التي تسعى إلى التميز فإنها تستعين بالخبراء والعلماء، وذوي المكانة العلمية العالية، للمساعدة في اتخاذ القرارات الرشيدة والصائبة. ولعل هنالك العديد من الشركات والمؤسسات العربية والأجنبية التي استعانت بالعقول العربية والتي وصفتها بأنها من أفضل العقول قدرة على حل المشكلات، ولكن ذلك لا يُمكن تحقيقه دون العناية بالموارد البشري وإطلاق طاقاته الفكرية والإبداعية في عملية الإدارة واتخاذ القرار، وتمكينهم من المشاركة في تحقيق الأهداف (هدى، 2010:170). ويعتمد نجاح المدير في عمله على مجموعة من المهارات، أهمها مهارات صنع القرار والتفكير الإبداعي، لما لها من دور في نجاح العملية الادارية، وتبرز أهميتها لأنها تتصل مباشرة برأس المال البشري (ناصر، 2016:455).

لذلك فإننا نرى أن جودة القرار المتخذ هي نتاج إبداع عقول بشرية قادرة على إدارة المعرفة سيما عند توفر المعلومات الكاملة والصحيحة، لأنه كلما كان هناك إدارة فعالة للمعرفة تنامت جودة اتخاذ القرار، وانعكس ذلك على سرعة تحقيق أهداف المنظمة، وأيضاً اتخاذ القرار ما هو إلا نتاج عملية إبداعية تسعى لتطوير المنظمة. ولعل ما يعزز رؤيتنا تجاه هذه العلاقة هو دراسات سابقة أبرزها دراسة سويدات والشيخ (2017) التي توصلت إلى وجود ارتباط بين التفكير الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرار، جاء ذلك في دراسة استهدفت الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. كما توصلت دراسة ناصر (2016) التي طبقت على المشرفين التربويين والاختصاصيين في مديرية محافظة بابل إلى وجود علاقة ارتباط بين جودة القرار الإداري والتفكير الإبداعي، أي كلما ارتفع التفكير الإبداعي تزايدت جودة القرار.

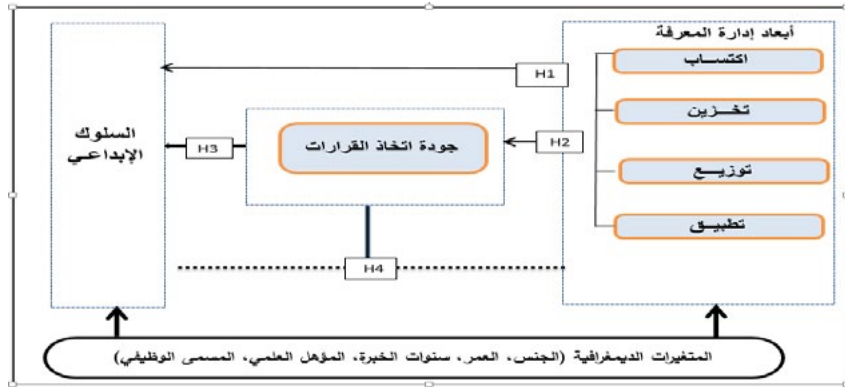
رابعاً: جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي

في ضوء ما تقدم من استعراض للعلاقة بين متغيرات الدراسة، فإن العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة يمكن وصفها بأنها علاقة متكاملة، حيث يجب أن تُسند المنظمة بإدارة معرفة جيدة تدعم وتتعاون مع المبدعين، فهذا يزيد الخيط متانة مما لا يسمح لأي من المؤثرات الداخلية والخارجية أن تؤثر على أداء المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها المنشودة.

إن الاهتمام بالسلوك الإبداعي وتنميته هو نشاط هام ينتج عن عدة عمليات، أبرزها؛ اهتمام الإدارة العليا واتخاذها قرارات صائبة حيال ذلك، وبالتالي كلما تنامت قدرة إدارة المنظمة على اتخاذ قرارات صائبة في وقت مناسب؛ زادت قدرتها على توجيه الأفراد نحو السلوك الإبداعي، وبالتالي يتم اتخاذ القرارات برشد وجودة عالية. كما أن اهتمام المنظمة بالسلوك الإبداعي لدى العاملين هو نتاج حرصها على النجاح، وبالتالي فإنها تتبنى بذلك قرارات ذات جودة عالية بجنور متصلة من إدارة معرفية تخدم المنظمة. بعبارة أخرى، إن السلوك الإبداعي هو نتاج لقرار جيد، والقرار الجيد المتخذ هو صناعة معرفية قائمة على معلومات كفاءة. وعليه فإننا نجد أيضاً أنه كلما تم إدارة المعرفة بفاعلية في المنظمة نحو تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، كلما زاد ذلك من فرص ظهور عقول مستنيرة قادرة على اتخاذ قرارات بجودة وفاعلية وفي الوقت المناسب لحل المشكلات.

استناداً إلى ما تقدم من استعراض للعلاقات المباشرة والقوية بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحقيق الاشتراطات

الخاصة ببناء إطار مفاهيمي لدراسة المتغير الوسيط كما حددها Baron and Kenny (1986) والتي تركزت في اشتراط وجود علاقات واضحة بين متغيرات الدراسة بما يسمح للتنبؤ بدور للمتغير الوسيط، فإنّ الإطار المفاهيمي الذي يُجسد تلك العلاقات كما يلي:



شكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحثين بالرجوع إلى: (Mertins et al, 2001، Wiig, 1993، ياسين، 2007، الشنطي، 2017).

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وكذلك توضيح العلاقة بين مكوناتها، ومناقشة الآراء المقدمة حولها، وما يمكن أن يترتب على ذلك من تأثير أو علاقة سببية. ويسمح هذا المنهج بتقديم تفسير علمي حيال مشكلة الدراسة، كما يُتيح التعبير عنها كميّاً أيضاً، فيسمح بجمع البيانات، التي تخضع للدراسة المتأنيّة والعميقة، وصولاً إلى معلومات وعلاقات واستنتاجات يمكن مناقشتها والبناء عليها.

مجتمع وعينة الدراسة

بلغ مجتمع الدراسة (644 موظف) حسب إحصائية شؤون الموظفين في وزارة الصحة لعام 2020م؛ يعملون بوظائف (حكيم جامعي، ممرض دبلوم، وقابلة) وهم الفئة المستهدفة في دراستنا. أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بسيطة، بلغ عدد أفرادها (250) موظفاً من حجم المجتمع الأصلي تم توزيع الاستبانة عليهم، وقد تم استرداد (239) استبانة بنسبة (95.6%) حيث كانت جميعها صالحة للتحليل. وقد تم احتساب العينة بواسطة المعادلة التالية (Moore et al, 2003):

$$n = \left[\frac{z}{2m} \right]^2$$

المعادلة (1)

حيث: z : القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: $z=1.96$ لمستوى دلالة $0.05 \leq a \leq 0.05$).

m : الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

المعادلة (2)

أداة الدراسة

نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة، فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم إعدادها بالرجوع إلى الدراسات السابقة، وقد تكونت الأداة من أربعة أقسام، على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية، وشملت: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: يشمل استبانة قياس عمليات إدارة المعرفة التي تكونت من (20) فقرة موزعة على مجالات إدارة المعرفة الأربعة، بواقع (5) فقرات لكل مجال.

القسم الثالث: وهو عبارة عن استبانة لقياس جودة اتخاذ القرار مكونة من (15) فقرة.

القسم الرابع: وهو عبارة عن استبانة لقياس السلوك الإبداعي مكونة من (15) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي من (1 - 5) لفقرات الاستبانة حيث كلما اقتربت الدرجة من (5) دل على الموافقة العالية والعكس صحيح.

صدق الاستبانة وثباتها:

أولاً: صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

الأولى: صدق آراء المحكمين: تم تحكيم الاستبانة من (11) متخصص من ذوي الخبرة والاختصاص في مناهج البحث العلمي وإدارة الأعمال والإحصاء وتم تطوير الاستبانة وفقاً لأرائهم.

الثانية: صدق المقياس: وتم احتسابه من خلال الاتساق الداخلي والصدق البنائي، حيث أشار الاتساق الداخلي إلى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي له، وتم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أما الصدق البنائي فيقيس مدى تحقق الهدف الذي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة الكلية لفقرات الاستبانة. ويتضح من الجدول الآتي أنّ جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (1): معامل ثبات ألفا كرونباخ ومعامل الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمجال

معامل كرونباخ ألفا	الصدق البنائي		عدد الفقرات	المجال	المتغير
	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط			
0.849	0.000*	0.773	5	توليد المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
0.679	0.000*	0.718	5	تخزين المعرفة	
0.809	0.000*	0.824	5	توزيع المعرفة	
0.636	0.000*	0.794	5	تطبيق المعرفة	
0.894	0.000*	0.935	20	عمليات إدارة المعرفة	
0.920	0.000*	0.906	10	جودة اتخاذ القرارات	
0.811	0.000*	0.887	10	السلوك الإبداعي	

● الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

أما ثبات الاستبانة، فتم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ Coefficient Cronbach's Alpha، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (1)، حيث يُبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل متغير، وقدر تراوحت تلك القيم بين (8110.) و(9200.). أما مجالات إدارة المعرفة فقد تراوحت بين (0.636) و(0.849)، وهي تُعد قيم مقبولة حسب (حيواني، بن زورال، 2016).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

يوضح الجدول (2) الخصائص الديموغرافية للفئة المبحوثة، حيث تبيّن أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الإناث بنسبة (63.6%) ولعل السبب في ذلك اشتمال العينة على مسمى قابلة، والتي هي متخصصة لأقسام النساء والولادة التي لا يعمل فيها ذكور في مجال التمريض. أما فيما يتعلق بالفئة العمرية، فتبيّن أنّ غالب عينة الدراسة هم من الفئة الشابة (دون سن الأربعين)، حيث بلغوا (87%) من إجمالي عينة الدراسة، وقلة من هم أكبر من ذلك، بنسبة (7.1%) دون سن الخمسين، و(5.9%) من كانوا أكبر من ذلك. وربما أن ذلك يعكس سياسة وزارة الصحة التي تعنى بتعيين الفئة الشابة لهذه الوظائف التي تحتاج إلى يقظة دائمة، وجهد كبير.

أما المسمى الوظيفي، فكان غالب العاملين بوظيفة حكيم، وهو الممرض المتمرس المتخصص، الحاصل على مؤهل جامعي ويعمل في العيادات التخصصية. وهي النسبة الأكبر لحاجة المجمع لهذا المستوى من التأهيل للعمل في العيادات التخصصية، أمّا الممرض العملي فهم حملة الدبلوم والذين يقومون بوظائف تمريضية أقل اختصاصاً، أما القابلات فهنّ الممرضات المختصات فقط في أقسام النساء والولادة.

الجدول (2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	النسبة	التكرار	الفئة
الجنس	36.4%	87	ذكر	سنوات الخبرة	46.4%	111	أقل من 5
	63.6%	152	أنثى		22.2%	53	من 5 إلى أقل من 10
	100%	239	المجموع		20.5%	49	من 10 إلى أقل من 15
	58.6%	140	حكيم		10.9%	26	15 سنة فأكثر
المسمى الوظيفي	19.2%	46	ممرض عملي	100%	239	المجموع	الفئة العمرية
	22.2%	53	قابلة	53.1%	127	أقل من 30	
المؤهل العلمي	100%	239	المجموع	33.9%	81	من 30 إلى أقل من 40	
	9.20%	22	دراسات عليا	7.10%	17	من 40 إلى أقل من 50	
	67.4%	161	بكالوريوس	5.90%	14	50 سنة فأكثر	
المجموع	23.4%	56	دبلوم	100%	239	المجموع	
	100%	239	المجموع				

أما من حيث المؤهل العلمي، فغالب عينة الدراسة حصلوا على مؤهل بكالوريوس على الأقل بنسبة (76.6%) منهم (9.2%) واصلوا مسيرتهم للحصول على مؤهلات أعلى. وربما أنّ طبيعة الوظائف والأدوار التي يقوم بها فريق التمريض تتناسب مع المؤهلات التي يحملونها والتي يتم التعيين فيها حسب الحاجة.

أما سنوات الخبرة، فتبين أنّ غالب عينة الدراسة هم ممن تقل سنوات خبرتهم عن (15) سنة، بنسبة (89.1%)، وهؤلاء جرى تعيينهم على دفعات بعد أن شهد قطاع غزة انقسام فلسطيني عام 2007م، وهي نسبة واقعية، حيث اضطرت وزارة الصحة حينها لسد عجز تولد نتيجة تنحي الموظفين القدامى عن أعمالهم جانباً نتيجة للخلاف السياسي الناتج عن الانقسام. باستثناء فئة قليلة واصلت عملها.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3): تحليل الانحدار المتعدد- الفرضية الأولى

المتغيرات المستقلة	Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار
المقدار الثابت	0.038	2.090	0.361
توليد المعرفة	0.013	2.509	0.189
تخزين المعرفة	0.247	1.160	0.077
توزيع المعرفة	0.000	4.723	0.310
تطبيق المعرفة	0.000	4.398	0.232
معامل الارتباط=0.709		معامل التحديد المعدل=0.503	
القيمة الاحتمالية=0.000		قيمة الاختبار F = 59.099	

من النتائج الموضحة في الجدول (3) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.709، ومعامل التحديد المعدل = 0.503 وهذا يعني أنّ (50.3%) من التغيّر السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة المتممة أو المتبقية فترجع إلى عوامل أخرى.

- قيمة الاختبار f المحسوبة بلغت 59.099، كما أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني أنّ هناك علاقة دالة إحصائية بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

- تبين أنّ ثلاث عمليات إدارة المعرفة وهي «توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة» تؤثر في «السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي»، بينما عملية تخزين المعرفة تبين أنها لا تؤثر أو أن تأثيرها ضعيف. ولعل السبب في التأثير الدال إحصائياً يعود إلى أسباب مختلفة، فمثلاً توليد المعرفة يتيح تقديم أفكار جديدة، تحتاج إلى طرق غير مألوفة تتناسب مع حداثة التطبيق، مما يجعل لتطبيق المعرفة التأثير الواضح على تعزيز السلوك الإبداعي، أي أنّ تطبيق المعارف الجديدة - في حدّ ذاته- مدخل لتطوير سلوك جديد، يتنامى نحو الإبداع في ظل توليد أفكار معرفية خلاقة وجديدة. وذلك لا يقتصر على وحدة بعينها إنّما يمتد إلى جميع الوحدات المتخصصة في مُجمَع الشفاء الطبي، وبالتالي؛ فإنّ توزيع المعرفة كان غنصراً مؤثراً وفقاً لذلك- في السلوك الإبداعي؛ لأنه أسهم في إشراك جميع الأفراد، في تلقي المعرفة، التي تقود إلى السلوك الإبداعي. فسلوك الأفراد نحو الإبداع هو سلوك جماعي لا يتحقق بالصفة الجماعية - لينتقل تأثيره إلى جميع الأفراد وبالمستوى نفسه- إلا من خلال توزيع المعرفة. ولعل السبب وراء ضعف تأثير تخزين المعرفة عائد إلى قصور في نهج المُجمَع في عملية تخزين المعرفة أساساً، ولربما كان ذلك لحدثة تجربة المُجمَع في إدارة المعرفة، أو لكون المُجمَع يقدم خدماته في ظروف غير مستقرة، سيما مع الزيادة الكبيرة في الطلب على الخدمات الطبية وشحّ الموارد البشرية والمادية، مما يجعل الجهود تنصب على تقديم الخدمة التي تشكل ضرورة ملحة في معالجة المرضى، فضلاً عن استنباط دروس مستفادة من التجارب السابقة، للاستئناس بها في عمليات التطوير.

- معادلة الانحدار:

السلوك الإبداعي =

(3) المعادلة

$$= 0.361 + 0.189 (\text{توليد المعرفة}) + 0.077 (\text{تخزين المعرفة}) + 0.310 (\text{توزيع المعرفة}) + 0.232 (\text{تطبيق المعرفة})$$

يتضح أنّ لعمليات إدارة المعرفة المختلفة تأثير واضح في السلوك الإبداعي، ولعل ذلك يؤكد على أنّ اعتماد مُجمّع الشفاء الطبي على المعرفة بعملياتها المختلفة يُؤدي إلى توليد سلوك إبداعي لدى العاملين. ولعل ما يستنتج هو تخزين المعرفة، حيث أنّ هذا المجال لم يكن ذو تأثير دال احصائياً، وقد يعود السبب في ذلك إما لقصور في عملية تخزين المعرفة، أو أنّ المعارف المخزنة لم تُعد مناسبة في ظل التطور السريع والمستجدات في عمل الأفراد داخل مُجمّع الشفاء الطبي، فلم يكن لها تأثير ملحوظ في بيئة عمل طاقم التمريض. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات مثل (أبو معمر، 2017؛ سعدة، 2019؛ سلامة، 2019؛ غولة، 2017؛ عرقاوي وآخرون، 2019؛ محاحي، 2019)، وقد سبق توضيح ما قدمته تلك الدراسات عند استعراض العلاقة بين المتغيرين نظرياً.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات في مُجمّع الشفاء الطبي في فلسطين. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (4): تحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثانية

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية. Sig
المقدار الثابت	0.28	2.075	0.039
عمليات إدارة المعرفة	0.788	17.547	0.000
معامل الارتباط = 0.752		معامل التحديد = 0.565	

من النتائج الموضحة في جدول (4) يمكن استنتاج ما يلي:

- جودة اتخاذ القرارات = $0.28 + 0.788$ (عمليات إدارة المعرفة)
المعادلة (4)

- معامل الارتباط = 0.752، ومعامل التحديد = 0.565، وهذا يعني أن (56.5%) من التغيير في جودة اتخاذ القرارات في مُجمّع الشفاء (المتغير الوسيط) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة المتبقية للتغيير قد ترجع لأمر أخرى تؤثر في جودة اتخاذ القرارات في مُجمّع الشفاء الطبي.

- وجود تأثير ذو علاقة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات في مُجمّع الشفاء، حيث تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أنّ عمليات إدارة المعرفة وتوظيفها بشكل مُستمر يُساعد على تحديد النتائج المحتملة المتوقعة في حل المشكلات وجمع المعلومات والاستفادة من التجارب التي مرّت بها سابقاً، والتي تُساعد على اتخاذ القرارات بجودة عالية، واختيار البديل المناسب والأقل خطورة، سيما وأن بعض المعلومات قد تكون حساسة وتحتاج دراسة متأنية عند اتخاذ القرار، مما يزيد من قابلية المدراء على اتخاذ القرار الأنسب عند حالات التأكد التي تتوافر فيها معلومات تتسم بالدقة، وهذا ما يدفعنا للقول أنّ توليد المعرفة بالدرجة الأولى ثم إدارتها بفاعلية وعلى نحو تكاملي يضمن توظيف فعال لجميع عملياتها يعزز من دور الإدارة في توليد بدائل أكثر انساقاً مع حلول المشكلات القائمة، وبالتالي تكون عملية اتخاذ القرار أكثر نجاعة في المستشفى. وتتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبيد، 2015)، ودراسة (اشتويوي، 2016) ودراسة (غولة، 2017)، ودراسة (سلامة، 2019).

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لجودة اتخاذ القرارات في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5): تحليل الانحدار الخطي البسيط - الفرضية الثالثة

المتغير المستقل	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية. Sig.
المقدار الثابت	0.340	2.877	0.004
جودة اتخاذ القرارات	0.914	20.853	0.000
معامل الارتباط= 0.805		معامل التحديد = 0.647	

من النتائج الموضحة في جدول (5) يمكن استنتاج ما يلي:

- السلوك الإبداعي = 0.340 + 0.914 (جودة اتخاذ القرارات)
المعادلة (5)

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لإيجاد تأثير جودة اتخاذ القرار في السلوك الإبداعي، وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.805، ومعامل التحديد = 0.647، وهذا يعني أن (64.7%) من التغير في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، أما النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في السلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة اتخاذ القرارات في مُجمَع الشفاء الطبي، حيث تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ إدارة المُجمَع عندما تتخذ القرار الصائب فإنّه يتعكس إيجاباً على الموظفين مسبباً شعور بالرضا والاطمئنان، وكذلك يُعزز مستوى الراحة النفسية والأمان، فيكون الموظفون أكثر ثقة بمن حولهم، ويتزايد شعورهم بالأمان، وبالتالي يعملون في مستوى الأعمال المطلوبة بل أكثر من ذلك بما يفسح المجال أمامهم للإبداع وتقديم الجديد بدافع الانتماء للمُجمَع الذي يشعرون أنهم جزء مهم منه. وبالتالي قد يدفع ذلك الموظف ليستخدم كافة الأساليب الإبداعية من أجل الابتكار والإبداع متفانياً في عمله، لأنّ القرار المتخذ جاء منسجماً مع طموح وتطلعات الموظف، ووافق ميوله وتخصصه وساعد في حل المشكلات التي يعاني منها، وهذا يثير حماسه وينشئ دوافع داخلية تُلهم الموظفين وتقودهم نحو الإبداع في كافة أعمالهم، مما يجعلهم قادرين على طرح وتبني أفكار غير مألوفة لتعبر في نسقها عن سلوك إبداعي في النظر للمشكلات من زوايا عدة تساعد في توليد أفكار وبدائل جديدة وخلقة ليستخدمها متخذي القرار، وبالتالي ينعكس ذلك في زيادة جودة القرارات المُتخذة. وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع نتائج الدراسات السابقة مثل (سعدة، 2019؛ أبو عمرة، 2018؛ سويدات والشيخ، 2017؛ ناصر، 2016).

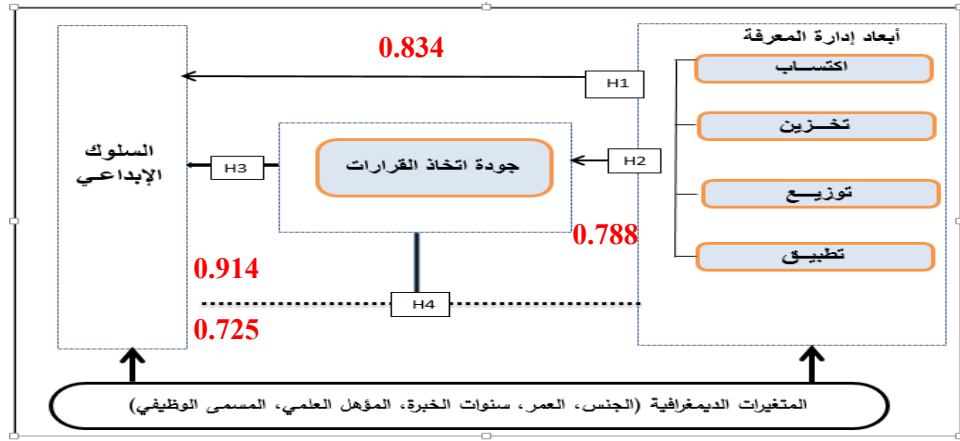
الفرضية الرابعة: يتوسط جودة اتخاذ القرارات في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي في مُجمَع الشفاء الطبي في فلسطين. ولبحث تأثير المتغير الوسيط في العلاقة فقد تم استخدام الانحدار المتعدد على أربع مراحل كما حددها ((Baron & Kenny, 1986، على النحو التالي:

المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

المرحلة الثانية: يتم فيها قياس تأثير المتغير المستقل على المتغير الوسيط.

المرحلة الثالثة: يتم فيها قياس تأثير المتغير الوسيط على التابع.

المرحلة الرابعة: يتم فيها إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس تأثير الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أن تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أنه لا يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم تأثير جوهري للمتغير الوسيط على المتغير التابع.



شكل (2): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وجودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط

وفي ضوء نتائج اختبار الانحدار (المرحلة الرابعة) يتم مقارنة نتيجة الانحدار المتعدد المباشرة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، مع النتيجة غير المباشرة عند إدخال جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط، حيث أنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على التابع إما أن يختفي تماماً أو يقترب من الصفر ويصبح الارتباط غير دال إحصائياً ويسمى توسط كامل، أو ينخفض الارتباط ولكن يبقى دال إحصائياً فيعتبر توسط جزئي، وقد اشارت نتائج الاختبار إلى انخفاض قيمة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع بعد إدخال المتغير الوسيط إلا أن القيمة بقيت دالة إحصائياً وهو ما يشير إلى وجود وساطة جزئية لجودة اتخاذ القرار.

الجدول (6): العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي وجودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط

خطوات الوسيط	المتغير المستقل	المتغير التابع	B	SE	β	T	Sig	R^2
1	عمليات إدارة المعرفة	السلوك الإبداعي	0.834	0.055	0.701	15.123	0.000	0.491
2	عمليات إدارة المعرفة	جودة اتخاذ القرار	0.788	0.045	0.752	17.547	0.000	0.565
3	جودة اتخاذ القرارات	السلوك الإبداعي	0.914	0.044	0.805	20.853	0.000	0.647
4	عمليات إدارة المعرفة	السلوك الإبداعي	0.263	0.068	0.221	3.884	0.000	0.668
	جودة اتخاذ القرارات		0.725	0.065	0.639	11.236	0.000	
Sobel test results								
نوع التوسط	Z score	Direct effect	Indirect effect	Total effect	Sig			
Partial	9.407	0.263	0.571	0.834	0			

يُبيّن الجدول (6) أنّ العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي موجبة ودالة إحصائياً، حيث أنّ ذلك يتّضح من قيمة (Sig) $(0.05 > 0.000 = \text{Beta} = 0.701, t = 15.123)$ ، وقد كانت قيمة معامل التحديد (0.491) وأسهمت في تفسير ما نسبته (49.1%) من التباين في السلوك الإبداعي، وكذلك تؤثر عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرارات تأثيراً موجباً جوهرياً، حيث أنّ (Sig) $(0.05 > 0.000 = \text{Beta} = 0.752, t = 17.547)$ ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.565) وأسهمت في تفسير ما نسبته (56.5%) من التباين في جودة اتخاذ القرارات، كما أنّ جودة اتخاذ القرارات لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في السلوك الإبداعي، حيث أنّ (Sig) $(0.05 > 0.000 = \text{Beta} = 0.805, t = 20.853)$ ، وكانت قيمة معامل التحديد (0.647) وأسهمت في تفسير ما نسبته (64.7%) من التباين في جودة اتخاذ القرارات.

وبعد إدراج جودة اتخاذ القرارات في معادلة الانحدار كما هو موضح في النتائج فإنّ قوة الارتباط بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي) قد انخفضت من $(\text{Beta} = 0.701)$ إلى $(\text{Beta} = 0.221)$ رغم أنّها ما زالت دالة إحصائياً، وقد تحسنت نسبة التفسير من (49.1%) إلى (66.8%) مشيراً إلى تحسن قدره (17.7%) في تفسير التباين في المتغير التابع، وحيث أنّ معامل الارتباط قد انخفض ولكن لازال دال إحصائياً، فهذا يدلّ على أنّ متغير جودة اتخاذ القرارات يتوسط جزئياً (Partial Mediation) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي.

ولمزيد من التأكد تم إجراء اختبار «Sobel test results» والذي تبين قيمة (Sig) $(0.05 > 0.000 = Z = 9.407)$ مما يؤكد ثبوت الفرضية الرابعة.

- وقد يعود السبب في ذلك إلى أنّ إدارة المعرفة تؤثر في جودة اتخاذ القرار، فهي تُوفّر المعلومات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب لمتخذ القرار، حيث تعتبر حلقة وصل ترفد كل من الإدارة والموظفين بالمعلومات ليصبحوا أكثر قدرة على حل المشكلات ضمن معايير العمل، فالمنظمات التي تمارس إدارة المعرفة فإنها تُعدها أساساً بمنحها القدرة والفعالية في تجويد اتخاذ القرار. وبالطبع فإن القرار الرشيد والفعال يدلّل عقبات العمل، وينمي الشعور بالأمان لدى الموظفين، ويحفزهم للإنجاز والتفاني في العمل، وهذا ما يدفعهم لإثبات ذواتهم فيكون حافزاً قوياً لتبني ونشر السلوك الإبداعي، الذي من جهة تم تعزيزه بقرارات سديدة، ومن جهة أخرى تم صناعته وفق إدارة فعالة للمعرفة وفي ضوء المعارف التي توظفها المنظمة.

ونظراً لعدم وجود دراسات تربط بين المتغيرات الثلاثة مع بعضها تم ربط جودة اتخاذ القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، سيما وأن الدراسات السابقة قد تناولت جودة اتخاذ القرار كمتغير

تابع ومتغير مستقل، لكن لم تتناول كمتغير وسيط، فهذه الدراسة تناولت جودة اتخاذ القرار كمتغير وسيط، حيث تأثر بإدارة المعرفة (المتغير المستقل) وأثر في السلوك الإبداعي (المتغير التابع) في مُجَمَّع الشفاء الطبي بغزة. وهذا يعني، أن عمليات إدارة المعرفة تكون أكثر فعالية في ظل وجود قرارات تتسم بالجودة العالية حتى تسهم بنهج أكثر فعالية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في مجمع الشفاء الطبي بغزة.

الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لجودة اتخاذ القرارات في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي. وقد طُبقت الدراسة على موظفي مُجَمَّع الشفاء الطبي، الذي يقدم خدماته في ظروف استثنائية، تتطلب أفضل استثمار للموارد البشرية على وجه التحديد، باعتبارها العنصر الأهم في تقديم الخدمة الصحية من جهة، ومن جهة أخرى بالنظر إلى شح الموارد، مما يقلص البدائل المتاحة أمام العاملين، فيضعهم في ظروف عمل تتطلب منهم انتهاج سلوك إبداعي في تقديم الخدمة، سيما في الحالات التي تتعاطم فيها أهمية الخدمة، ويكون ثمنها الحفاظ على سلامة المواطنين وصحتهم. لأجل ذلك؛ لا بد من أن تُعزز تلك الخدمات بالتحفيز والإلهام الكافيين؛ لتبني أفكار خلاقية يُعززها قرارات رشيدة، وذلك في ضوء معارف أساسية يتعين توظيفها وإدارتها بحكمة. ولقد جاءت النتائج - في مجملها - مُتَّفَقَةً مع نتائج الدراسات السابقة، حيث تبيّن أن هُنالك تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة في السلوك الإبداعي في مُجَمَّع الشفاء الطبي، وقد فسّرت أبعاد عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (50.3%) من التغيّر في السلوك الإبداعي، ويُشير ذلك إلى أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة؛ لما لها من دور جوهري في تعزيز سلوك الموظفين الإبداعي. ولعل هذه النتيجة التي اتفقت مع عدة دراسات سابقة اعتبرت المعرفة هي أحد مسببات الإبداع التنظيمي (مدني، 2017). كما تبيّن أن إدارة المعرفة تُترك أثراً إيجابياً في تحسين فرص الإبداع الذي يُلقي بظلاله على زيادة فرص الاستثمار في موارد المنظمة (طرطار، وحليمي، 2011). لذلك، فإنّه يتوجب على وزارة الصحة عموماً وعلى إدارة مُجَمَّع الشفاء الطبي خصوصاً وفقاً لهذه النتائج أن يحرصا على تدريب الكوادر البشرية وفق استراتيجية تُعنى بتنمية السلوك الإبداعي أولاً، بحيث تُتاح الفرص الكافية أمام الأفراد وأنظمة العمل؛ لتوظيف المعرفة والاستفادة منها في أعمال الأفراد، وذلك ضمن سياسات واضحة تُهدف إلى تعزيز الإبداع وتنمية السلوك الإبداعي بين الأفراد، شريطة أن يعزز ذلك بالحوافز المادية والمعنوية بهدف زيادة الاهتمام بانتهاج السلوك الإبداعي. كما يتعيّن على إدارة مُجَمَّع الشفاء الطبي أن تحرص على الاهتمام بكل عملية من عمليات إدارة المعرفة على نحو منفرد من ناحية؛ وعلى نحو تكاملي تجمعي من ناحية أخرى، حيث أنّ عمليات إدارة المعرفة لا يمكن أن يُعزّز بعضها ويُهمل بعضها الآخر، ولا سيما في تخزين المعرفة التي أظهرت تأثيراً ضعيفاً في تعزيز السلوك الإبداعي.

ومن جهة أخرى، فإن توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تجويد القرارات المُتخذة هي خطوة إيجابية تُهدف إلى ترشيد القرارات سيما في المؤسسات التي تتطلب سرعة ودقة في اتخاذ القرار، وبهامش خطأ صفري قدر الإمكان، وذلك لارتباط تلك القرارات بصحة وسلامة المواطنين كما في مُجَمَّع الشفاء الطبي. ولقد جاءت نتيجة اختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار قوية وذات تأثير دال إحصائياً، إذ فسّرت عمليات إدارة المعرفة ما نسبته (56.5%) من التغيّر في جودة اتخاذ القرار. من جهة أخرى، جاءت هذه النتيجة مُتَّفَقَةً مع نتائج الدراسات السابقة، التي برهنت على أنّ إدارة المعرفة تُسهم في زيادة فعالية القرار المُتخذ (فياض، 2015)، ووجدت إدارة المعرفة عاملاً مؤثراً إيجابياً في جودة اتخاذ القرار (سعدة، 2019؛ سلامة، 2019؛ غولة، 2017؛ اشتيوي، 2016). وحيث أنّ الإدارة الجيدة للمعرفة تُسمح بتوفير المعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار وفق منهجية سليمة، ومن مصادر موثوقة؛ فإنّ فرص المقارنة بين البدائل لاتخاذ قرار تكون أكثر رُشداً في ظل منظومة معرفية فعالة. لذلك فإنّ التوصية التي تُقدمها الدراسة إلى صنّاع ومُنحذي القرار تتركز في ضرورة الاهتمام بجميع مراحل وعمليات إدارة المعرفة وفق منهجية علمية واضحة، تُتيح تقديم المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وفق أنظمة مكتوبة ومعلنة وقابلة للتطبيق. كما يتعيّن على إدارة مُجَمَّع الشفاء الطبي أن تهتم بعمليات إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل صحيح، هذا سيؤدي إلى التطوير والتفرد بالقرارات الصائبة التي تُحدد مصير العمل بشكل أفضل، كما يتعيّن عليها توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية لتحقيق ذلك، وعلى رأسها استقطاب وجذب الكفاءات من داخل أو خارج المُجَمَّع عندما يلزم الأمر بما يُسهم في تعزيز المنظومة المعرفية، وتسهيل تطبيقها وتوجيهها نحو مجالات هامة كاتخاذ القرار، وهذا الأمر يتطلّب سياسات واضحة يُقدمها المُجَمَّع، ويُصمّم أعماله وأنشطته في ضوءها، بحيث تقوم على

نُشر المعرفة وتُعزِزها، وكذلك تدريب الأفراد على استخدامها وتطويرها.

أما فيما يتعلق بعلاقة جودة اتخاذ القرار بالسلوك الإبداعي، فكان للقرار الجيد تأثير قوي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد، وقد سَـر متغير جودة اتخاذ القرار ما نسبته (64.7%) من التغيُّر في السلوك الإبداعي. وبالرغم من قلة الدراسات التي تفردت بالربط بين جودة اتخاذ القرار والسلوك الإبداعي، إلا أنَّ هنالك دراسات ربطت بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي، وقد توصلت إلى أنَّ عملية اتخاذ القرار كأحد أبرز أبعاد التمكين الإداري تُؤثر في السلوك الإبداعي (المبعضين والطراونة، 2011)، وهي بذلك تتفق مع نتيجة دراستنا، كما تتفق معها أيضاً دراسة سويدات والشيخ (2017) التي وُجِدَت ارتباط قوي بين التفكير الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرار. ولعل ذلك يُشير إلى أنَّ القرار الفعال يصنَع السياسات، ويحدِّد التوجهات، ويحفِّز السلوك، لذلك فإنَّ القرار الجيد - وفق رؤيتنا- يُمكن أن يكون سبباً في صناعة السلوك الإبداعي للأفراد وتوجيههم نحوه. لذلك، فإننا نُوصي إدارة مُجمَع الشفاء الطبي بأن تُعزز عملية اتخاذ القرار باعتبارها أحد أهم أدوات تمكين العاملين، وذلك من خلال تدريب صنَّاع ومُتخذي القرار على الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وإتاحة المعلومات، وتوظيف أنظمة المعلومات الذكية التي تُسهِّم في تدليل عقبات اتخاذ القرار الفعال لما لذلك من مردود إيجابي في تنمية سلوك العاملين الإبداعي، وبالطبع سيُنعكس ذلك على تحقيق أهداف المُجمَع بكفاءة أعلى، وذلك بعد إعادة تقييم لعمليات اتخاذ القرار المطبقة لتفادي أوجه القصور فيها.

وفي الختام، تمكَّنت الدراسة من الإجابة عن السؤال الرئيس بعد أن تمَّ اختبار الفرضيات وإثبات صحتها. حيثُ تبيَّن أنَّ جودة اتخاذ القرار قد أدت دوراً وسيطاً مُتداخلاً بين عمليات إدارة المعرفة والسلوك الإبداعي، وكانت تلك الوساطة جزئية، وذلك بعد أن تم التحقق من ارتباط المتغيرات مع بعضها بعضاً نظرياً وعملياً.

وتشير هذه النتيجة الرئيسة إلى أهمية ترابط المتغيرات الثلاثة معاً، وضرورة تعزيزها جنباً إلى جنب وفق رؤية استراتيجية واضحة، لذلك فإنَّ هذه الدراسة توصي بأن يتم توظيف المتغيرات الثلاثة على نحو تكاملي، إذ أنَّ مُجمَع الشفاء الطبي كمؤسسة طبية ضخمة تُقدم خدماتها في ظروف مُعقَّدة ووسط تزايد مُضطرد في الطلب على الخدمة تحتاج بلا شك- إلى أفكار خلاقية تُمارس من قِبَل الموظفين بل تكون سلوكاً لهم يعكس ابداعاً مُمتداً لجميع الخدمات والتقنيات، وهذا بالطبع يتحقق من خلال إدراك المعنيين ومُتخذي القرار لضرورة تعزيز وتمكين الموظفين من اتخاذ قرارات صائبة ورشيده، وبالطبع إتاحة وتوفير جميع التسهيلات العلمية والمعرفية التي في ضوئها يُمكن للسياسات العليا أن تُصاغ، وأن تُرسَم الخُطط الاستراتيجية على نحو تكاملي يُسهِّم في النهوض الشامل بعمل المُجمَع ، مع تحديد آليات عمل جديدة تُسمح بالخروج عن الروتين في حل المُشكلات، وتوليد أفكار خلاقية وتُحفِّز الأفراد على تقديمها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم، خالد. (2015). «دور اتخاذ القرارات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف غير الحكومية العراقية (مصرف بغداد)»، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(35)، 273-295.
2. أبو جزر، بشار يوسف. (2018). «دور تكنو-استراتيجية إدارة المعلومات في تحسين جودة اتخاذ القرار بشركة توزيع الكهرباء -محافظات غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
3. أبو ربيع، عرفات سعيد. (2018). «دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
4. أبو زايد، على عبد الرحمن. (2017). «دور النظم الخبيرة في جودة اتخاذ قرارات الإدارة العليا في وزارة الصحة الفلسطينية»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
5. أبو زريق، فاتن نبيل. (2017). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية»، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
6. أبو سبت، صبري. (2005). «تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
7. أبو عمرة، صابرين. (2018). «دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
8. أبو معمر، تهاني. (2017). «دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية «دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
9. أبو ناموس، رائدة. (2016). «فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
10. الأخرس، جبر سيد عبد الله. (2016). «الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
11. الأسدي، عبد الحسين والفيلي، أم البنين. (2021). «السلوك الإبداعي وتأثيره في تعزيز البراعة التسويقية: دراسة تطبيقية لأراء عينة من الملاكات الطبية والتمريضية في مستشفى الشهيد د. فيروز العام في واسط»، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(66)، 182-207.
12. اشتيوي، محمد. (2016). «القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية- مُجمّع الشفاء الطبي بقطاع غزة»، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. 6(1)، 3-38.
31. البراهمة، حازم محمد عواد. (2018). «إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في بلديات قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

14. بلال، زورق عثمان، والعمرى، محمد عامر. (2019). «أثر خصائص المعلومات المحاسبية على جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار في سلطنة عمان»، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(3)، 78-99.
15. بلعالم، مناصرية رشيد. (2017). «أثر إدارة المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة للمؤسسات الصحية بولاية ورقلة»، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
16. بن دعجم، هشام والهزايمة، أحمد. (2020). «أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4(2)، 59-70.
17. بن ناصر، آمال. (2019). «واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مصبرات عمر بن عمر، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رمح، العدد (37)، 267-287.
18. البناء، محمد أحمد. (2017). «الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
19. بيتي، جيوقري. (2001). «كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي»، ترجمة/ سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن.
20. جاد الله، آية. (2016). «تصور مقترح لتعزيز دور الإدارة المدرسية في تنمية السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
21. الجديبي، رأفت بن محمد علي بن عبد الله. (2019). «متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2030»، المجلة الدولية للعلوم التربوية، 17(36)، 52-95.
22. الحربي، عضيب موسي. (2003). «أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية.
23. حسن، سلام رعد. (2017). «الإبداع الإداري في الوظيفة العامة»، وزارة الزراعة - مكتب المفتش العام، العراق.
24. حلاق، ريماء. (2014). «دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في مدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.
25. حمدان، محمد خالد إبراهيم. (2019). «الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في السلوك الإبداعي لدى موظفي المنظمات الفلسطينية الأهلية بقطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
26. حيواني، كريمة وبين زورال، فتيحة. (2016). «تقنين استبيان محتوى العمل لروبار كرزك في مجال التعليم»، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 3(2)، 225-245.
27. الخليفة، الزين خليفة. (2020). «إدارة المعرفة ومدى استثمارها في تطوير العملية التعليمية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم»، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (16)، 223-250.
28. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (2007). «إدارة المعرفة: خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة»، مركز بحوث شرطة الشارقة، الشارقة، 15-25.

29. الدوري، زكريا مطلق والعزاوي، بشرى هاشم. (2004). «إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي»، بحث مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع في جامعة الزيتونية الأردنية بعنوان: إدارة المعرفة في العالم العربي، (26-28 أبريل 2004)، 1-50.
03. ديوب، محمد عباس وزريقات، ولاء. (2016). «دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على شركات المقاولات»، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 83(91)، 119-154.
13. الزريقات، خالد. (2011). «أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية»، مجلة دراسات العلوم الادارية، 38(2)، 454-479.
32. الزطمة، نضال، (2011). «إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
33. زمرد، أميرة وعلي، نابفة ومغرقونة، أريج. (2019). «واقع عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بالدافعية للعمل- دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم في محافظة اللاذقية»، مجلة جامعة تشرين- الآداب والعلوم الإنسانية، 41(4)، 301-321.
34. السالمي، جمال بن مطر وعبد الله، خالد عتيق والهناي، عبد الله بن سالم. (2020). «دور إنترنت الأشياء في إدارة المعرفة في مؤسسات المعلومات»، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 1(3)، 2-9.
35. السحباني، حسام سالم. (2016). «الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة». (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
36. سعدة، هناء خميس. (2019). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
37. سلامة، رأفت محمد. (2019). «دور اتخاذ القرار كتغيير وسيط في العلاقة بين المعرفة الضمنية وإدارة الأزمات في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بقطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
38. سلامة، سلامة محمد وليد. (2016). «أثر بعد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(6)، 15-54.
39. السلامي، يمامة. (2019). «أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط - العراق»، مجلة العلوم الاجتماعية، 9(9)، 206-228.
40. سويدات، أحمد عبد الله، والشيخ، فؤاد نجيب. (2017). «أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن. 13(1)، 31-63.
41. الشربيني، زكريا، صادق، يسرية. (2002). «أطفال عند القمة- الموهبة والتفوق العقلي والإبداع»، دار الفكر العربي، القاهرة.
42. الشمري، ترفة بنت عواد. (2014). «دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية»، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
43. الشنطي، محمود والشريف، تحرير. (2019). «دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية- قطاع غزة»، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 1(3)، 6-29.
44. الشنطي، محمود. (2017). «دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية

- الفلسطينية بقطاع غزة»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(3)، 435-453.
45. صارم، ندى. (2019). «دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
46. صالح، ماهر. (2015). «القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة». (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
47. الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). «الإدارة الرائدة»، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن.
48. طرطار، أحمد وحليمي، سارة. (2011). «أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال»، ملتقى دولي: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة تبسه، يومي 13 و 14 ديسمبر، 2011، 1-18.
49. عاشور، محمد حسين. (2019). «دور التمكين في عملية اتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
50. العامري، صالح والغالي، طاهر. (2007). «الإدارة والأعمال»، دار وائل للنشر.
51. عبد العال، محمد حسين. (2017). «إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
52. عبيد، غادة إسماعيل. (2015). «أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
53. عرقاوي، سامر والحيلة، أمال عبد المجيد واللوح، نبيل. (2019). «دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية-دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين»، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 8(1)، 8-23.
54. العقلا، محمد بن علي. (2016). «تأثير تكنولوجيا وآليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنظيمي ودعم واتخاذ القرارات الاستراتيجية»، دراسة ميدانية على الجامعات السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 30(1)، 345-377.
55. علي، أمين نعيم. (2018). «أثر عمليات المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
56. عليان، ربحي مصطفى. (2010). «العمليات الإدارية»، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
57. غولة، إبراهيم محمد. (2017). «إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، فلسطين.
58. الفرغولي، حسين؛ الحكيم، ليلي والشمري، أحمد. (2021). «دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الإبداعي للعاملين: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة»، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(66)، 254-279.
59. فلاق، علي وزيتوني، سارة. (2016). «إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات»، أبحاث الندوة العلمية الرابعة بعنوان: الإبداع في عالم الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رمح، 68-80.

60. فياض، عدي اياد. (2015). «درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
61. كراز، معتصم محمد. (2016). «العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
62. لولو، آلاء رويحي. (2015). «أثر الدخل الوظيفي على الإبداع الإداري لدى العاملين في القطاع الحكومي دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
63. المبيضين، محمد والطراونة، محمد. (2011). «أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية»، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 38(2)، 480-505.
64. محاحي، ريماء مصطفى. (2019). «قدرة إدارة المعرفة والميزة التنافسية: بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع غزة المنضمة لاتحاد نظم المعلومات الفلسطينية (PITA)»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(13)، 157-159.
65. مدني، أحمد. (2017). «دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع التنظيمي»، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد (24)، 149-162.
66. مزهر، رمزي عطية. (2019). «أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموذجاً»، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث وللدراسات، العدد (6)، 365-400.
67. مسعودة، بلخضر سليمان. (2016). «أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية»، أبحاث المؤتمر العلمي الدولي حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، المنعقد أيام 2-5 مايو 2016 بالأردن، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية-رمح، 270-288.
68. المشاركة، هدى محمد. (2012). «دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظات غزة وسبل تدعيمه»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
69. مشري، سميرة وسامية، منزر. (2020). «التمكين الإداري للمرأة في ظل الإدارة الالكترونية ودوره في فعالية تطبيق إدارة المعرفة»، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 4(13)، 415-428.
70. المشوط، محمد سعيد. (2011). «أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
71. ناصر، عقيل خليل. (2016). «جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين»، مجلة جامعة بابل-العلوم الإنسانية، 24(1)، 454-457.
72. نوري، مظفر محمد. (2013). «دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك»، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(2)، 454-467.
73. هاشم، غسان علي. (2013). «أثر كفاءة نظم المعلومات الإدارية في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات»، دراسة تطبيقية «حالة «في بنك اليمن الدولي»، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمينتس العالمية، المكلا، اليمن.
74. الوادية، محمد سميح. (2015). «علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة»، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
75. ياسين، سعد. (2007). «إدارة المعرفة، المفاهيم – النظم – التقنيات»، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

References

Abd alaal, H. (2017). Iidarat al'azamat wa'atharuha ealaa jawdat alqararat al'iidaria bi-wizaratay aleamal waltanmia alaijtimaeia bialmuhafazat aljanubia, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Abid, G. (2015). Abad 'iidarat almaerifa waealaqatiha bieamaliat aitikhadh alqarar: Dirasa maydania ealaa alibunuk altijaria fi qitae Ghaza, (MA unpublished), Al Azhar University, Palestine.

Abu Amra, S. (2018). Dawr alaištighraq alwazifii kamutaghayir wasit fi alealaqa bayn alqiada altahwilia walsuluk al'iibdaei ladaa aleamilin biwizarat altanmia alaijtimaeia, (MA unpublished), AlAqsa University, Gaza, Palestine.

Abu Juzur, Y. (2018). Dur tiknu-astratijiat 'iidarat almaelumat fi tahsin jawdat aitikhadh alqarar bisharikat tawzie alkahraba' -muhafazat Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Abu Muamr, T. (2017). Dawr mumarasat 'iidarat almaerifa fi aitikhadh alqararat alasti-ratijia "Dirasa tatbiqia ealaa mudara' wikalat alghawth fi qitae Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Abu Namus, R. (2016). Faeiliat alqiada waealaqatuha bialsuluk al'iibdaei ladaa aleam-ilin bialkhadamat altibiya aleaskaria fi muhafazat Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Abu Rabie, S. (2018). Dawr alqiada altahwilia fi taeziz alsuluk al'iibdaei ladaa aleam-ilin fi wizarat aldaakhilia wal'amn alwatanii, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Abu Sabt, S. (2005). Taqyim dawr nazam almaelumat al'iidaria fi sune alqararat al'iidaria fi aljamieat alfilastinia fi qitae Ghaza, (MA unpublished), Islamic University in Gaza, Palestine.

Abu Zariq, F. (2017). Dawr amaliaat 'iidarat almaerifa fi tahsin al'iibdae altanzimii fi almahakim alnizamia, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Abu Zayid, A. (2017). Dawr alnuzum alkhaira fi jawdat aitikhadh qararat al'iidara aleulya fi wizarat alsiha alfilastinia, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Aduwri, Z., Bushraa H. (2004). Iidarat almaerifa waineikasatuha ealaa al'iibdae altanzimii, Research presented within the fourth annual international scientific conference at Al-Zaytoonah University of Jordan, entitled: 'iidarat almaerifa fi alealam alarabii, (26-28 April 2004), 1-50.

Al'akhras, J. (2016). Al'iidara aliaštiratijia wifq alnamudhaj al'uwrubiyi liltamayuz EFQM wa'atharuha ealaa al'iibdae al'iidarii fi alqitae alhukumii alfilastinii (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Al'asdi, A., Am Albanin. (2021). Alsuluk al'iibdaei watathiruh fi taeziz albaraa altas-wiqia: Dirasa tatbiqia lara' eayina min almalakat altibiya waltamridia fi mustashfaa al-shahid du. Fayruz Aleamu fi Wasf, The Iraq Magazine for Managerial Sciences, 16(66), 182-207.

- Albana, A. (2017). Al'anmat alqiadia waealaqatuha bialsuluk al'iibdaei ladaa aleamilin fi jihaz al'amn aldaakhilii fi qitae Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.
- Albarahima, H. (2018). Iidarat almaerifa wadawruha fi tahsin jawdat alkhadamat fi bala-diaat qitae Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.
- Aleameri, T. (2007). Al'iidara wal'aemal, Wael Publication.
- Aleaqla, M. (2016). Tathir tiknulujia waliat 'iidarat almaerifa kamutaghayir wasit fi ale-alaqa bayn aldhaka' altanzimii wadaem waitikhadh alqararat alaštiratijia, Dirasa may-dania ealaa aljamieat alsaeudia, External Resources Publications & Researches, 30(1), 345-377.
- Alfirghuli, H., Alhakim, L., Alshamri, A. (2021). Dur alqiada alriyadia fi taeziz su-luk aleamal al'iibdaei lileamilin: Dirasa aištittlaeia tahlilia lara' eayina min muazafi alkuliyaat alahilia fi muhafazat karbala' almuqadasa", THE IRAQI MAGAZINJE FOR MANAGERIAL SCIENCES, 16(66), 254-279.
- Alharbi, A. (2003). Athar mutaghayirat albina' altanzimii walmutaghayirat alshakhsia ealaa al'iibdae al'iidarii ladaa almudara' fi al'ajhiza alhukumia alsaeudia, (MA unpub-lished), King Saud University, Saudi Arabia.
- Alikaj, A., Ning, W., Wu, B. (2021). Proactive Personality and Creative Behavior: Ex-aming the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. Journal of Business and Psychology, 36(2), 857-869.
- Aljadibi, R. (2019). Mutatalabat tatbiq 'iidarat almaerifa bimuasasat altaelim aleali bial-mamlaka waealaqatiha bitaeziz altanmia almuštadama bialmamlaka wifq ruyat 2030, International Journal for Research in Education, 17(36), 52-95.
- Alkhalifa, A. (2020). Iidarat almaerifa wamadaa aištithmariha fi tatwir aleamalia al-taelimia min wijhat 'aeda' hayyat altadris bikuliyat altarbia jamieat alkhartum, JASEP University, number (16), 223-250.
- Almashawt, M. (2011). Athar biyat aleamal ealaa al'iibdae al'iidari, dirasa tatbiqia ealaa 'akadimiat saed aleabd allah lileulum al'amnia fi dawlat Alkuayt, (MA unpublished), Middle East University, Amman, Jordan.
- Almibidin, M., Altarawina, M. (2011). Athar altamkin al'iidarii fi alsuluk al'iibdaei ladaa aleamilin fi albunuk altijaria al'urduniya, Journal of Administrative Sciences Studies, 38(2), 480-505.
- Almusharafa, H. (2012). Dur 'iidarat almaerifa ladaa mudiri almadaris althaanawia fi tanmiat al'iibdae ladaa muealimihim bimuhafazat Ghaza wasubul tadeimihi, (MA un-published), Islamic University Gaza, Palestine.
- Alsaalmi, J., Abd Allah, K., Alhanayiy, A. (2020). Dur 'iintirnit al'ashya' fi 'iidarat almaerifa fi muasasat almaelumat, **Journal of Information Studies & Technology**, 1(3),2-9.
- Alsahbani, H. (2016). Althaqafa altanzimia watathiruha ealaa tanmiat alsuluk al'iib-daei fi alwizarat alfilastinia fi qitae Ghaza. (MA unpublished), Academy of Manage-

ment and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Alsalamy, Y. (2019). Athar altamkin aladarii ealaa alsuluk alabdaei lileamilin, Dirasa maydan ealaa almodiriya aleama li'iintaj altaaqa alkahrabayia alfurat alawsat - Aliraq, Journal of Social Sciences, (9), 206-228.

Alshamri, T. (2014). Dur 'iidarat almaerifa fi daem eamaliaat aitikhadh alqararat bisharikat 'aramku alsaeudia, (PHD unpublished), King Abdulaziz University, Saudi Arabia.

Alshanti, M. (2017). Dawr alqiada altahwilia fi eamaliaat 'iidarat almaerifa: Dirasa tatbiqiat fi wizarat aldaakhilia alfilastinia biqitae Ghaza, The **Jordan Journal of Business Administration**, 13(3), 453-435.

Alshanti, M., Alsharif, T. (2019). Dawr eamaliaat 'iidarat almaerifa fi tahsin alrash-aqa alaştiratijia bialmunazamat ghayr alhukumia- qitae Ghaza, Al Ain **University(AAU) Journal of Business and Law**, 1(3), 6-29.

Alshirbini, Z., Sadiq, Y. (2002). Atfal eind alqima- Almawhiba waltafawuq aleaqli wal'iibda, Elfikr Alarabi Publication, Cairo.

Alsiryfi, A. (2003). Al'iidara Alraayida, first edition, Al Safaa Publication, Amman, Jordan.

Alwadia, S. (2015). Alaqt nazam almaelumat al'iidaria bijawdat aitikhadh alqararat al'iidaria, Dirasat hala: The Ministry of Education in the Gaza Strip, (MA unpublished), Al Azhar University, Palestine.

Alyan, R. (2010). Aleamaliaat al'iidaria, ta1, Al Safa publication & distribution, Amman, Jordan.

Alzatma, Nidal, (2011). "'Iidarat almaerifa wa'atharuha ealaa tamayuz al'adaa: Dirasa tatbiqia ealaa alkuliyaat walmaeahid altaqnia almutawasita aleamilat fi qitae Ghaza, (MA unpublished), Islamic University Gaza, Palestine.

Alzurayqat, K. (2011). Athar 'iidarat almaerifat fi faeiliat aitikhadh alqarar fi alsharikat alaištikhrajia al'urduniya, Journal of Administrative Sciences Studies, 38(2), 454-479.

Arqawi, S., Alhila, A., Allawh, N. (2019). Dur 'iidarat almaerifa fi tahsin 'ada' alminshat alsiyahia alfilastinia-dirasat halat alfanadiq walmataeim alsiyahia fi filastin, Palestine Technical University Research Journal, 8(1), 8-23.

Ashtiw, M. (2016). Alqiada altahwilia waealaqatuha bijawdat alqararat al'iidaria dirasa maydania- Mujamme alshifa' altibiyi biqitae Ghaza, DFAJ University. 6(1), 3-38.

Ashur, H. (2019). Dawr altamkin fi eamaliat aitikhadh alqararat biwizarat aldaakhilia wal'amn alwatanii alfilastinia, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Bafrouei, K. B.; Sarlak, M.; Mahmoudi S. Jandaghi, G. (2013). An investigation into the Effects of Applying Management Information Systems (MIS) on Managers' Decision Making in Universities Case Study: Universities & Higher Education Institutes in the City of Qom. International Journal of Economy- Management and Social Sciences, 2(6), 387-395

Baron, R. and Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social

Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182

Bilal, Z., Waleumri, A. (2019). Athar khasayis almaelumat almuhasabia ealaa jawdat aitikhadh alqararat: Dirasa maydania fi alsharikat alsinaeia bimuhafazat Zifaar fi Saltanat Oman, *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 27(3), 78-99.

Bilealm, M. (2017). Athar 'iidarat almaerifa ealaa alsuluk al'iibdaei lileamilin fi almua-sasat alsaghira walmutawasita dirasat hala lilmuasasat alsihya biwilayat Wariqla, (MA unpublished), University Kasdi Merbah Ouargla, Algeria.

Bin Daejum, H., lhazayma, A. (2020). Athar dughut aleamal ealaa eamaliat aitikhadh alqarar: Dirasa maydania ealaa alqiadat al'iidaria matar almalik Abd Aleaziz Alduwli bijida, *AJSRP Journal*. 4(2), 59-70.

Biti, J. (2001). Kif tunamiy qudratak ealaa altafikir al'iibdaei, Translation/ Sami Taysir Silman, Bet-Alafkar Aldawlya Bookstore, Amman, Jordan.

Bn Nasir, A. (2019). Waqie tatbiq 'iidarat almaerifa fi almuasasat alaiqtisadia aljazay-iria: Dirasat halat muasasat musabirat omar bin omar, *Center for Research and Development of Human Resources - Ramah*, number (37), 287-267.

Bujar, M., McAuslane, N., Walker, S. R., Salek, S. (2020). Quality Decision Making in Health Technology Assessment: Issues Facing Companies and Agencies". *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 54(2), 275-282.

Diub, A., Wazariqat, W. (2016). Dawr jawdat almaelumat fi jawdat aitikhadh alqararat: Dirasa maydania ealaa sharikat almuqawalat, *Al-Baath University Journal for Human Sciences*, 83(91), 119-154.

Donelan, R. (2013). Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing the Quality of Decision-Making. (Unpublished PhD. Thesis), Cardiff University, UK.

Drwish, A. (2007). Iidarat almaerifa: kharitat altariq lilqima almuasasia almudafa, *Sharjah Police Research Center, Sharjah*, 15-25.

Elidemir, N. E., Ozturen, A., Bayighomog, S. W. (2020). Innovative Behaviors, Employee Creativity, and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation". *Sustainability*, 12(8), 32-95.

Flaq, A., Zituni, S. (2016). Iidarat almaerifa wadawruha fi tafeil al'iibda fi almunazamat, *Abhath alnadwa aleilmia alraabiea bieunwan: Alabidae fi ealam alaemal*, Center for Research and Development of Human Resources - Ramah, 68-80.

Fyad, O. (2015). Darajat mumarasat aleimadat waldawayir al'iidaria bialjamiea alaslamia li'iidarat almaerifa waealaqatiha bimustawaa faeiliat aitikhadh alqarar ladiha, (MA unpublished), *Islamic University in Gaza, Palestine*.

Ghula, I. M. (2017). Iidarat almaerifa waealaqatiha bialqudra ealaa aitikhadh alqarar ladaa aleamilin fi jameiat alhilal al'ahmar alfilastina, (MA unpublished), *Al-Quds University, Palestine*.

Hamdan, I. (2019). Alrashaqa alastiratijia wa'atharuha fi alsuluk al'iibdaei ladaa muazafi almunazamat alfilastinia al'ahlia biqitae Ghaza, (MA unpublished), *Academy*

of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Hasan, R. (2017). Al'iibdae al'iidari fi alwazifa aleama, Ministry of Agriculture - Office of the General Inspector, Iraq.

Hashim, A. (2013). Athar kafa'at nazam almelumat al'iidaria fy thsyn faelyt emlyt sane watkhadh alqrarat, Diras tatbiqia "hala " fy bank Alymin alduwli, (PHD unpublished), **Clements University**, Al Mukalla, Yemen.

Hayawani, K., Bin Zural, F. (2016). Taqnin aistibyan muhtawaa aleamal lirubar karzak fi majal altaelim, The Journal of Human Sciences University of Om Albawaki, 3(2), 225-245.

Hlaq, R. (2014). Dur 'iidarat almaerifa fi aitikhadh alqrarat min wijhat nazar almudirin walmudarisin fi madaris althaanawia aleama fi madinat Dimshq, (MA unpublished), Damascus University, Syria

Hussein, A. S. (2018). The Importance of Knowledge Management Orientation Behavior and Innovation on Business Performance: A Lesson from Indonesia Creative Economy Sector, Asia Pacific Management and Business Application, 7(2), 95-108.

Ibrahim, K. (2015). Dawr aitikhadh alqrarat al'iidaria fi tahqiq almiza altanafusia: Dirasa maydania fi almasarif ghayr alhukumia aleiraqia (Baghdad Bank), Al - Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, 12(35), 273-295.

Jad Allah, A. (2016). Tasawur muqtarah litaeziz dawr al'iidara almadrasia fi tanmiat alsuluk al'iibdaei ladaa muealimi almadaris althaanawia fi muhafazat Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Jang, In-Sook., Park, M. (2016). Knowledge Management, Beliefs, and Competence on Evidence-Based Practice, Evidence-Based Decision Making of Nurses in General Hospitals. Korean Journal of Adult Nursing, 28(1), 83-94.

Kambiz, A., Senin, A. (2015). The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation: An Empirical Study, Asian Social Science 11(23), 153-168.

Khandwalla, P. (1997). The Design of the Organization. Harcourt Brace, Jovonvoich, Inc, New York.

Kraz, M. (2016). Aleawamil albiyiya linuzum 'iidarat maelumat altaelim watathiriha ealaa jawdat almaelumat almustakhdama fi aitikhadh alqrarat, (MA unpublished), Islamic University Gaza, Palestine.

Lulu, A. (2015). Athar aldakhl alwazifi ealaa al'iibdae al'iidarii ladaa aleamilin fi alqitae alhukumii dirasat halat wizarat alshuwuwn alaijtimaeia fi qitae Ghaza, (MA unpublished), Islamic University Gaza, Palestine.

Mahahi, R. (2019). Qudrat 'iidarat almaerifa walmiza altanafusia: bialtatbiq ealaa sharikat tiknuluja almaelumat walaitisalat fi qitae Ghaza almundama liaitihad nazam almaelumat alfilastinia (PITA), AJSRP Journal, 3(13), 159-157.

Maseuda, S. (2016). Athar hawafiz aleamal fi alsuluk al'iibdaei lileamilin: Dirasa maydania, Abhath almutamar aleilmii alduwalii hawla: al'iibdae walaibtikar fi munazamat al'aemal, almuneaqad days 2-5 May 2016 Jordan, Center for Research and Development of Human Resources - Ramah, 270-288.

- Mashri, S., Minzer, S. (2020). Altamkin al'iidarii lilmar'a fi zil al'iidara alalkitrunia wadawrih fi faeaaliat tatbiq 'iidarat almaerifa, *AJAHS Journal*, 4(13), 415-428.
- Mdani, A. (2017). Dur 'iidarat almaerifa fi tanmiat al'iibdae altanzimii, **Journal of Social Studies and Researches**, Number (24), 149-162.
- Mertins, K. Heising. P. and Vorbeck, J. (2001). Knowledge Management: Best Practices in Europe, . 1/d., Fraunhofer Institute, Germany.
- Mizahr, R. (2019). Athar 'abead almunazama almutaealima fi alsuluk al'iibdaei lileam-ilin: The University of Palestine as a model, *Journal of Studies & Research for Palestine Technical College*, Number (6), 365-400.
- Mola, L., Rossignoli, C., Carugati, A., Giangreco, A. (2020). Business Intelligence System Design and its Consequences for Knowledge Sharing, Collaboration, and Decision-Making: An Exploratory Study - In book: Information Diffusion Management and Knowledge Sharing, 382-402.
- Moore, D., Paxson, V., Savage, S., Shannon, C., Staniford, S., and Weaver, N. (2003). Inside the Slammer Worm. *IEEE Security & Privacy*, 1(4),33-39.
- Naeim, A. (2018). Athar eamaliaat almaerifa fi tahsin mustawaa jawdat alkhadamat almuqadama fi wizarat aldaakhilia wal'amn alwatanii fi qitae Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.
- Nasir, A. (2016). Jawdat aitikhadh alqarar al'iidarii waealaqatuh bialtafikir al'iibdaei ladaa almushrifin, **Journal of Babylon University for Human Sciences**, 24(1), 454-457.
- Nuri, M. (2013). Dur 'iidarat almaerifa fi aitikhadh alqarar: Dirasat hala laeyina min mudiri munazamat al'aemal fi muhafazat Dihuk, **Journal of Kirkuk University For Administrative and Economic Sciences**, 3(2), 454 -467.
- Ode, E., Ayavoo, R. (2020). The Mediating Role of Knowledge Application in the Relationship between Knowledge Management Practices and Firm Innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Olumoye, M. Y. (2013). Impact of Information Systems on Management Decision-Making in the Nigerian Insurance Sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(12), 123-128.
- Saada, H. (2019). Dawr eamaliaat 'iidarat almaerifa fi tahsin jawdat aitikhadh alqararat fi almuqadama aleama lilkhadamat altibiya aleaskaria bimuhafazat Ghaza, (MA unpublished), AlAqsa University, Gaza, Palestine.
- Salama, R. (2019). Dur aitikhadh alqarar kataghayur wasit fi alealaqa bayn almaerifa aldimnia wa'iidarat al'azamat fi wizarat aldaakhilia wal'amn alwatanii alfilastinii biqitae Ghaza, (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.
- Salama, S., Muhamad, W. (2016). Athar baed altamkin al'iidarii ealaa alsuluk al'iibdaei lilmuazafin fi sharikat alaitisalat alfilastinia, **Journal of al-Quds Open University**, 2(6), 15-54.
- Salih, M. (2015). Alqiada alastiratijia waealaqatuha bialsuluk al'iibdaei ladaa almud-

ara' biwizarat alsiha. (MA unpublished), Academy of Management and policy for Graduate Study, Gaza, Palestine.

Sarim, N. (2019). Dur 'iidarat almaerifa fi tahqiq al'iibdae al'iidari: Dirasat halat barnamaj al'aghdhia alealamii wallajna alduwalia lilsalib al'ahmar, (MA unpublished), **Syrian Virtual University**, Syria.

Stettner , M.(2000). skills for New Managess, USA, MC Graw Hill Strategy, Grow Hill.

Suaydat, Ahmad Abd Allah, wa Alshaykh, Fuad Najib. (2017). Athar altafikir al'iibdaei ealaa faeiliat eamaliat aitikhadh alqarar al'iidari: Dirasa maydania min wijhat nazar al'iidara aleulya walwustaa fi sharikat altaamin aleamila fi al'urdun, The **Jordan Journal of Business Administration**, Jordan University, Jordan. 13(1), 31- 63.

Tirtar, A., Halimi, S. (2011). Athar tatbiq 'iidarat almaerifa ealaa wazifat al'iibdae fi munazamat al'aemal, Multaqaa duali: hawl ras almal alfikrii fi munazamat al'aemal alearabia fi alaiqtisadiaat alhaditha, Larbi Tebessi **University**, Days 13 and 14 December, 2011, 1-18.

Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking, USA, Schema Press.

Yasin, S. (2007). Iidarat almaerifa, almafahim - alnuzam - altiqliyat, Al-Manahej for Publishing & Distribution, Amman.

Zumurda, A., Ali, N., Mughriquna, A. (2019). Waqie amaliat aitikhadh alqarar waealaqatiha bialdaafeia lilamal- Dirasa maydania ealaa eayina min mudiri madaris altaelim althaanawii wamueawinihim fi muhafazat allaadhiqia, **Tishreen University Journal-Literature and Human Sciences** .301-321,(4)41 ،

التدابير الجنائية الخاصة في مكافحة الجرائم الإرهابية في ضوء القانون الاتحادي رقم (7) لسنة 2014 بشأن مكافحة الجرائم الإرهابية

"دراسة تحليلية"

طايل محمود الشيباب

كلية القانون – جامعة العين - الإمارات العربية المتحدة

Tayil.sheyab@aau.ac.ae

الملخص

جاءت هذه الدراسة لتحليل النصوص القانونية الناطمة للتدابير الجنائية الخاصة بمكافحة الجرائم الإرهابية، والتي نص عليها المشرع الإماراتي في القانون رقم 7 لسنة 2014 بشأن مكافحة الجرائم الإرهابية. وسعت الدراسة إلى الدخول في تفاصيل هذه التدابير لبيان مدى كفاية هذه النصوص القانونية بغرض الحد من الجريمة الإرهابية ومعالجة الخطورة الإرهابية لدى الشخص الإرهابي. وجاءت الدراسة مقسمة إلى مبحثين: أولهما يعالج تدبير مراكز المناصحة ببيان الأساس التشريعي لهذا التدبير والطبيعة القانونية له، وآلية عمل هذه المراكز. وتوصلت الدراسة في هذا المبحث إلى أن المشرع الإماراتي حسناً فعل في تبنيه هذا التدبير لمواجهة الفكر المتطرف والإرهابي لدى الأشخاص الذين يتبنون فكراً متطرفاً ويخشى من ارتكابهم لجرائم إرهابية في المستقبل. وثانيهما يتطرق إلى التدابير الإضافية التي تمثلت في منع السفر والمراقبة وحظر ارتياد أماكن أو محال معينة، وحظر الإقامة في مكان معين أو منطقة محددة. كذلك تحديد الإقامة في مكان معين ومنع الاتصال بشخص أو أشخاص معينين. وتوصلت الدراسة في هذا المبحث إلى أن هذه التدابير الإضافية تؤدي دوراً مهماً في الحد من ظاهرة الجريمة الإرهابية. وخلص البحث إلى جملة من النتائج جاءت انعكاساً للسؤال الرئيس الذي تم طرحه في مقدمة هذا البحث.

الكلمات الدالة: - الجريمة الإرهابية؛ التدابير الجنائية؛ مراكز المناصحة؛ الخطورة الإرهابية؛ التدابير الإضافية.

Special Criminal Measures in Combating Terrorist Crimes in the Light of Federal Law No (7) .of 2014 Concerning Combating Terrorist Crimes

Tayil M. Shiyab

College of law- Al-Ain University- UAE

Tayil.sheyab@aau.ac.ae

Abstract

This study came to analyze the legal texts regulating criminal measures for combating terrorist crimes, as stipulated by the UAE legislator in Law No. 7 of 2014 on combating terrorist crimes. In this study, I tried to go into the details of these measures to show the adequacy of these legal texts to reduce the terrorist crime and address the terrorist development of the terrorist person. This research has been divided into two sections, the first of which deals with the management of counseling centers by showing the legislative basis for this measure and the legal nature of it, and the mechanism of action of these centers. . We have concluded that the UAE legislator did well in adopting this measure to confront the extremist and terrorist ideology of people who adopt an extremist ideology and fear that they will commit terrorist crimes in the future. As for the second topic, additional measures were addressed, which consisted of banning travel and surveillance, prohibiting going to certain places or places, and prohibiting residency in a specific place or region. As well as limiting residence in a specific place and preventing contact with a specific person or persons. It has become clear to us that these additional measures play an important role in reducing the phenomenon of terrorist crime. The research concluded with a number of results that were a reflection of the main question that was raised in the introduction to this research.

Key words: terrorist crime; criminal measures;counseling centers; terrorist danger; additional measures.

Recieved: October 01, 2021 Revised: November 14, 2021 Accepted: November 21, 2021

المقدمة :-

تعد الجريمة الإرهابية من أخطر الجرائم التي تعيشها مجتمعاتنا في الآونة الأخيرة، والتي تهدد أمن الدولة^(١)، حيث أصبحت هذه الجريمة تشكل آفة خطيرة، وتهدد البشرية بكل انتماءاتها وتنظيماتها ومؤسساتها وتجمعاتها، وتنتشر الرعب بين صفوف الناس^(٢). كما أنها تؤدي إلى المساس بالأمن والاستقرار وتدمير للممتلكات وانتهاك للحرمان وتدنيس للمقدسات وقتل وخطف للمدنيين الأمنيين وتهديد لحياة الكثير منهم^(٣). وقد أصبحت في عالمنا المعاصر ظاهرة عالمية تمس وتؤثر جميع نواحي الحياة لشعوب العالم، فالإرهاب لم يعد يخص طرفاً أو شعباً أو دولة دون أخرى وإنما شمل الجميع بغض النظر عن أسبابه وأشكاله وأهدافه وحتى طبيعة الجهات التي تقف وراءه.

ولقد سعت التشريعات الوطنية^(٤) وعلى رأسها التشريع الإماراتي إلى محاربة الجريمة الإرهابية والحد من آثارها المدمرة، من خلال مجموعة من القوانين ذات العلاقة بالجريمة الإرهابية وهو ما انعكس إيجاباً على مكافحة هذه الجريمة. ولقد أصدرت دولة الإمارات العربية المتحدة قانوناً خاصاً لمكافحة الجرائم الإرهابية رقم (٧) لسنة 2014.

ولقد عرف المشرع الإماراتي الجريمة الإرهابية في المادة 1 من ذات القانون أعلاه بأنها " كل فعل أو امتناع عن فعل مجرم بموجب هذا القانون، وكل فعل أو امتناع عن فعل يشكل جنائية أو جنحة واردة في أي

- 1 وفي هذا يعرف الفقه أمن الدولة الداخلي بأنه « الكيان المادي والمعنوي للدولة في أعين المحكومين بها، فالكيان المادي هو وجودها الواقعي وإحساس المواطنين بسطوتها، وبأنها قابضة على زمام الأمور والكيان المعنوي هو احترام المواطنين وولائهم نحوها». د. رمسيس بهنام، (1990). جرائم الاعتداء على المصلحة العمومية. منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 9 :- بينما الاعتداء أو الخطر الذي يهدد أمن الدولة الخارجي، هو اعتداء يستهدف علاقة الأمة (حكومة وشعباً) بإقليمها وذلك باقتطاع جزء من هذا الإقليم أو حرمان الشعب من التمتع بخيرات هذا الإقليم، والاعتداء أو الخطر الذي يهدد أمن الدولة الداخلي، اعتداء يستهدف العلاقة بين الشعب والسلطة السياسية في محاولة لإفساد تلك العلاقة، أو هدم الأسس التي تقوم عليها أو لسحب ولاء الشعب للسلطة السياسية. لواء . محمد عبد الكريم نافع - (1975). الأمن القومي، الجزء الأول - مطبوعات الشعب، القاهرة، ص 79
 - 2 وتأكيداً لذلك فقد قضت المحكمة الاتحادية العليا الاماراتية بأنه " لا يشترط أن يشيع الرعب بين كل الناس، بل يكفي أن يشيع بين فئة أو مجموعة منهم، وليس بالضرورة ان يحدث مثل هذا الرعب فعلاً بل يكفي مجرد احتمال تحققه" حكم المحكمة الاتحادية العليا. الطعن رقم 131 / 2015. جنائي. صادر بتاريخ 28 / 3 / 2016 :- للمزيد من المعلومات حول الجريمة الإرهابية انظر. محمد المخزومي. (2011). الجريمة الإرهابية. منشأة المعارف. الاسكندرية :- محمد بدر. مواجهة الارهاب. (2008). النسر الذهبي للطباعة والنشر. القاهرة. 2013. :- أحمد فتحي سرور. المواجهة القانونية للإرهاب. الطبعة الأولى. دار النهضة العربية.
 - 3 ERIC David . (1974) Le droit international en Terrorisme , international droit en Terrorisme , la de répression le définition la sur réflexions in , terrorisme .KOEING Rene -; 125.p.Bruxelles de université l de Edition .terrorisme la de application et Terrorisme .France en temps le dans loi .1987 septembre- juillet 3 .criminelle science de Revue .
 - 4 المشرع اللبناني عرف الأعمال الإرهابية في المادة 314 من قانون العقوبات بأنها : جميع الأفعال التي ترمي إلى إيجاد حالة من ذعر وترتكب بوسائل كالأدوات المتفجرة والمواد الملتهية والمنتجات السامة أو المحرقة والعوامل الوبائية أو الميكروبية التي من شأنها ان تحدث خطراً عاماً. وعرفت الاتفاقية العربية لمكافحة الإرهاب بأنه : أي فعل فردي أو جماعي الهدف منه أو الغرض منه العنف أو القيام بأعمال العنف ضد الناس بهدف تخويفهم أو اإيائهم وتعريض حياتهم للخطر وتدمير المنشآت والمرافق والإملاك العامة واحتلالها والاستيلاء عليها. انظر في ذلك عبد القادر زهير المنقوري. (2008). المفهوم القانوني لجرائم الإرهاب الداخلي والدولي. منشورات الحلبي الحقوقية. طبعة 1 لبنان. :- انظر أيضاً جمال مطر. (2012). جرائم الإرهاب. الدار الحديثة للنشر. بيروت. :- سامي جاد عبد الرحمن واصل. (2003). إرهاب الدولة في إطار القانون الدولي العام. منشأة المعارف. الاسكندرية.
- L'article 1 -421 du Code pénale française modifie par la loi n 819 – 2016 du 21 juin 2016 stipule que)
Constituent des actes de terrorisme ,lorsqu'elles sont intentionnellement en relation avec une entreprise individuelle ou collective ayant pour but de troubler gravement l'ordre public par l'intimidation ou la terreur.(Pradel .J :Les infractions de terrorisme ,un nouvel exemple de I 'éclatement du droit pénal) , loi N 86-1020 °du9 septembre , (1986 D .1987 .n , 1 .Chronique ,P 39 .et s..

قانون آخر إذا ارتكب لغرض إرهابي⁽⁵⁾. ولقد سعى المشرع الإماراتي ومن خلال قانون مكافحة الجرائم الإرهابية إلى تحقيق أفضل الممارسات للحد من الخطورة الإرهابية لدى المجرم الإرهابي، فبادر بتحديد أهم التدابير الاحترازية الواجب اتخاذها بحق المجرم الإرهابي الذي يحمل خطورة إرهابية للحد منها. وقد جاءت النصوص التشريعية لتوضيح هذه التدابير والتي يمكن تقسيمها إلى نوعين هما التدبير الخاص بمركز المناصحة للجرائم الإرهابية⁽⁶⁾، والتدابير العامة للجرائم الإرهابية. ولقد أشار المشرع الإماراتي إلى إيداع الأشخاص في مراكز المناصحة في المادتين 40 و 48 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية. وهاتين المادتين توضح شروط اللجوء إلى مركز المناصحة وطبيعة عمل هذه المراكز والطبيعة القانونية لهذا الإجراء. في حين أشارت المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية لمجموعة أخرى من التدابير الجنائية لمواجهة الجريمة الإرهابية مقسمة إلى تدابير مقيدة للحرية، وتدابير سلبية للحقوق، يجوز للمحكمة الحكم بها بناءً على طلب النيابة، كما ترك لها تحديد مدة التدبير وفق سلطتها التقديرية.

أهمية البحث :- تأتي أهمية هذا البحث من خلال الدور البارز الذي تؤديه هذه التدابير الجنائية في مواجهة الجرائم الإرهابية والخطورة الإرهابية لدى الأشخاص، فهذه التدابير غايتها الحد من استمرارية الخطورة الإرهابية لدى الأشخاص الإرهابيين، وخاصة مركز المناصحة الذي أقره المشرع الإماراتي لإعادة تأهيل الأشخاص ذوي الخطورة الإرهابية ونزع فتيل الإرهاب من ذهنيته. كذلك التدابير الإضافية التي أقرها المشرع الإماراتي لمواجهة الجرائم الإرهابية.

أهداف البحث :- تتمثل أهداف البحث في معرفة الأساس التشريعي وآلية عمل تدبير الإيداع لدى مراكز المناصحة المشار إليه في القانون الاتحادي رقم 7 لسنة 2014 وكذلك الطبيعة القانونية للجوء إليه. كذلك بيان التدابير الإضافية التي تبناها المشرع الإماراتي في مواجهته للجرائم الإرهابية: كالمنع من السفر، والمراقبة وحظر ارتياد أماكن أو محال معينة، وحظر الإقامة في مكان معين أو منطقة محددة، وتحديد الإقامة في مكان معين، ومنع الاتصال بشخص أو أشخاص معينين.

مشكلة البحث:- جاءت إشكالية هذا البحث للإجابة على السؤال الرئيسي المتمثل في بيان مدى كفاية النصوص القانونية النازمة للتدابير الخاصة لمكافحة الجرائم الإرهابية في القانون الاتحادي رقم (7) لسنة 2014 لمكافحة الجرائم الإرهابية. وهل هذه النصوص تحتاج إلى إضافة أو تعديل، أم أن المشرع الإماراتي نجح في تبني هذه التدابير للحد من الجرائم الإرهابية ومعالجة الخطورة الإرهابية لدى الشخص الإرهابي؟

منهج البحث :- اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي القائم على تحليل النصوص التشريعية التي عالجت

5 عرف المشرع الإماراتي الغرض الإرهابي في المادة رقم 1 من قانون رقم 7 لسنة 2014 في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية بأنه (اتجاه إرادة الجاني إلى ارتكاب فعل أو الامتناع عن فعل متى كان هذا الارتكاب أو الامتناع مجرماً قانوناً وذلك بقصد إحداث نتيجة إرهابية مباشرة أو غير مباشرة أو علم الجاني بأن الفعل أو الامتناع عن الفعل تحقيق نتيجة إرهابية). لمزيد من الاطلاع على الجريمة الإرهابية في التشريع الإماراتي انظر :- محمد فوزي إبراهيم، و محمد ذكري ادريس . (2017). تشريعات جزائية خاصة، الأفاق المشرقة مطبعة برايتز هورايزون ومكتبتها. الشارقة. من ص 301 وما بعدها. :- عبد الوهاب عبدول، (2007). مدخل إلى الجريمة الإرهابية، معهد التدريب والدراسات القضائية. ص 15 وما بعدها

6 في هذا الإطار فقد أنشئت المملكة العربية السعودية " لجنة للمناصحة " مكونة من رموز العلماء تعمل على مكافحة الفكر بالفكر وكشف الشبهات وتوضيح المنزقات الفكرية التي يتبناها الفكر المنحرف الذي يقود إلى الإرهاب وذلك بالاستعانة بعلماء الشريعة الإسلامية والمختصين في العلوم الاجتماعية والنفسية والمتقنين ورجال الإعلام وإتاحة المجال لهم لمقابلة الموقوفين من هذه الفئة ومناقشتهم بكل حرية والرد على شبهاتهم وتساؤلاتهم. كذلك اتبعت بعض الدول الأوروبية سياسة الاحتواء للمتطرفين فكرية وإرهابية، وذلك في التعامل مع المقاتلين مع الجماعات الإرهابية حال عودتهم تقوم على إعادة تأهيلهم للاندماج في المجتمع، وتجنب التعامل معهم كإرهابيين ومتطرفين ودراسة أسباب التحاقهم في هذه الجماعات ومحاولة حل مشاكلهم وتقديم مساعدة لهم في إيجاد عمل ومسكن وتعليم، ومن التجارب على ذلك التجربة الدنماركية من خلال نموذج "أر هوس"، والتجربة الألمانية من خلال برنامج "حياة". وتبنت الحكومة البريطانية إستراتيجية لمكافحة الإرهاب عام ٢٠٠6 عرفت باستراتيجية كسب القلوب والعقول، وهي تهدف إلى التعرف على الأفراد الأكثر عرضة للتطرف العنيف وتقديم مساعدة لهم والتعرف على دوافعهم وإيجاد حلول لمشاكلهم، إلا أن هذا البرنامج واجه اتهامات بأنه يتعامل مع البريطانيين المسلمين بصفتهم مشتبه بهم، وبأنه وسيلة للتجسس عليهم، وأن البرنامج يعمل على تحويل قضايا الاندماج والتماسك المجتمعي إلى قضايا أمنية. انظر: محمد أبو رمان (2016). وسائل منع مكافحة الإرهاب في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفي الغرب، مؤسسة فريد ريش، بيروت، مكتب عمان، ص 34-35.

التدابير الجنائية الخاصة في جرائم الإرهاب والتي أقرها المشرع الإماراتي في مواجهة الجريمة الإرهابية والفكر المتطرف.

خطة البحث :- تم تقسيم هذا البحث إلى مبحثين على النحو التالي

المبحث الأول :- التدبير الخاص بمراكز المناصحة

المطلب الأول :- الأساس التشريعي لتدبير مراكز المناصحة

المطلب الثاني :-آلية عمل مراكز المناصحة

المطلب الثالث :-الطبيعة القانونية للجوء إلى مراكز المناصحة

المبحث الثاني :- التدابير الجنائية الاضافية المقررة في مواجهة الجرائم الإرهابية

المطلب الأول :- المنع من السفر

المطلب الثاني :- المراقبة و حظر ارتياد أماكن أو محال معينة

المطلب الثالث :- حظر الإقامة في مكان معين أو منطقة محددة.

المطلب الرابع :- تحديد الإقامة في مكان معين ومنع الاتصال بشخص أو أشخاص معينين

المبحث الأول :- التدبير الخاص بمراكز المناصحة

يمثل التدبير الخاص بمراكز المناصحة الذي أقره المشرع الإماراتي للتعامل مع الخطورة الإرهابية لدى مجرمي الإرهاب نقلة نوعية في كيفية التعامل معهم ومحاولة إرجاعهم إلى جادة الطريق الصحيح البعيد عن كل أشكال التطرف والإرهاب. ولوقوف على هذا التدبير الخاص بمراكز المناصحة المشار إليه في القانون رقم 7 لسنة 2014 يتوجب علينا معرفة الأساس التشريعي لهذا التدبير الخاص بمراكز المناصحة ومن ثم آلية عمل هذه المراكز والطبيعة القانونية للجوء إليه.

المطلب الأول :- الأساس التشريعي لمراكز المناصحة

يتمثل هذا التدبير في إيداع الجاني الذي يحمل الخطورة الإرهابية في مراكز المناصحة وذلك بموجب المادة 40 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية رقم 7 لسنة 2014 التي نصت على أنه ” 1- تتوفر الخطورة الإرهابية في الشخص إذا كان متبنياً للفكر المتطرف أو الإرهابي بحيث يخشى من قيامه بارتكاب جريمة إرهابية. 2- إذا توافرت في الشخص الخطورة الإرهابية، أودع في أحد مراكز المناصحة، بحكم من المحكمة وبناء على طلب من النيابة العامة. 3- يقدم مركز المناصحة إلى النيابة تقريراً دورياً كل ثلاثة أشهر عن الشخص المودع، وعلى النيابة رفع هذه التقارير إلى المحكمة مشفوعة برأيها، وعلى المحكمة أن تأمر بإخلاء سبيل المودع إذا تبين لها أن حالته تسمح بذلك“. كذلك المادة 48 من ذات القانون التي تنص على أنه ” للنائب العام أن يخضع المحكوم عليه بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة إرهابية لبرنامج المناصحة يشرف عليه أحد مراكز المناصحة وينفذ في المنشأة العقابية التي يقضي فيها المحكوم عليه مدة عقوبته“.

والناظر لهاتين المادتين يجد بأن المشرع الإماراتي يحاول مكافحة جرائم الإرهاب من خلال اللجوء إلى مركز المناصحة لمواجهة الفكر المتطرف أو الإرهابي لهؤلاء الأشخاص ومحاولة إصلاحهم وتأهيلهم

ونزع الفكر المتطرف لديهم باعتبارهم جزء من المجتمع والذي يحرض المشرع الإماراتي على دمجهم في المجتمع بعيداً عن أي فكر متطرف يمكن أن يحملة هؤلاء الأشخاص. واللجوء إلى مركز المناصحة المشار إليه في المادتين 40 و 48 من ذات القانون مرتبط بتوفر الخطورة الإرهابية لدى الأشخاص إذا كان يتبنى فكر متطرف أو إرهابي ويخشى أن يرتكب جريمة إرهابية في المستقبل⁽⁷⁾. ولم يعرف المشرع الإماراتي الخطورة الإرهابية في قانون مكافحة الجرائم الإرهابية رقم 7 لسنة 2014، وإنما حدد صور الخطورة الإرهابية من خلال :-

الفرع الأول :- تبني الفكر المتطرف أو الإرهابي :- بالرجوع إلى قانون مكافحة الجرائم الإرهابية رقم 7 لسنة 2014 فإنه لم يرد تعريف للفكر المتطرف، ولكن القانون الاتحادي رقم 7 لسنة 2013 بشأن إنشاء المركز الدولي للتميز في مكافحة التطرف العنيف، عرف الفكر المتطرف في نص المادة الأولى منه بأنه ” كل عمل يقوم به شخص أو أكثر أو جماعة بدافع أفكار، أو أيديولوجيات، أو قيم، أو مبادئ تخل بالنظام العام أو تعرض سلامة المجتمع وأمنه للخطر، أو تلحق ضرراً بالبيئة أو بالاتصالات والمواصلات أو بالأموال العامة أو الخاصة، أو منع أو عرقلة ممارسة السلطات العامة أو دور العبادة أو معاهد العلم لأعمالها أو تعطيل تطبيق الدستور والقوانين واللوائح، ويكون لمجلس إدارة المركز إضافة مفاهيم أخرى لبيان المقصود من التطرف العنيف“. وفقهاً فالتطرف يعني ذلك الاعتقاد في الأفكار البعيدة بشكل كبير عن ما يعتبره أغلب الناس صحيح ومعقول ودعم هذه الأفكار كذلك⁽⁸⁾. وهذا المعنى يعني وبشكل معقول بأن من يحمل الفكر المتطرف هو من لا يقبل الغير ولا يقبل أفكاره ويعتقد جازماً بأنه يحتكر الحقيقة المطلقة. فالتطرف الفكري ” أسلوب مغلق للتفكير الذي يتسم بعدم القدرة على تقبل أية معتقدات أو آراء تختلف عن معتقدات الشخص أو الجماعة المتطرفة“⁽⁹⁾.

والتطرف قد يكون تطرفاً دينياً عقائدياً أو تطرفاً فكرياً، ويعرف الأول بأنه الغلو والتشدد في الدين وتجاوز الحد المطلوب شرعاً وعدم اكتفاء الإنسان بما يطلبه الشرع، بل يغالي ويزيد عليه، وهو ما يطلق عليه شرعاً بالتنطع⁽¹⁰⁾، بينما يعرف الثاني بأنه الغلو والانحراف المتشدد في فهم قضايا الواقع والحياة، فالميل نحو أي طرف سواء كان غلواً أم تقصيراً، تشدداً أم انحلالاً يعد أمراً مذموماً⁽¹¹⁾، كما عرف بأنه ”التباعد والتجافي وتجاوز حد الاعتدال وعدم التوسط في الفكر والدين“⁽¹²⁾، وثبت لنا من منهج الرسول (صلى الله عليه وسلم) قوله: ”هلك المتنطعون“ قالها ثلاثاً⁽¹³⁾ وذكر الإمام النووي، رحمه الله، المتنطعون: المتعمقون

7 وفي هذا الإطار فقد تبنت المملكة العربية السعودية مجموعة من التدابير لمواجهة الانحراف الفكري والتطرف. فقد تولى مجلس الشورى في المملكة دراسة ظاهرة العنف والإرهاب من جميع جوانبها الجنائية والفكرية والاجتماعية والاقتصادية. وفي ضوء هذه الدراسة أصدر قراراً بالموافقة على ضرورة معالجة المسألة من الجانب الفكري والتربوي والتعليمي والإعلامي والاقتصادي والاجتماعي بالإضافة إلى الجانب الأمني. وقد تبنت المملكة العربية السعودية سياسة تنقيف المجتمع أمنياً وفكرياً تجاه ظاهرة الإرهاب من خلال برامج نوعية عبر وسائل الإعلام المختلفة. وقد تم إنشاء مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني وأنيط به العمل على الإسهام في صياغة خطاب ديني مبني على الوسطية داخل المملكة وخارجها من خلال الحوار البناء. وأنشئت إدارة عامة للأمن الفكري تعمل تحت مظلة وزارة الداخلية وتهدف إلى معالجة ومكافحة الانحرافات الفكرية التي تقود بعض أفراد المجتمع إلى الغلو والإرهاب وذلك من خلال القيام بدراسات علمية وفكرية.

8 <http://www.reasonable-or-correct-consider-most-what-from-far-very-are-that-ideas-for-support-and-in-belief-25/12/2020-seen-last-last-extremism/dictionary/com.webster-merriam>

9 محمد أحمد البيومي. (2014). ظاهرة التطرف الأسباب والعلاج. دار المعرفة الجامعية - القاهرة. طبعة 1. ص 192.

10 أنظر: د/ عزة فتحي على (2014). ”برنامج مقترح لتحقيق الأمن الفكري للشباب باستخدام استراتيجية المحاكمة العقلية لمحاكمة قيم الفكر المتطرف والتكفيري وتعزيز قيم الوسطية والانتماء والولاء للوطن“ دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، عدد 50، ص103، منشور على الرابط:

<https://www.mandumha.com/Recrd/com.mandumha.search/699487/>

11 د/ مسفر بن علي القحطاني. (2005). ”التطرف الفكري وأزمة الوعي الديني، مجلة دراسات إسلامية، ع 11، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، السعودية. ص2.

12 الشيخ/ خالد عبد الرحمن العك. (1997). ”عوامل التطرف والغلو والإرهاب وعلاجها في ضوء القرآن والسنة“ الطبعة الأولى، دار المكتبي، دمشق، ص15.

13 صحيح مسلم، كتاب العلم، باب هلك المتنطعون، حديث رقم 2670، ص1231.

المتشددون في موضع التشديد⁽¹⁴⁾، وهناك التطرف السياسي الذي يمثل الايديولوجيات أو الحركات التي تهدف إلى القضاء على الدولة الدستورية، أو استبعاد أجزاء أو شرائح من السكان من ضمان تمتعهم بالحقوق الأساسية أو الضرورية⁽¹⁵⁾. ويمكن القول بأن الفكر المتطرف المغالي فيه والبعد عن واقعية الحياة والدين والتعدد والحوار، يجعل من السهل إقصاء الآخر وعدم قبوله ومحاولة التخلص منه. وقد نهت المواثيق الدولية إلى التطرف باعتباره عنصراً أساسياً لارتكاب الجرائم الإرهابية في كثير من المجتمعات. لذلك فقد اشارت اليه الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها رقم 60/49 بتاريخ 9 ديسمبر 1994م، وأشار هذا القرار إلى أن الجمعية العامة تشعر بقلق عميق من حقيقة أن هناك الكثير من مناطق العالم، التي ترتكب فيها أعمال إرهابية بشكل متزايد، والتي تستند إلى التعصب Intolerance أو التطرف⁽¹⁶⁾. Extremism.

وبالرجوع إلى المادة 40 من قانون مكافحة الإرهاب نجد بأن المشرع الإماراتي لم يقتصر الخطورة الإرهابية على تبني الفكر المتطرف في الشخص، بل اردف قائلاً ” أو الإرهابي“ في الإشارة منه إلى أنه في حال تبين للمحكمة أن الشخص لديه فكر ارهابي فإنه يودع إلى مركز المناصحة. وهنا نجد بأن المشرع الإماراتي ساوى بين الفكر المتطرف والفكر الإرهابي في الخطورة. فالفكر الإرهابي يعني حالة خاصة من حالات الفكر المتطرف، إذ أن الفكر الإرهابي بالضرورة يشتمل على فكر متطرف. والفكر الإرهابي متعلق بالشخص، لذلك فقد عرّف المشرع الإماراتي الشخص الإرهابي بأنه ” كل شخص ينتمي لتنظيم إرهابي، أو ارتكب جريمة ارهابية، أو شارك مباشرة أو بالتسبب في ارتكابها، أو هدد بارتكابها، أو يهدف أو يخطط أو يسعى لارتكابها، أو روج أو حرض على ارتكابها“⁽¹⁷⁾.

وبتعلقنا على ما ورد في نص المادة 40 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية الإماراتي رقم 7 لسنة 2014 والمتعلق بشرط توفر الخطورة الإرهابية بصورة التطرف الفكري أو الارهابي، فأنتني أجد بأن المشرع حسناً فعل بحيث لم يقتصر الأمر على الفكر الإرهابي لإيداع الشخص في مركز المناصحة، بينما شمل ذلك التطرف الفكري عملاً منه في أن يواجه الجريمة الإرهابية في مهدها وقبل وقوعها. فعند البحث عن علة النص نجد بأن المشرع الإماراتي يريد أن يقول بأن كل فكر متطرف قد يؤدي إلى وقوع الجريمة الإرهابي، لذلك يجب استباق الجريمة قبل وقوعها ومعالجة ذلك الشخص بوضعه في مركز المناصحة لمعالجته من هذه الآفة الخطيرة التي قد تؤدي إلى نتائج خطيرة. بحيث يخضع الشخص إلى برنامج تأهيلي ينمي لدى الشخص الحوار الهادئ وقبول الآخر وتصحيح أفكارهم المتطرفة التي يخشى من تبنيهم لها ارتكاب جرائم إرهابية.

الفرع الثاني :- الخشية من ارتكاب الجريمة الإرهابية مستقبلاً :- لقد عبر المشرع الإماراتي عن هذا الشرط في الفقرة 1 من المادة 40 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية التي تنص على أنه ” تتوفر الخطورة الإرهابية في الشخص إذا كان متبنياً للفكر المتطرف أو الإرهابي بحيث يخشى من قيامه بارتكاب جريمة إرهابية ”. وهذا النص يشير إلى شرط الاحتمالية في ارتكاب جريمة إرهابية مستقبلاً، فالخشية

14 الإمام النووي، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، تحقيق/ محمد عصام الدين، مكتبة الايمان، المنصورة، بدون تاريخ نشر، ص59.

15 Sean Norton and Christian Leuprecht ,Canadian Extremist Crime Database ,Methodological Primer, Defence R&D Canada – Centre for Security Science ,DRDC CSS TM ,2013-004 May ,2013 Canada ,P,8: available at :http://post.queensu.ca/~leuprech/docs/reports/Norton_Leuprecht_2013_Canadian20%Extremist20%Crime20%Database20%_Methodological20%Prime_Defence20%Research20%and20%Development20%Canada.pdf

16 GA of UN .(1994) Resolution.49/60 №
https://documentsddsny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N95/768/21/PDF/N9576821.pdf?OpenElment.
وهو نفس ما جاء بقرار مجلس الأمن الدولي رقم 1373/2001، والصادر بتاريخ 28 سبتمبر 2001م، «إن مجلس الأمن يشعر بقلق بالغ بسبب الأعمال الإرهابية في مناطق العالم المختلفة، التي أصبحت أكثر عرضة للظهور والشروع بدافع التعصب والتطرف . انظر Akhmetov ,E) .Ed .(2001) .(Collection of normative legal acts on combating international terrorism and extremism .Journal” Rarity”-:330

17 المادة الأولى - فقرة 9 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية رقم 7 لسنة 2014 الإماراتي.

تعني الاحتمالية وهو جوهر الخطورة الإرهابية. وعنصر الاحتمال يأتي بين الشك واليقين، بين الحتمية والإمكان، بين حالة واقعية وحالة مستقبلية. ولذلك يجب معرفة الواقع الذي يعيش فيه ذلك الشخص للتنبؤ بمستقبله الإجرامي. فالخشية تعني ربط الواقع بالمستقبل بحيث يكون تحقق الاولى مرجحاً تحقق الأخرى وفق مجرى العادي للأمر. كما يجب الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة ووفقاً لنص المادة 40 من ذات القانون أن يكون الشخص ارتكب الجريمة الإرهابية لإيداعه في مركز المناصحة. فالخشية لا تعني الوجود الفعلي للجريمة بل حالة مستقبلية يمكن وقوعها وفقاً للمجرى العادي للأمر⁽¹⁸⁾. ويمكن الاستدلال عليها من خلال دراسة العوامل المحيطة بالشخص، كالعوامل الشخصية والعائلية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية والفكرية. وعادة ما يتم الاستعانة بالخبراء الاجتماعيين والنفسيين لمعرفة مدى توفر الخطورة الإرهابية في الشخص ومدى تأثير هذه العوامل واستعداده لارتكاب جريمة إرهابية في المستقبل. فإذا تبين بأن هذه العوامل تؤثر على الشخص وقد تدفعه إلى ارتكاب الجريمة الإرهابية، فيعني ذلك توفر الخطورة الإرهابية في الشخص وإيداعه في مركز المناصحة.

المطلب الثاني :- آلية عمل مراكز المناصحة

نص المشرع الإماراتي على أن إيداع الشخص في مركز المناصحة لا بد أن تتوافر في حقه الخطورة الإرهابية وذلك بحكم من المحكمة وبناء على طلب النيابة العامة عملاً بأحكام المادة 40 فقرة 2 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية⁽¹⁹⁾. هذا وقد عرف المشرع الإماراتي في المادة الاولى من ذات القانون مراكز المناصحة بأنها: وحدات إدارية تهدف إلى هداية وإصلاح من توافرت فيهم الخطورة الإرهابية أو المحكوم عليهم في الجرائم الإرهابية⁽²⁰⁾. فالهدف الذي من أجله أنشأ المشرع الإماراتي مراكز المناصحة هو الهداية والإصلاح المتمثل في تأهيل الأشخاص الذين تتوفر بحقهم الخطورة الإرهابية وجعلهم أشخاص يتقبلون الآخرين والمجتمع⁽²¹⁾. ولقد جاءت فكرة مراكز المناصحة في التشريع الإماراتي بأنه قد تتوصل التحريات الامنية إلى أن هناك أشخاص مغرر بهم ولديهم أفكار متطرفة قد تشكل منهم مشاريع إرهابية تكفيرية لذلك وجب اصلاحهم وتأهيلهم ونزع الفكر المتطرف من اذهانهم وقبول الاخر. وقد أصدر المشرع الإماراتي مرسوم بقانون اتحادي رقم 28 تاريخ 4/9/2019 في شأن إنشاء المركز الوطني للمناصحة والذي جاء فيه في المادة 1 فقرة 9 منه بأن المناصحة: مجموعة من البرامج الإصلاحية والتأهيلية المعدة بناء على أسس علمية ودينية ونفسية واجتماعية، وتهدف إلى توجيه وإرشاد هداية وإصلاح من تتوافر فيهم الخطورة الإرهابية أو المعتنقين للفكر الإرهابي أو المتطرف أو المنحرف.

فمركز المناصحة يعتمد في تحقيق أهدافه على أخصائيين في المناصحة والرشد، بحيث يحاولون تهذيب الشخص وتعليمه التسامح ونبذ الكراهية من النفوس والتركيز على الاعتدال والوسطية في حكمهم على الآخرين. كما تركز مراكز المناصحة على تثقيف وتوعية الأشخاص ذوي الخطورة الإرهابية بآثار الفكر

18 د. عبد الإله النوايسه. (2018). دور قانون مكافحة الجرائم الإرهابية الإماراتي في مكافحة الخطورة الاجرامية في جرائم الإرهاب. مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية. المجلد 15 عدد 1. ص. 385.

19 المادة (40/2) من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية رقم (7) لسنة 2014م.

20 المادة الأولى من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية.

وتجدر الإشارة إلى أن المحكمة الاتحادية العليا بدولة الإمارات العربية المتحدة قد أبدت ثلاثة أحكام استئنافاً بإيداع المحكوم عليهم أحد مراكز المناصحة، وكانت محكمة استئناف أبوظبي قد قضت بإدانة المتهمين بتبنيهم الفكر المتطرف أو الإرهابي (فكر الإخوان المسلمين) مع توفر الخطورة الإرهابية لديهم، جريدة البيان، تاريخ الزيارة 2/4/2018م، منشور على الرابط الإلكتروني:

<https://www.albayan.ae/across-the-uae/accidents2017-10-24-1.3077602/>

21 يقصد بعمليات التأهيل: مجموعة من الأنشطة التي تعمل على اكساب أو إعادة اكساب الشخص المستهدف أفكار أو معارف أو مهارات بما يمثل الحد الأدنى المطلوب لتحقيق عودته ودمجه في الحياة العامة مرة أخرى، بما يسهم في التزامه القيم والعادات السائدة.

حول جهود مراكز المناصحة في التأهيل والدمج انظر: د/ يحيى محمد أبو مغايب "تجربة مركز محمد بن نايف للمناصحة والرعاية في مواجهة الفكر المتطرف وتحقيق الشراكة المجتمعية"، ورقة عمل مقدمة لندوة "دور مؤسسات المجتمع المدني في التصدي للإرهاب"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 296، منشور على الرابط الإلكتروني:

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/57683/>

المتطرف على الأفراد والمجتمع. فالمجتمعات التي تبنت هذه الأفكار تدمرت في كل نواحي الحياة. وتجدر الإشارة إلى أن برنامج المناصحة الذي اعتمده الإمارات العربية المتحدة هو مشروع فكري يُعنى بدراسة أحوال الأشخاص الموقوفين أمنياً من الناحية الفكرية، ومعرفة أسباب ودرجة تأثرهم بالفكر المنحرف، مع بحث الحلول المناسبة لمعالجة الفكر المنحرف أو المتطرف، ومجاهته بالفكر الصحيح المستنير. الموافق لنصوص الشرع الحنيف ومبادئه الوسطية السمة⁽²²⁾، وتقوم لجنة المناصحة بعقد جلسات فكرية بين الموقوفين المستهدفين بالبرنامج وبين الراسخون في العلم من المشايخ والعلماء والمفكرين أعضاء المناصحة، وذلك للرد على الشبهات التي وقع فيها هؤلاء، ومناقشتهم فيها⁽²³⁾.

ولقد أشار المشرع الإماراتي في المادة 4 من المرسوم بقانون في شأن إنشاء المركز الوطني للمناصحة إلى أهداف المركز فيما يلي :-

- 1- مناصحة وإصلاح من تتوافر فيهم الخطورة الإرهابية أو التطرف أو المحكوم عليهم في الجرائم الإرهابية.
- 2- تأهيل حاملي الفكر الإرهابي أو المتطرف أو المنحرف والرد على شبهاتهم وتصحيح مفاهيمهم.
- 3- الإسهام في نشر مفهوم الوسطية والاعتدال ونبذ التطرف والعنف والإرهاب.
- 4- تحقيق التوازن الفكري والنفسي والاجتماعي لدى المودعين والخاضعين بهدف إعادة دمجهم في المجتمع.
- 5- إبراز دور الدولة في مكافحة الإرهاب والتصدي للفكر الإرهابي أو المتطرف أو المنحرف.

كما نظم المشرع الإماراتي بشكل تفصيلي عمل مراكز المناصحة في المرسوم بقانون في شأن إنشاء المركز الوطني للمناصحة. حيث نصت المادة 8 من ذات القانون بأنه ”يودع بالمركز الأشخاص المحكوم بخطرهم الإرهابية بناء على حكم من المحكمة المختصة في الأحوال المنصوص عليها قانوناً. وتتولى إدارة المركز إخطار المودع بقواعد وإجراءات الإيداع وما يترتب على مخالفتها من مساءلة قانونية. ولا يجوز إبقاء المودع داخل المركز بعد انتهاء المدة المحددة في حكم الإيداع ما لم يصدر حكم آخر باستمرار إيداعه“. وللنائب العام وبموجب المادة 9 من ذات القانون أن يخضع لبرنامج المناصحة كلاً من :

أ- المحكوم عليهم بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة إرهابية، أو في القضايا الجنائية الأخرى ويحملون أفكاراً متطرفة أو منحرفة، على أن يتم تنفيذ البرنامج داخل المنشآت العقابية التي يقضي فيها المحكوم عليه مدة عقوبته تحت إشراف المركز.

ب- من يتقدم من تلقاء نفسه أو عن طريق وليه أو الوصي عليه، للخضوع لبرنامج المناصحة بموجب طلب كتابي يقدم إلى المركز أو النيابة المختصة.

وتكون مدة الخضوع لبرنامج المناصحة المشار إليها في الفقرة (ب) من البند السابق بناءً على تقرير المركز. وفي جميع الأحوال، يكون استمرار الخضوع لبرنامج المناصحة وإنهاؤه بقرار من النائب العام وبالتنسيق مع السلطة المختصة.

كما أن المشرع الإماراتي وبموجب المادة 10 من ذات القانون منح النائب العام سلطة الأمر بالإيداع بالمركز لمدة خمسة عشر يوماً كلاً من الخاضع لبرنامج المناصحة، ممن تقدم من تلقاء نفسه أو عن طريق وليه أو الوصي عليه، وذلك إذا رفض أو امتنع عن تنفيذ البرنامج أو تخلف دون عذر مقبول،

22 (د/فاطمة بنت عايض بن فواز السلمي (1430 هـ). ”جهود المملكة العربية السعودية في المعالجة الفكرية للإرهاب من خلال برنامجي المناصحة والرعاية بوزارة الداخلية“، بحث مقدم للمؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري ”المفاهيم والتحديات“، في الفترة 25-22 جمادى الأولى، كرسى الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكري بجامعة الملك سعود، الرياض، ص10، منشور على الرابط الإلكتروني: <http://dr-faisal-library.pub.sa/wp-content/upload22/pdf.1311435563/pdf>

23 (د/فاطمة بنت عايض بن فواز السلمي، مرجع سابق، ص23.

وكذلك المحال من السلطة المختصة، وعلى المركز تقديم تقرير عن حالة المودع خلال تلك الفترة. وعلى النيابة المختصة عرض الأمر وتقرير المركز على المحكمة المختصة قبل نهاية المدة المشار إليها في البند السابق لتأمر المحكمة باستمرار إيداعه أو إخلاء سبيله. فلقد ألزم المشرع النيابة برفع هذه التقارير إلى المحكمة التي أصدرت الحكم بالإيداع مشفوعاً برأيها، وقد أوجب المشرع على المحكمة الأمر بإخلاء سبيل الشخص المودع إذا تبين لها أن حالته تسمح بذلك⁽²⁴⁾، أي إذا تأكد لها أن الشخص قد زالت عنه خطورته الإرهابية بتخليه عن الفكر المتطرف أو الإرهابي ولم يعد يخشى منه ارتكاب أية جريمة إرهابية. أما إذا تبين للمحكمة أن الخطورة الإرهابية ما زالت في ذهنية الشخص فأن للمحكمة الاستمرار في وضعه في مراكز المناصحة.

هذا التدبير الخاص بإيداع الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخطورة الإرهابية إلى مراكز المناصحة، لا نجده حاضراً في التشريع الأردني. فبتمعننا لقانون منع الإرهاب الأردني لسنة 2006 فإننا لم نجد أي من التدابير الخاصة بإيداع الأشخاص " مجرمي الإرهاب " إلى مراكز المناصحة كما هو معمول في التشريع الإماراتي. لذلك فإننا نجد بأنه من المستحسن من المشرع الأردني أن يضيف هذا التدبير إلى قانون منع الإرهاب الأردني خاصة وأن هذا التدبير غايته نزع فتيل الخطورة الإرهابية لدى الأشخاص وتجنيد المجتمع من ويلات ومخاطر وآثار الجرائم الإرهابية.

المطلب الثالث :- الطبيعة القانونية للجوء إلى مراكز المناصحة

لا شك بأن اللجوء إلى مراكز المناصحة وإيداع الأشخاص ذوي الخطورة الإرهابية قد يأخذ شكل التدابير الجنائية لمواجهة الخطورة الإرهابية وجريمة الإرهاب قبل وقوعها⁽²⁵⁾، وهذا يأتي منسجماً مع نص المادة 40 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية الإماراتي الذي استخدم المشرع في هذه المادة لفظ " تتوافر الخطورة الإرهابية في الشخص " ولم يستخدم لفظ المتهم أو المحكوم عليه. لذلك نجد بأن هذا اللفظ دلالة واضحة على اعتبار ذلك الإجراء من قبيل التدابير الجنائية التي يمكن الحكم بها. وقد منح المشرع الإماراتي للمحكمة الحق في إيداع الأشخاص في تلك المراكز وذلك وفق أحكام المادة 40 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية. وعلى اعتبار أن المادة 40 من ذات القانون تحدد طبيعة الإيداع إلى مراكز المناصحة كأحد التدابير الجنائية التي يمكن إيقاعها على الشخص ذو الخطورة الإرهابية، فإن مدة هذا الإيداع غير مرتبطة بزمان محدد. حيث ان المادة 40 من ذات القانون ألزمت النيابة العامة إرسال تقارير دورية كل ثلاثة أشهر إلى المحكمة عن حالة الشخص المودع في مراكز المناصحة، وللمحكمة النظر في ذلك، ولها السلطة في الإفراج عن ذلك الشخص إذا كانت حالته تسمح بذلك وزالت الخطورة الإرهابية، في حين إذا رأت المحكمة أن الخطورة الإرهابية ما زالت موجودة في شخص المودع في المراكز المناصحة فلها السلطة أن تبقى حالة الإيداع قائمة في مراكز المناصحة.

وانطلاقاً من نص المادة 48 من ذات القانون نجد أن الطبيعة القانونية للجوء إلى مراكز المناصحة يمثل صورة من أساليب المعاملة مع المحكوم عليهم في المنشآت العقابية. فلقد أشار المشرع الإماراتي في ذات المادة إلى أنه " للنائب العام أن يخضع المحكوم عليه بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة إرهابية لبرنامج المناصحة يشرف عليه أحد مراكز المناصحة، وينفذ في المنشأة العقابية التي قضى فيها المحكوم عليه مدة عقوبته ". وهذا واضح من استخدام المشرع الإماراتي للفظ " المحكوم عليه " في حين جاءت المادة 40 بلفظ " الشخص " وهذا يدل دلالة واضحة على أن اللجوء إلى مراكز المناصحة في المادة 40 يأتي

24 المادة (40/3) من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية.

25 المناصحة كتدبير جنائي لها ذات خصائص التدابير الجنائية بشكل عام: فهي تخضع لمبدأ الشرعية فلا يفرض تدبير دون نص، وهذا الأمر أكده المشرع الإماراتي في المادة (4) من قانون العقوبات بقوله أنه «لا يفرض تدبير جنائي إلا في الأحوال والشروط المنصوص عليها في القانون وتسري على التدابير الجنائية الأحكام المتعلقة بالعقوبات ما لم يوجد نص على خلاف ذلك». ولا يفرض كذلك تدبير جنائي إلا بناء على حكم قضائي صادر عن السلطة القضائية، كما أن التدابير الجنائية شخصية بمعنى أنها تتجه إلى شخص توافرت فيه الخطورة الإجرامية، إذ إن هدف التدابير استئصال هذه الخطورة بالنسبة لهذا الشخص بالذات.

انسجماً مع فكرة التدابير الجنائية، بينما المادة 48 من ذات القانون تعتبر الإيداع إلى مراكز المناصحة أحد أساليب المعاملة العقابية داخل المنشأة العقابية. وهذا التعامل يأتي منسجماً مع رسالة المشرع الإماراتي الذي يحاول جاهداً مكافحة الفكر المتطرف لدى الأشخاص بإخضاعه إلى برامج المناصحة لنزع ذلك الفكر المتطرف. كما أن الإيداع في المادة 48 من ذات القانون يأتي عقب ارتكاب الشخص للجريمة الإرهابية بعكس المادة 40 التي أشارت إلى عبارة " يخشى من قيامه بارتكاب جريمة إرهابية ". الأمر الذي يؤكد بأن كل مرتكب لجريمة إرهابية بالضرورة يتبنى فكر متطرف ويجب التعامل معه بأسلوب المناصحة بجانب العقوبة البدنية التي تفرض عليه. ويمكن القول بأن اللجوء إلى مراكز المناصحة كأحد أساليب المعاملة العقابية في المنشآت العقابية يمثل الرعاية الاجتماعية للمحكوم عليه في المنشآت العقابية. ويقصد بالرعاية الاجتماعية للمحكوم عليه في المنشأة العقابية مساعدته على تقبل الحياة الجديدة داخل المؤسسة العقابية والتكيف مع ظروفها بما تفرضه عليه من قيود، فهي تسهم من ناحية في حل مشاكل المحكوم عليه سواء تلك التي تركها خارج المؤسسة العقابية، والتي تتعلق بأسرته وبعمله أو التي تحدث داخل المؤسسة العقابية وأولها الصدمة التي تنشأ بسبب إيداعه في المؤسسة العقابية، واختلاطه بغيره من المحبوسين والممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسة والفرغ الرهيب الذي يشعر به، هذه المشاكل أو غيرها تعمل الرعاية الاجتماعية على حلها أو التخفيف من أثارها⁽²⁶⁾.

وتنطلق عملية الرعاية الاجتماعية من اليوم الأول للمحكوم عليه في المؤسسة العقابية، لأن انتقاله إلى جو السجن البغيض يحدث انقلاباً كاملاً في مجريات حياته، الأمر الذي يجعل أيامه الأولى بصفة خاصة شديدة قاسية مملوءة بالاضطراب والقلق والعذاب النفسي⁽²⁷⁾. ويمكن القول بأن دراسة مشكلات المحكوم عليه قبل دخوله المنشأة العقابية، تحدد كيفية وطريقة تأهيله وإصلاحه وكيفية قضائه لفترة عقوبته، وكذلك الوقوف على مشكلات المحكوم عليه أثناء وجوده في المؤسسة العقابية يساعد على رعايته والأخذ بيده، فلا شك أن الحياة في المؤسسة العقابية مختلفة عن خارجها، والأسرة التي يعولها قد تركها، والعمل الذي كانت تعيش منه أسرته قد توقف، والزوجة فارقتها زوجها وتحملت وحدها مسؤولية الأسرة، والأم والابنة مريضة مثال.. كل ذلك يحتاج للرعاية والحوار للمشاكل التي يعتبرها أكبر المشكلات ولا يجد لها حلاً⁽²⁸⁾.

المبحث الثاني :- التدابير الجنائية الاضافية المقررة في مواجهة الجرائم الإرهابية

بالإضافة إلى تدبير الإيداع في أحد مراكز المناصحة التي أشرنا إليها سابقاً، فقد تبنى المشرع الإماراتي بالمادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية مجموعة من التدابير الجنائية الأخرى لمواجهة الجريمة الإرهابية بعضها تدابير مقيدة للحرية، وبعضها الآخر سالية للحقوق، يجوز للمحكمة الحكم بها بناءً على طلب النيابة، كما ترك لها تحديد مدة التدبير وفق سلطتها التقديرية⁽²⁹⁾. وتمتاز هذه التدابير الجنائية بأنها تدابير شخصية، بحيث لا تفرض إلا على الأشخاص ذاتهم الذين توفر بهم الخطورة الإرهابية أو مرتكبي

26 د. عادل خميس المعمري، (2017). عادل خميس المعمري، مدى حق المسجون في حرمة الحياة الخاصة عند تنفيذ العقوبة. مركز بحوث شرطة الشارقة. المجلد السادس. العدد 2. رقم 101. ص 198

27 د. مدحت محمد عبدالعزيز إبراهيم، (2008). حقوق الإنسان في مرحلة التنفيذ العقابي، دار النهضة العربية، ط 2

28 د. إبراهيم سليمان القطانة د. محمد السعيد عبد الفتاح، (2016). كتاب علم الاجرام و العقاب، دار الحافظ، ط 1

29 لذلك يمكن القول بأن من بين السمات التي تميز التدبير عن العقوبة الجنائية هي قابلية التدبير للتعديل *Modifiables Mesures* خلال مرحلة التنفيذ. فعلى العكس من العقوبة التي لا يجوز إبدالها بعقوبة أخرى أثناء مرحلة التنفيذ، فإن التدبير يجوز أن يبدل كلياً أو يعدل جزئياً أثناء التنفيذ، متى كان ذلك يلائم شخصية المجرم ودرجة خطورته الإجرامية. وعلى هذا نص قانون العقوبات الإبطالي في مادته 27 في فقرتها الأخيرة إذ أجاز التعديل اللاحق للحكم بالتدبير سواء كان هذا التعديل بالتخفيف أو التشدد أو الإلغاء.

الجرائم الإرهابية وليس على ذويهم⁽³⁰⁾. كما أن هذه التدابير تخضع لمبدأ الشرعية الجنائية⁽³¹⁾، والذي يعني عدم جواز الحكم بأي تدبير إلا في الأحوال التي أشار إليها القانون.

والتدابير الجنائية عموماً مجموعة من الإجراءات القهرية التي يرصدها المجتمع من أجل مواجهة الخطورة الإجرامية⁽³²⁾ الكامنة في الشخص والتي تنبئ عن احتمال ارتكاب الجريمة في المستقبل. ويتضح من هذا التعريف أن التدابير ليست إلا وسائل الغرض منها حماية ووقاية المجتمع ضد الخطر المستقبلي للمجرم، وذلك بقطع الطريق بينه وبين الوسائل الدافعة أو التي تسهل له ارتكاب الجريمة - مثال ذلك مصادرة السلاح أو إغلاق المحل أو حظر الإقامة... الخ - أو عن طريق إعداد حياة شريفة في المجتمع أو علاجه من مرض عقلي أو نفسي يؤثر في سلوكه، كإلحاق المجرم بعمل ما من الأعمال أو وضعه تحت مراقبة الشرطة أو إيداعه في إحدى المصحات النفسية أو العقلية. والتدبير وفق هذا التعريف لا يتوافر فيه معنى الألم المتوافر في العقوبة، أي أنه يتجرد من المضمون الأخلاقي الذي يعطي للعقوبة أهم خصائصها. فالغرض النفعي، المتمثل في الدفاع عن المجتمع ضد خطورة المجرم لمنع ارتكاب جرائم جديدة، هو الغرض الأساسي للتدابير⁽³³⁾. وتتمثل التدابير الجنائية في الجرائم الإرهابية بما يلي:

المطلب الأول :- المنع من السفر

بموجب نص المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية الإماراتي " للمحكمة، بناء على طلب من النيابة أن تحكم بإخضاع من توافرت فيه الخطورة الإرهابية وللمدة التي تحددها المحكمة لتدبير أو أكثر من التدابير الآتية :- أ- المنع من السفر...". وهذا التدبير الذي أشار إليه المشرع الإماراتي مرتبط بكل شخص توافرت الخطورة الإرهابية لديه. وقد سبق أن بينا المقصود بالخطورة الإرهابية وكيف تكون الخطورة الإرهابية لدى الأشخاص وما هي عناصرها. فالخطورة الإرهابية هي نوع خاص من الخطورة، فهي ليست خطورة إجرامية فقط بل تتعدى ذلك لتصل الخطورة الإرهابية والتي عرفتها المادة 40 فقرة 1 من القانون الاتحادي رقم 7 لسنة 2014 في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية والتي تنص على أن " تتوفر الخطورة الإرهابية في الشخص إذا كان متبنياً للفكر المتطرف أو الإرهابي بحيث يخشى من قيامه بارتكاب جريمة إرهابية". وهذا يعني يجب أن يتطلب لقيام الخطورة الإرهابية لدى الأشخاص توفر عنصرين وهما:-

1- تبني فكر متطرف أو إرهابي

2- يخشى ارتكابه لجرائم إرهابية

ويقصد بتدبير المنع من السفر هو حرمان الشخص من مغادرة الإقليم الإماراتي، فهو من التدابير الجنائية المقيدة للحرية.

وهنا يثور التساؤل حول النطاق الشخصي لهذا التدبير، بحيث هل يشمل من يحمل الجنسية الإماراتية

30 وهنا شخصية التدبير الجنائي هي ذاتها بشخصية العقوبة الجنائية *La peine la de personnalité* عدم جواز توقيعها إلا على الجاني نفسه مرتكب الواقعة الإجرامية، فاعلاً كان أم شريكاً. فالمسؤولية الجنائية شخصية، لا تضامن فيها، والعقوبة التي تترتب على قيامها لها ذات السمة الشخصية. فلا يجب أن تمتد العقوبة أو أثرها - بحسب الأصل وكأمر مقصود - إلى أشخاص آخرين خلاف الجاني، كأفراد أسرته أو وراثته أو من يربطهم به صلة ما.

31 ويقصد بشرعية العقوبة الجنائية *la peine la de Légalité* أن يوكل إلى المشرع وحده أمر تقرير العقوبات التي تطبق حال مخالفة الشق التجريمي من القاعدة الجنائية. وإذا كان تحديد العقوبة بالتالي هو عمل السلطة التشريعية، فإنها قد تفوض في ذلك السلطة التنفيذية في تحديد العقوبات لما يكون المشرع نفسه قد جرمه من أفعال، وهو ما يسمى بالتفويض التشريعي المنصب على ركن الجزاء. راجع د. عبد العظيم مرسي وزير، شرح قانون العقوبات.

32 حول تعريف الخطورة الإجرامية والتدابير راجع، د. يسر انور علي. (1987). انون العقوبات القسم العام- الكتاب الأول - دار النهضة العربية. ص366 وما بعدها.

33 *Schmelck .R (1965) . La distinction la de et peine la de mesure la de sûreté de ,Patin Mélanges ,Cujas ,p. 179.*

وغيرهم من المقيمين في الدولة. أم أنه يقتصر الأجنبي المقيم في الدولة؟.

بالرجوع إلى نص المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية نجد بأن المشرع الإماراتي استخدم عبارة المنع من السفر، وجاءت هذه العبارة على الإطلاق بحيث تشمل جميع الأشخاص ولا يقتصر المنع من السفر على الاجانب فقط بل يشمل المواطنين ايضاً. وهنا يدفعا القول إلى انه يمكن ان يكون تعارض بين بعض النصوص القانونية على فرض ذلك. فالمادة 46 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية توجب الابعاد للشخص المدان في أي جريمة ارهابية، والمادة 41 تقرر المنع من السفر؟! لذلك لا بد من التمييز بين مسألتين :-

الأولى :- قرار المنع من السفر الصادر من المحكمة عقب إصدار حكم الإدانة . هذا القرار بالمنع من السفر نجده مقتصرأ على من يحمل الجنسية الإماراتية وليس الأجنبي، حيث أن الأجنبي يبعد بحكم القانون بموجب المادة 46 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية.

الثانية :- قرار المنع من السفر الصادر من النيابة العامة أثناء التحقيق ونظر الدعوى الجزائية. هذا القرار لا يقتصر على من يحمل الجنسية الإماراتية بل يشمل الجميع (الأجنبي والمواطن)، فهو ليس مرتبطاً بحكم الادانة، لذلك نجده تدبير احترازي يصدر من أجل البحث عن الحقيقة والعدالة. فقد أشارت المادة 54 فقرة 2 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية على أنه ” يكون للنائب العام أو من يفوضه من المحامين العاميين عند قيام المقتضى أن يأمر بمنع الشخص الإرهابي من السفر“. فالمنع من السفر الوارد في المادة أعلاه يكون بأمر من النائب العام على المواطن وغير المواطن أثناء تحريك الدعوى الجزائية، وذلك لضمان عدم خروجه من الدولة وتمهيدا لتقديمه إلى العدالة، بعكس تدبير المنع من السفر الوارد في المادة 41 والذي يصدر من المحكمة المختصة بعد حكم الإدانة، و فقط على لمواطن الذي يحمل جنسية الدولة.

المطلب الثاني :-المراقبة وحظر ارتياد أماكن أو محال معينة

سنبين في هذا المطلب تدبيري المراقبة وحظر ارتياد أماكن أو محال معينة التي أقرها المشرع الإماراتي في قانون مكافحة الجرائم الإرهابية، كإحدى الوسائل التشريعية لمواجهة الجريمة الارهابية.

الفرع الأول :- المراقبة

يقصد بالوضع تحت المراقبة بأنه⁽³⁴⁾ ” نموذجاً للتدبير الاحترازي فهو بمثابة تدبير يعمل قناع العقوبة“⁽³⁵⁾. كما يقصد به ” بأنه وضع المحكوم عليه تحت إشراف الشرطة وتقييد حريته بالقدر الذي يمكن الشرطة من ملاحظته، ورصد تصرفاته وسلوكه، ومعرفة مصدر تعيشه“⁽³⁶⁾. ويأتي هذا التدبير بالمراقبة كأحد التدابير المقيدة للحرية في قانون العقوبات الاتحادي، وقرار المراقبة الصادر من قبل المحكمة في الجرائم الإرهابية يأتي بدلالة المراقبة المشار إليها في قانون العقوبات الاتحادي. والتي وضحت المادة 115 من قانون العقوبات الاتحادي على أن المراقبة تعني ” إلزام المحكوم عليه بالقيود التالية كلها أو بعضها وفقاً لما يقرره الحكم.

1- أن لا يغير محل إقامته إلا بعد موافقة الجهة الادارية المختصة، فإذا لم يكن له محل إقامة عينت

34 المشرع الفرنسي عرف المراقبة في المادة 132 - 40 من قانون العقوبات بأنه بمنزلة تدبير يفرض على المحكوم عليه بعقوبة السجن مع وقف التنفيذ يخضع فيها لبعض الالتزامات، والقيود في مدة الاختبار إذا خالف الالتزامات والقيود المفروضة عليه خلال مدة الاختبار تنفذ عليه العقوبة. ويحضر على المراقب أن يغيب عن مكان إقامته أو أي مكان آخر يعينه القاضي. انظر M .Francois Pellet (2017). ,la rapport de la loi tendant a renforcer l'efficacite de la justice penal -Repriers25 janvier.

35 أحمد عوض بلال، (2001). قانون العقوبات القسم العام. دار النهضة العربية. القاهرة. 850

36 عبد العظيم وزير. (1989). شرح قانون العقوبات. مطبعة جامعة المنصورة. مصر. ص 320

له هذه الجهة محلاً

2- أن يقدم نفسه إلى الجهة الإدارية المختصة في الفترات الدورية التي تحددها.

3- أن لا يرتاد الأماكن التي حددها الحكم.

4- أن لا يبرح مسكنه ليلاً إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة.

وفي جميع الأحوال، تطبق القواعد التي يصدر بتحديدتها قرار من وزير الداخلية بهذا الشأن.

ويخضع تدبير المراقبة سواء كان عقوبة أو تدبير لمبدأ الشرعية الجنائية والذي أكده المشرع الإماراتي في المادة 4 من قانون العقوبات بأنه " لا يفرض تدبير جنائي إلا في الأحوال والشروط المنصوص عليها في القانون. وتسري على التدابير الجنائية الأحكام المتعلقة بالعقوبات ما لم يوجد نص على خلاف ذلك".

وتشرف المحكمة التي تنفيذ التدابير التي أمرت بها عملاً بالمادة 41 فقرة 2 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية، وعلى النيابة العامة عرض تقارير على المحكمة عن مسلك الخاضع للتدبير في فترات دورية لا تزيد أي فترة منها على ثلاثة أشهر.

وبالنسبة لمدة المراقبة، فإنه وبالرجوع إلى قانون العقوبات الإماراتي نجد بأن الحد الأعلى للمراقبة يصل لخمس سنوات، بينما لا يوجد حد أدنى لذلك. وانسجاماً مع علة المراقبة نجد بأن المراقبة تأتي بعد تنفيذ الحكم الجزائي، وليس أثناء تنفيذ الحكم الجزائي وذلك للحيلولة دون ارتكاب الشخص المراقب جرائم خلال المدة المحددة لها، وبالتالي فإذا انقضت تلك المدة دون ارتكاب جريمة جديدة فذلك يعني أن المراقبة حققت مرادها ولا يكون هناك ثمة مبرر لامتدادها، وفي حال مخالفة التدبير الذي أمرت به المحكمة يعاقب بالحبس مدة لا تزيد عن سنة وفقاً لأحكام المادة 41 فقرة 4 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية.

ويمكن القول بأن الوضع تحت المراقبة الصادر من المحكمة له قواعد لا بد من تحققها وهي :-

1- عدم تنفيذ الوضع تحت المراقبة إلا بعد تنفيذ العقوبة الاصلية فعلياً.

2- عدم تنفيذ الوضع تحت المراقبة مع عقوبة الابعاد

3- عدم سقوط الوضع تحت المراقبة بالتقادم لأنه منفذ بطبيعته

الفرع الثاني :- حظر ارتياد أماكن أو محال معينة

أشارت المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية إلى تدبير حظر ارتياد أماكن أو محال معينة. وقد أشار قانون العقوبات إلى هذا التدبير أيضاً في نص المادة 111 من قانون العقوبات التي وضحت أنه " للمحكمة أن تحظر على المحكوم عليه ارتياد المحال العامة التي تحددها إذا كانت الجريمة قد وقعت تحت تأثير مسكر أو مخدر، كذلك في الحالات الأخرى التي ينص عليها القانون، ويكون الحظر لمدة لا تقل عن سنة ولا تزيد على خمس سنوات".

ويتضح من نص المادة 41 من قانون مكافحة جرائم الإرهاب بأن المشرع منح المحكمة سلطة القضاء بتدبير حظر ارتياد الأماكن على المحكوم عليه، وعلى المحكمة أن تحدد الأماكن والمحال المحظور ارتيادها بشرط أن لا تقل عن سنة ولا تزيد عن خمس سنوات تطبيقاً لنص المادة 111 من قانون العقوبات الاتحادي.

ويشترط للحكم بتدبير حظر الارتياح للأماكن أو المحال في الجرائم الإرهابية ما يلي :-

1- ضرورة ارتكاب من يتم إنزال التدبير به لجريمة إرهابية، ولقد حرص المشرع الإماراتي على ذلك من خلال نص المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية والمادة 129 من قانون العقوبات الاتحادي التي تنص على أنه " لا يجوز أن توقع التدابير المنصوص عليها في هذا الباب على الشخص دون أن يثبت ارتكابه لفعل يعده القانون جريمة وكانت حالته تستدعي تطبيق هذا الإجراء حفاظاً على سلامة المجتمع.

2- توفر الخطورة الاجرامية في الشخص المحكوم عليه. ويمكن القول بأن الخطورة الاجرامية اشمل من الخطورة الارهابية، لذلك من كانت حالته النفسية أو الاجتماعية أو البيئية قد تنذر باحتمال أن يرتكب الشخص جريمة مستقبلية بسببها فإن الخطورة الاجرامية تتوفر بحقه ويمكن للمحكمة أن تقضي بهذا التدبير "تدبير حظر ارتياد أماكن أو محال معينة"⁽³⁷⁾.

المطلب الثالث :- حظر الإقامة في مكان معين أو منطقة محددة.

لقد أشار المشرع الإماراتي إلى هذا التدبير في نص المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الارهابية، ويعني هذا التدبير وفقاً لنص المادة 112 من قانون العقوبات حرمان منع الشخص المحكوم عليه من أن يقيم أو يرتاد بعد الافراج عنه هذا المكان أو الامكنة المعينة في الحكم لمدة لا تقل عن سنة ولا تزيد على خمس سنوات. ويهدف هذا التدبير إلى المباعدة أو الحيلولة دون تكرار الجاني لجريمته، وذلك بفصل العوامل الدافعة إلى تكرار جريمته عنه وقطع الطريق عليه، أو إبعاده عن مكان الجريمة خشية أن يفتك به أهل المجني عليه أو الجمهور. ويأتي هذا التدبير من الحكمة القائلة الوقاية خير من العلاج، وقد لا يقتصر حظر الإقامة في مكان معين على إبعاد الجاني عن هذا المكان بل قد يخضع في محل إقامته الجديد لإجراءات إشراف ومساعدة أو تفرض عليه واجبات معينة بهدف تسهيل انخراطه في مجتمعه الجديد، وهذا التدبير يكون في الأصل مؤقتاً كما هو في المادة 112 من قانون العقوبات ويجوز للقاضي خفض مدته تبعاً لما يظهر على سلوك المحكوم عليه من تحسن وفقاً لأحكام المادة 114 من قانون العقوبات. حيث أشارت المادة السابقة إلى أنه " للمحكمة التي أصدرت الحكم أن تنقص المدة المقضي بها طبقاً للمواد السابقة أو أن تعفي المحكوم عليه من المدة الباقية أو أن تعدل في الأماكن التي ينفذ فيها التدبير وذلك كله بناء على طلب النيابة العامة أو المحكوم عليه".

ويهدف تدبير حظر الإقامة في مكان معين أو منطقة معينة إلى تحقيق وظيفة محددة هي الوقاية أو المنع الخاص، أي محاولة القضاء على عوامل الخطورة الفردية التي قد تدفع الشخص الإرهابي إلى ارتكاب جريمة في المستقبل⁽³⁸⁾. فالتدبير لا يستهدف الإيلام والتكفير عن الجريمة التي وقعت. وإنما يرمي إلى إبعاد المجرم الإرهابي عن الظروف والعوامل التي تهئ له سلوك سبيل الجريمة الإرهابية، أي إبعاده عن أسباب خطورته. وكون التدابير تتصل بالخطورة الإرهابية المستقبلية وليس الجريمة أو الواقعة الإجرامية المرتكبة فإن الأمر يوجب أن يراعى عند توقيعها تناسبها مع شخصية الجاني وخطورته دون بحث في الأساس الموضوعي المتمثل في الجريمة التي كانت قد وقعت.

المطلب الرابع :- تحديد الإقامة في مكان معين ومنع الاتصال بشخص أو أشخاص معينين

الفرع الأول :- تحديد الإقامة في مكان معين

37 د. محمد سعيد عبد الفتاح، (2017). الوجيز في شرح قانون العقوبات الاتحادي. لدولة الإمارات العربية المتحدة. القسم العام. الأفاق المشرقة ناشرون.. ص 371

38 محمد زكي أبو عامر، (2013). الإجراءات الجنائية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص462.

أشار المشرع الإماراتي إلى هذا التدبير في نص المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية، ويعني ذلك إلزام الشخص بالإقامة في مكان محدد لا يغادره، والغالب أن يكون المكان خاصاً بالشخص ذاته مثل مسكنه المعتاد أو أي مكان آخر يملكه أو يستأجره، لكنه قد يكون مكاناً تفرضه السلطة التي تقرر تحديد إقامته فيه مراعاة لاعتبارات المصلحة العامة أو سلامة الشخص الذي حددت إقامته في هذا المكان.

وبالنظر إلى المادة 41 من قانون مكافحة جرائم الإرهاب نجد بأن المشرع الإماراتي منح المحكمة سلطة القضاء بتدبير تحديد الإقامة في مكان معين للمحكوم عليه الذي توافرت في الخطورة الإرهابية، وعلى المحكمة أن تحدد الأماكن التي يقيم بها بشرط أن لا تقل عن سنة ولا تزيد عن خمس سنوات تطبيقاً لنص المادة 111 من قانون العقوبات الاتحادي.

الفرع الثاني :- منع الاتصال بشخص أو أشخاص معينين

لقد أشار المشرع الإماراتي إلى هذا النوع من التدابير في المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية، ويمكن تسمية هذا التدبير ” بتدابير الرقابة والإشراف *surveillance de Mesures* والتي تخضع الشخص المحكوم عليه الإرهابي لعدد من الالتزامات والقيود تحت رقابة عدد من الأشخاص المؤهلين لتلك الرقابة كمنعه من مخالطة من شاركوه في الجريمة أو الاتصال بالمجني عليه. ويحقق هذا التدبير وظيفة أساسية وهي تحقيق غرض نفعي يتمثل في الدفاع عن المجتمع ضد احتمالية ارتكاب جرائم تمثل عدوان عليه في المستقبل، وذلك من خلال إبعاده عن الأشخاص الذين قد يتأثر بهم ويدفعونه إلى ارتكاب الجريمة مستقبلاً⁽³⁹⁾.

ويصدر هذا التدبير من قبل المحكمة المختصة بالنظر في جرائم أمن الدولة بناء على طلب من قبل النيابة العامة عملاً بأحكام المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية. كما يخضع هذا التدبير لرقابة هذه المحكمة بناء على التقارير الواردة من قبل النيابة العامة وبشكل دوري كل ثلاثة أشهر. وبالنسبة لمدة هذا التدبير، فإنه وبالرجوع إلى قانون العقوبات الإماراتي لم نجد أي من النصوص التي تكلمت عن هذا التدبير، كذلك الأمر في قانون مكافحة الجرائم الإرهابية الذي خلا من تحديد مدة هذا التدبير. وأنتني أجد بأنه قياساً على التدابير السالفة ذكرها فإن مدة هذا التدبير لا تقل عن سنة ولا تزيد على خمس سنوات. إلا أنه ولليقين القانوني فإنني أرى من المناسب إضافة هذا التدبير إلى قائمة التدابير الجنائية الواردة في قانون العقوبات الاتحادي في المادة 110.

وبنتيجة استعراضنا للمبحث الثاني الخاص بالتدابير الإضافية المقررة في مواجهة الجرائم الإرهابية في القانون الاتحادي رقم 7 لسنة 2014 بشأن مكافحة الجرائم الإرهابية، فإننا لم نجد المشرع الأردني تبنى مثل هذه التدابير في قانون منع الإرهاب الأردني لسنة 2006. بل ترك المسألة لتطبيق عليها التدابير الجنائية المشار إليها في قانون العقوبات. ومن هنا فإننا نجد بأنه من الأفضل الإشارة إلى هذه التدابير الخاصة بمواجهة الجرائم الإرهابية في قانون منع الإرهاب لسنة 2006 خاصة بأن جرائم الإرهاب لها قانونها الخاص ولها طابعها الخاص والذي يسعى المشرع الأردني مواجهتها بالسرعة الممكنة والحد من هذه الجريمة.

الخاتمة :-

وبنتيجة الكلام عن التدابير الجنائية الخاصة في مكافحة الجرائم الإرهابية والسالف بيانها فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نذكر أهمها :-

النتائج :-

1- تتميز تلك التدابير التي سبق وأن أشرنا إليها بعدة خصائص تتمثل فيما يلي :-

1- تهدف إلى مواجهة الخطورة الإرهابية لدى المجرم الإرهابي، فهي تتجه نحو المستقبل وذلك لإبعاد الخطورة الإجرامية الإرهابية عن المجرم سواء أكان بالغاً أم حداثاً.

2- تخضع التدابير المشار إليها في قانون مكافحة الجرائم الإرهابية رقم 7 لسنة 2014 إلى مبدأ الشرعية الجنائية. وهذا يعني أنه لا يجوز الحكم بأي تدبير إلا في الأحوال التي أشار إليها القانون وطبق الشروط المقررة في القانون وأنه لا يحكم إلا بالتدابير المنصوص عليها في القانون النافذ وقت صدور الحكم.

3- تتميز التدابير المشار إليها في الجرائم الإرهابية بأنها شخصية، بحيث لا تطبق إلا على المجرم ذاته سواء كان فاعلاً أصلياً أم شريكاً أصلياً أو تبعياً. فهي لا تمتد إلى أسرهم أو أي شخص آخر

4- ترتبط التدابير الجنائية المشار إليها في قانون مكافحة الجرائم الإرهابية بفكرة الخطورة الإرهابية لدى الشخص المجرم، وبالتالي فهي تسري فقط على المستقبل لمنع المجرم الإرهابي من السقوط ثانية في مغبة الجريمة.

2- انطلاقاً من نص المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية والمواد 121-110 من قانون العقوبات الاتحادي يمكن للمحكمة أن تحكم بتدبير أو أكثر بشرط أن لا تقل عن سنة ولا تزيد عن خمس سنوات تطبيقاً لما ورد في قانون العقوبات الاتحادي بالمواد 110-121.

1- تخضع جميع هذه التدابير للمراقبة من قبل المحكمة، حيث ألزم المشرع الإماراتي النيابة العامة بتقديم تقارير دورية إلى المحكمة عن مسالك الخاضع للتدبير في فترات دورية لا تزيد أي فترة منها على ثلاثة أشهر، وهذا وارد في الفقرة 2 من المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية رقم 7 لسنة 2014. وهذا النص يعني أن المشرع الإماراتي ابقى جميع هذه التدابير تحت بصر المحكمة بحيث ألزم النيابة العامة بتقديم تقارير كل ثلاثة أشهر وذلك لتتأكد المحكمة من مدى تحقق هدف التدبير وخضوع المحكوم عليه لمتطلبات وشروط التدبير.

2- جميع هذه التدابير قابلة للمراجعة من قبل المحكمة، حيث أشارت الفقرة 3 من المادة 41 من قانون مكافحة الجرائم الإرهابية بأنه " للمحكمة أن تأمر بإنهاء التدبير أو تعديله أو إنقاص مدته بناء على طلب من النيابة أو الخاضع للتدبير، وإذا رفض طلب الخاضع للتدبير فلا يجوز له تقديم طلب جديد إلا بعد مرور ثلاثة أشهر من تاريخ رفضه".

3- لقد تفوق المشرع الإماراتي على التشريع الأردني في الأخذ بجملة من التدابير الجنائية الخاصة لمواجهة الجرائم الإرهابية وأشار إلى هذه التدابير في القانون الاتحادي الخاص بمكافحة الجرائم الإرهابية.

التوصيات :-

1- نقترح على المشرع الأردني الأخذ بما جاء في التشريع الإماراتي الخاص بتدبير مراكز المناصحة المشار إليه في القانون الاتحادي رقم 7 لسنة 2014 بشأن مكافحة الجرائم الإرهابية

وإضافة هذا التدبير لقانون منع الإرهاب الاردني لسنة 2006 خاصة وأن هذا التدبير غايته نزع فتيل الخطورة الإرهابية لدى الأشخاص وتجنيب المجتمع من ويلات ومخاطر وآثار الجرائم الإرهابية.

2- نقترح على المشرع الاردني تبني التدابير الاضافية لمواجهة الجرائم الإرهابية كما هو معمول في التشريع الإماراتي وإضافة هذه التدابير إلى قانون منع الإرهاب الاردني لسنة 2006 سيما وأن جرائم الإرهاب لها قانونها الخاص ولها طابعها الخاص والذي يسعى المشرع الأردني مواجهتها بالسرعة الممكنة والحد من هذه الجريمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- إبراهيم سليمان القطاونة و محمد السعيد عبد الفتاح. (2016). كتاب علم الاجرام والعقاب، دار الحافظ، ط1
- 2- أحمد عوض بلال. (2001). قانون العقوبات القسم العام. دار النهضة العربية. القاهرة.
- 3- أحمد فتحي سرور. (2008). المواجهة القانونية للإرهاب. الطبعة الأولى. دار النهضة العربية.
- 4- الإمام النووي. رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، تحقيق/ محمد عصام الدين، مكتبة الإيمان، المنصورة، بدون تاريخ نشر، ص59.
- 5- جمال مطر. (2012). جرائم الإرهاب. الدار الحديثة للنشر. بيروت.
- 6- خالد عبد الرحمن العك (1979). "عوامل التطرف والعلو والإرهاب وعلاجها في ضوء القرآن والسنة" الطبعة الأولى، دار المكتبي، دمشق.
- 7- رمسيس بهنام. (1990). جرائم الاعتداء على المصلحة العمومية. منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 8- سامي جاد عبد الرحمن واصل. (2003). إرهاب الدولة في اطار القانون الدولي العام. منشأة المعارف. الاسكندرية.
- 9- صحيح مسلم، كتاب العلم، باب هلك المتنتعون، حديث رقم 2670، ص1231.
- 10- عادل خميس المعمري. (2017). مدى حق المسجون في حرمة الحياة الخاصة عند تنفيذ العقوبة. مركز بحوث شرطة الشارقة. المجلد السادس. العدد 2. رقم 101
- 11- عبد العظيم وزير. (1989). شرح قانون العقوبات. مطبعة جامعة المنصورة. مصر.
- 12- عبد القادر زهير المنقوري. (2008). المفهوم القانوني لجرائم الإرهاب الداخلي والدولي. منشورات الحلبي الحقوقية. طبعة 1 لبنان.
- 13- عبد الإله النوايسه. (2018). دور قانون مكافحة الجرائم الإرهابية الإماراتي في مكافحة الخطورة الاجرامية في جرائم الإرهاب. مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية. المجلد 15 عدد 1
- 14- عبد الوهاب عبدول. (2007). مدخل إلى الجريمة الإرهابية، معهد التدريب والدراسات القضائية.
- 15- عزة فتحي على. (2014). "برنامج مقترح لتحقيق الأمن الفكري للشباب باستخدام استراتيجية

المحاكمة العقلية لمحاكمة قيم الفكر المتطرف والتكفير وتعزيز قيم الوسطية والانتماء والولاء للوطن، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، عدد 50، يونيو، ص103، منشور على الرابط: <https://699487/Recrd/com.mandumha.search/>

- 16- فاطمة بنت عايض بن فواز السلمي. (1430). "جهود المملكة العربية السعودية في المعالجة الفكرية للإرهاب من خلال برنامجي المناصحة والرعاية بوزارة الداخلية"، بحث مقدم للمؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري "المفاهيم والتحديات" في الفترة 22-25 جمادى الأولى، كرسي الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكري بجامعة الملك سعود، الرياض، ص10، منشور على الرابط الإلكتروني: <http://upload22/content-wp/sa.pub.library-faisal-dr/pdf.1311435563/pdf>
- 17- محمد أبو رمان. (2016). وسائل منع مكافحة الإرهاب في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفي الغرب، مؤسسة فريد ريش، بيروت، مكتب عمان.
- 18- محمد أحمد البيومي. (2014). ظاهرة التطرف الأسباب والعلاج. دار المعرفة الجامعية - القاهرة. طبعة 1.
- 19- محمد المخزومي. (2011). الجريمة الإرهابية. منشأة المعارف. الاسكندرية.
- 20- محمد بدر. (2013). مواجهة الارهاب. النسر الذهبي للطباعة والنشر. القاهرة.
- 21- محمد زكي أبو عامر. (2013). الإجراءات الجنائية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- 22- محمد عبد الكريم نافع - (1975). الأمن القومي، الجزء الأول - مطبوعات الشعب، القاهرة.
- 23- محمد سعيد عبد الفتاح. (2017). الوجيز في شرح قانون العقوبات الاتحادي. لدولة الإمارات العربية المتحدة. القسم العام. الأفاق المشرقة ناشرون.
- 24- محمد فوزي إبراهيم. و محمد زكري ادريس. (2017). تشريعات جزائية خاصة، الأفاق المشرقة مطبعة برايتير هورايزون ومكنتبتها. الشارقة.
- 25- مدحت محمد عبدالعزيز إبراهيم. (2008). حقوق الإنسان في مرحلة التنفيذ العقابي، دار النهضة العربية، ط2.
- 26- مسفر بن علي القحطاني. (2005). "التطرف الفكري وأزمة الوعي الديني، مجلة دراسات إسلامية، ع 11، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، السعودية.
- 27- يحيى محمد أبو مغايش. "تجربة مركز محمد بن نايف للمناصحة والرعاية في مواجهة الفكر المتطرف وتحقيق الشراكة المجتمعية"، ورقة عمل مقدمة لندوة "دور مؤسسات المجتمع المدني في التصدي للإرهاب"، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 296، منشور على الرابط الإلكتروني: <https://han-bitstream/sa.edu.nauss.repository/123456789/57683/dle>
- 28- يسر أنور علي. (1987). قانون العقوبات القسم العام- الكتاب الأول - دار النهضة العربية. طبعة

References

- Abd Alfataah, S. (2017). Alwajiz fi sharh qanun aleuqubat alaitihadii. For UAE. General Section. Brighter Horizon Publishers.
- Abdul, A. (2007). Madkhal 'iilaa aljarima al'iirhabia, Institute of Training & Judicial Studies.
- Abu Amir, Z. (2013). Al'ijra'at aljinayia, The new university Publication, Alexandria.
- Abu Mughayd, Y. Tajribat markaz Muhammad Bin Nayif lilmunasaha walrieaya fi muajahat alfikr almutatarif watahqi alshiraka almujtamaeia" waraqat eamal muqadimat linadwa "Dawr muasasat almujtamae almadanii fi altasadi lil'iirhab" Studies and Research Center, Naif Arab University for Security Sciences, p 296.
- Abu Raman, M. (2016). Wasayil mane mukafahat al'iirhab fi alsharq al'awsat washamal 'afriqia wafi algharb, Friedrich Ebert Stiftung, Beirut, Amman office.
- Akhmetov, E. (Ed.) (2001). Collection of normative legal acts on combating international terrorism and extremism. Journal "Rarity", 330
- Albayumi, M. (2014). Zahirat altataruf al'asbab walealaj. Al Maarefa Al Jameiya Publication - Cairo. Edition 1.
- Aleak, K. (1979). Awamil altataruf walghulu wal'iirhab waeilajuha fi daw' alquran walsuna. First edition, Almaktabi Publication, Damascus.
- Ali, A. (2014). "Barnamaj muqtarah lithahqiq al'amn alfikrii lilshabab biaistikhdam astiratijiat almuhakama aleaqlia limuhakamat qiam alfikr almutatarif waltakfirii wataeziz qiam alwasatia walaintima' walwala' lilwatan" Dirasa arabia fi altarbia waeilm alnafs, Saudi Arabia, number 50, June, p 103.
- Ali, Y. (1987). Qanun aleuqubat alqism aleam- First book - Al Nahda Al Arabya Publication. Edition.
- Al'iimam Alnawawii. Riad Alsaalihin min kalam sayid almursalin, Tahqiq/ Muhammad Eisam Aldiyn, Al Iman Bookstore, Almansoura, no publication date, p 59.
- Almakhzumi, M. (2011). Aljarima al'iirhabia. Monchaat Al Maaref. Alexandria.
- Almanquri, Z. (2008). Almafhum alqanuni lijarayim al'iirhab aldaakhilii walduwali. Al Halabi Legal Publications. Edition 1 Lebanon.
- Almuemari, K. (2017). Madaa haq almasjun fi hurmat alhayaat alkhasa eind tanfidh aleuquba. Sharjah Police Research Center. Sixth folder. issue 2. number 101.
- Alnawayisa, A. (2018). Dawr qanun mukafahat aljarayim al'iirhabia al'iimaratii fi mukafahat alkhtura alajramia fi jarayim al'iirhab. University of Sharjah Journal of Legal Sciences. Folder 15 number 1.
- Alqahtani, M. (2005). "Altataruf alfikrii wa'azmat alwaey aldiyini, Journal of Islamic Studies, no. 11, Ministry of Islamic Affairs, Dawah and Guidance, Saudi Arabia.
- Alqatawna, I., Abd Alfataah, A. (2016). Kitab ealem alajiram waleiqab, Al Hafiz Publication, edition1.

Alsalmi, F. (1430). Juhud almamlaka alearabia alsaudia fi almuealaja alfikria lil'iirhab min khilal barnamajay almunasaha walrieaya biwizarat aldaakhilia. Bahth muqadim lilmutamar alwatanii al'awal lil'amn alfikrii "Almafahim waltahadiyat" fi alfatra 22-25 jamadaa al'uwal, Kursii al'amir Nayif bin Abd Aleaziz lidirasat al'amn alfikrii bijamieat Almalik Saeud, Riyadh, p 10.

Badr, M. (2013). Muajahat aliarhab. Golden Eagle for Printing and Publishing. Cairo.

Bihnam, R. (1990). Jarayim aliaetida' ealaa almaslaha aleumumia. Monchaat Al Maaref, Alexandria.

Bilal, A. (2001). Qanun aleuqubat alqism alam. Al Nahda Al Arabya Publication. Cairo.

David, E. (1974). Le Terrorisme en droit international, in réflexions sur la définition la répression du terrorisme. Edition de l'université de Bruxelles. p.125.

Ibrahim, F., Edris, T. (2017). Tashrieat jazayia khasa, Brighter Horizon Publishers and its Bookstore. Sharjah.

Ibrahim, M. (2008). Huquq al'iinsan fi marhalat altanfidh aleaqabi, Al Nahda Al Arabya Publication, edition 2.

KOERING, R. (1987). Terrorisme et application de la loi dans le temps en france. Revue de science criminelle. 3 juillet –september.

L'article 421- 1 du Code pénale française modifié par la loi n 2016 – 819 du 21 juin 2016 stipule que (Constituent des actes de terrorisme, lorsqu'elles sont intentionnellement en relation avec une entreprise individuelle ou collective ayant pour but de troubler gravement l'ordre public par l'intimidation ou la terreur).

M. Francois Pellet, (2017). le rapport de la loi tendant a renferer l'efficacite de la justice penal-Repier 25 janvier.

Matar, J. (2012). Jarayim al'iirhab. Modern Publishing. Beirut.

Nafie, M. (1975). Al'amn alqawmi, Part One - People's Publications, Cairo.

Norton, S., Leuprecht, C. (2013). Canadian Extremist Crime Database, Methodological Primer, Defence R&D Canada – Centre for Security Science, DRDC CSS TM 2013-004, May, Canada, P:8, available at: http://post.queensu.ca/~leuprech/docs/reports/Norton_Leuprecht_2013_Canadian%20Extremist%20Crime%20Database_%20Methodological%20Prime_Defence%20Research%20and%20Development%20Canada.pdf

Pradel, J. (1987). Les infractions de terrorisme, un nouvel exemple de l'éclatement du droit pénal, (loi N° 86-1020 du 9 septembre 1986), D. n. 1, Chronique, P. 39 et s.

Sahih Muslm, Kitab aleilm, Bab halak almutanatieun, Hadith number 2670, p1231.

Schmelck, R. (1965). La distinction de la peine et de la mesure de sûreté, Mélanges Patin, Cujas, p. 179.

Srur, F. (2008). Almuajaha alqanunia lil'iirhab. First edition. Al Nahda Al Arabya Publication.

Wasel, S. (2003). 'Iirhab aldawla fi etar alqanun alduwali aleam. Monchaat Al Maaref, Alexandria.

Wazir, A. (1989). Sharh qanun aleuqubat. Mansoura University Press. Egypt.

القوانين

- 1- قانون العقوبات الاتحادي رقم 3 لسنة 1987
- 2- قانون اتحادي رقم 7 لسنة 2014 في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية
- 3- قانون العقوبات اللبناني
- 4- قانون العقوبات الفرنسي
- 5- قانون منع الإرهاب الاردني لسنة 2006

حالات إنهاء عقد العمل غير محدد المدة من قبل صاحب العمل وفقاً لقانون العمل الفلسطيني

أحمد عبد الوهاب أبو زينة

كلية الحقوق - الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين

ahmad.abuzeineh@aup.edu

الملخص:

نتناول في هذا البحث حالات إنهاء عقد العمل غير محدد المدة بالإرادة المنفردة لصاحب العمل، وفقاً لأحكام قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000. فقد أورد هذا القانون مجموعة من الأسباب التي تميز لصاحب العمل إنهاء هذا العقد من طرف واحد، ووجود أحد هذه الأسباب - كمبرر لفصل العامل - ينفي عن الفصل صفة الفصل التعسفي.

وقد وردت هذه الأسباب بشكل رئيس في المادتين (40) و(41) من قانون العمل الفلسطيني؛ فأجازت المادة (40) فصل العامل دون إشعار، وذلك إذا ارتكب العامل إحدى المخالفات الواردة في هذه المادة، أما المادة (41)، فأجازت الفصل لأسباب فنية أو اقتصادية. هذا إضافة إلى حالتين وردتا في المادتين (38) و(2/103) يمكن لصاحب العمل أن يستفيد منهما في فصل العامل. غير أن هذا القانون لم يوضح بشكل صريح ما إذا كانت تلك الأسباب وردت على سبيل المثال أو على سبيل الحصر، وهو ما أدى إلى تضارب أحكام محكمة النقض الفلسطينية في هذا الخصوص. كما ناقشنا في هذا البحث إمكانية أن يتضمن النظام الداخلي لمنشأة العمل، المصادق عليها في وزارة العمل، أسباباً أخرى للفصل لم يُشر إليها القانون.

الكلمات المفتاحية: إنهاء عقد العمل؛ صاحب العمل؛ العامل؛ عقد العمل غير محدد المدة؛ فصل العامل.

The Termination of Indefinite Labor Contract by The Employer According to The Palestinian Labor Law

Ahmad Abdel Wahab Abu Zeineh

College of Law, Arab American University - Palestine

ahmad.abuzeineh@aaup.edu

Abstract:

This research deals with the termination of indefinite labor contract by the employer as per the Palestinian Labor Law No. 7 of the year 2000.

The latter law provides the employer certain privileges allowing him to terminate the contract unilaterally. The availability of one of these reasons makes the employment termination decision on the part of the employer admissible and legal.

These reasons are mentioned mainly in Articles (40) and (41) of the Palestinian Labor Law. Article (40) permits dismissal of an employee without short notice, if he/she commits any of the violations mentioned in this article, while Article (41) permits dismissal for technical or economic reasons.

Additionally, the employer can benefit from two more articles; viz. article (38) and articles (103/2), to fire the employee. However, this law did not explicitly clarify whether these reasons were mentioned as examples or exclusively, which led to conflicting rulings of the Palestinian High Court in this regard.

Furthermore, we discuss the possibility of employee dismissal in the internal regulations of firms that have been approved by the Palestinian Ministry of Labor, albeit not being listed in the Palestinian Labor Law.

Keywords: Employer; Employee; Indefinite Labor Contract; the termination of contract, employee dismissal.

Received: October 13, 2021 Revised: November 14, 2021 Accepted: December 13, 2021

مقدمة:

أورد المشرع الفلسطيني تعريفاً لعقد العمل، في قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000⁽¹⁾، حيث جاء في المادة (24) من هذا القانون أن: «عقد العمل الفردي⁽²⁾، هو اتفاق كتابي أو شفهي، صريح أو ضمني، يُبرم بين صاحب عمل وعامل، لمدة محددة أو غير محددة، أو لإنجاز عمل معين، ويلتزم بموجبه العامل بأداء عمل، لمصلحة صاحب العمل، وتحت إدارته وإشرافه، ويلتزم فيه صاحب العمل بدفع الأجر المتفق عليه للعامل».

ووفقاً لهذا التعريف فإن عقد العمل - من حيث المدة - قد يكون محدد المدة، أو غير محدد المدة. وبشكل عام يشترك العقدان في معظم الأحكام، من حيث الحقوق والواجبات التي يرتبها كل منهما على طرفيهما، أي العامل وصاحب العمل. ومع ذلك فإن هناك بعض الأحكام التي تنطبق على العقد غير محدد المدة دون العقد محدد المدة. من ذلك ما ورد في الفقرة الأولى من المادة (46) من قانون العمل الفلسطيني، والتي جاء فيها، أنه: «يجوز لأي من طرفي عقد العمل غير محدد المدة إنهاءه، بمقتضى إشعار يُرسل بعلم الوصول إلى الطرف الآخر، قبل شهر من إنهاء العمل». ومن ذلك أيضاً، ما ورد في الفقرة الثالثة، من المادة ذاتها، من أنه: «يُعتبر تعسفياً إنهاء عقد العمل دون وجود أسباب موجبة لذلك». وهذا يعني أن وصف الفصل التعسفي بمفهومه الوارد في قانون العمل، وبالتعويض المنصوص عليه في هذا القانون، ينطبق على العامل بعقد عمل غير محدد المدة⁽³⁾. أما العقد محدد المدة، فلا يحق لأي من أطرافه فسخه (إنهاءه) قبل انتهاء مدته، فإذا خالف صاحب العمل ذلك وفصل العامل من العمل فإن الأمر يخضع - بما في ذلك التعويض الذي قد يطالب به العامل - للقواعد العامة، وليس لقواعد قانون العمل⁽⁴⁾.

إن عدم تحديد مدة العقد هو ما يعطي أطرافه الحق في إنجائه وقتما يشاؤون، فإذا كان الإنهاء من طرف صاحب العمل فإنه يجب أن يتوفر مبرر مشروع وكاف للإنهاء⁽⁵⁾، وهو ما يتحقق إذا وُجد سبب من الأسباب التي يحددها القانون للإنهاء؛ وذلك حتى لا يوصف هذا الإنهاء بالتعسف.

وهذا يعني أنه يجوز لأي من طرفي عقد العمل غير محدد المدة، وعلى خلاف القواعد العامة، إنهاء العقد بالإرادة المنفردة، ذلك أن هذا العقد هو من العقود المستمرة، فإذا لم يُجز القانون لطرفيه إنهاءه، فهذا يعني تأبيد العقد، وهو ما يشكل قيداً على حرية كل من العامل وصاحب العمل. وهذا ما حدا بالمشرع الفلسطيني إلى منح الحق لطرفي عقد العمل غير محدد المدة إنهاءه بالإرادة المنفردة، بالشروط التي حددها المشرع، وفي مقدمتها إرسال إشعار مرفق بعلم الوصول، من الطرف الراغب بإنهاء العقد إلى الطرف الآخر، وذلك قبل شهر من الإنهاء الفعلي للعمل، وفقاً لما جاء في المادة (1/46) من القانون الفلسطيني، المشار إليها أعلاه⁽⁶⁾.

- 1 منشور في: الوقائع الفلسطينية (الجريدة الرسمية الفلسطينية)، العدد (39)، الصادر بتاريخ 25/11/2001، ص7.
- 2 سُمي العقد الذي يربط بين عامل واحد وصاحب عمل بعقد العمل الفردي، تمييزاً له عن عقد العمل الجماعي، الذي نظمته الباب الرابع من قانون العمل الفلسطيني.
- 3 جاء في المادة (47) من قانون العمل الفلسطيني، أنه: «مع احتفاظه بكافة حقوقه القانونية الأخرى، يستحق العامل تعويضاً عن فصله تعسفياً، مقداره أجر شهرين عن كل سنة قضاها في العمل، على ألا يتجاوز التعويض أجره عن مدة سنتين».
- 4 وجاء في المادة (48) من ذات القانون، أنه: «تحتسب مكافأة نهاية الخدمة وتعويض الفصل التعسفي للعامل بالقطعة أو بالعمولة، على أساس متوسط أجره الشهري، في مدة السنة الأخيرة».
- 5 وللمزيد حول هذا الموضوع، انظر: العتوم، منصور إبراهيم، والهبشان، إبراهيم وليد، إثبات الفصل التعسفي وآثاره في عقد العمل غير محدد المدة، دراسة تحليلية نقدية مقارنة، مجلة الجامعة الخليجية، قسم القانون، البحرين، المجلد (3)، العدد (2)، السنة 2011، ص6 وما بعدها.
- 4 مع ذلك، يمكن لصاحب العمل إنهاء العقد محدد المدة، وفصل العامل من العمل، إذا ارتكب هذا الأخير إحدى المخالفات الواردة في المادة (40) من قانون العمل الفلسطيني. انظر في ذلك ما ذكرناه صفحة (5) من هذا البحث.
- 5 انظر: رحمة، محمود علي، السلطة التقديرية والشروط التعسفية لصاحب العمل في إنهاء وتعديل عقد العمل - دراسة مقارنة، ط1، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2018، (والمراجع التي أشار إليها)، ص224.
- 6 نوه هنا إلى أن المادة (35/4) أوردت حكماً خاصاً بالإخطار الموجه من العامل الراغب في إنهاء عقد العمل، مفاده أنه إذا كان العامل يتقاضى أجره على أساس شهري، فيجب عليه إرسال الإخطار قبل ترك العمل بشهر، أما إذا كان يتقاضى أجره على أساس يومي أو أسبوعي أو بالقطعة أو بالعمولة، فيجب عليه إرسال الإخطار قبل أسبوع فقط من ترك العمل.

غير أن القانون الفلسطيني ميّز بين إنهاء هذا العقد من قبل العامل، إذ يجوز للعامل الاستقالة من عمله دون إبداء الأسباب⁽⁷⁾، وفي الوقت الذي يريد⁽⁸⁾، ولا يتوقف نفاذ استقالته على موافقة صاحب العمل. أما صاحب العمل فإنه وإن كان يجوز له إنهاء عمل العامل، شريطة إشعاره قبل شهر من الإنهاء، وبحيث لا تملك أية جهة إلغاء قراره، سواء أكانت تنفيذية كوزارة العمل، أم قضائية كالمحاكم المختصة، غير أن القانون اعتبر أن ذلك الإنهاء والفصل من قبل صاحب العمل سيُعتبر تعسفياً إن لم تكن هناك أسباب توجبه، فقد جاء في المادة (3/46) من قانون العمل الفلسطيني، أنه: «يُعتبر تعسفياً إنهاء عقد العمل دون وجود أسباب موجبة لذلك»⁽⁹⁾.

وهذا يعني أن صاحب العمل لا يجوز له أن يفصل العامل دون إبداء الأسباب، أو لأي سبب يتخذه ذريعة لفصل العامل. فعدم توفر سبب في نظر القانون يوجب على ربّ العمل أن يبرر إنهاء العقد من طرفه، وفصل العامل من عمله سيُضفي على هذا الفصل وصف (الفصل التعسفي)⁽¹⁰⁾.

صحيح أن هذا الأمر لن يشكل عائقاً في النهاية أمام صاحب العمل⁽¹¹⁾، الذي يريد أن يفصل عاملاً لديه من عمله، غير أنه إن تبيّن أن ذلك الفصل تم دون أسباب توجبه، أو تبرره بالأحرى – كما أسلفنا- فإن صاحب العمل مُعرّض لإمكانية مقاضاته من قبل العامل، ومطالبته بتعويض الفصل التعسفي المنصوص عليه في المادة (47) من القانون الفلسطيني⁽¹²⁾.

ولأهمية وخطورة هذا الأمر فقد وردت في قانون العمل الفلسطيني أسباب إن توقّرت يجوز لصاحب العمل أن يقوم بفصل العامل، دون أن يعتبر الفصل تعسفياً، بل يكون مبرّراً ومشروعاً.

ونحن في هذا البحث سنناقش الأسباب التي تجيز لصاحب العمل إنهاء عمل العامل بعقد غير محدد المدة، والتي وردت في قانون العمل الفلسطيني، بحيث نتعرف عليها، وعلى شروطها، ونبحث في ما إذا كانت تلك الأسباب قد وردت على سبيل المثال أو على سبيل الحصر، وفي ما إذا كانت تُعَلِّقُ فعلاً يد صاحب العمل عن إمكانية قيامه بفصل العامل، لسبب لم يرد صراحةً في القانون.

أهمية البحث:

- 7 يمكن أن تثار هنا مسألة أن العامل الذي يريد ترك العمل، يجب أن يمارس حقه في هذا الترك بحسن نية، أي أن يختار وقتاً مناسباً لهذا الترك، فلا يترك عمله في وقت أو بأسلوب يمكن أن يلحق الضرر بصاحب العمل ومنشأته.
- 8 شريطة إرسال الإشعار في الوقت المناسب الذي حدده القانون، على النحو الذي أوضحناه.
- 9 نتفق هنا مع الرأي القائل بأن المشرع جانب الصواب باستعمال كلمة (موجبة)، وكان ينبغي عليه استعمال كلمة (مبررة)، فالأسباب التي قد تؤدي بصاحب العمل إلى إنهاء العقد وفصل العامل من طرف واحد، تبرر له هذا الفصل، ولا توجب عليه ذلك، أي أنها لا تؤدي وجوباً إلى الإنهاء. انظر في هذا الرأي: نصره، أحمد، قانون العمل الفلسطيني، ط3، 2017، ص247.
- 10 جاء في حكم للمحكمة الاتحادية العليا، في دولة الإمارات العربية المتحدة، في الطعن رقم (18) لسنة 6 ق، جلسة 7/11/1984، أن: «إنهاء خدمة العامل لدى رب العمل، في العقود غير محددة المدة...، ليست رخصة مطلقة له دون قيد، بل يلزم أن يكون إنهاء العقد مبنياً على سبب مشروع، لا يشوبه تعسف». مشار إليه لدى: الرند، ناصر صالح، الإنهاء التعسفي لعقد العمل، طبقاً لقانون دولة الإمارات العربية المتحدة مقارنة بالشريعة الإسلامية، أكاديمية شرطة دبي، 2010، ص183.
- 11 جاء في حكم لمحكمة النقض المصرية، (في الطعن رقم 317 لسنة 79 قضائية، الدوائر العمالية، جلسة 26/5/2010)، أن: «لصاحب العمل الحق في إنهاء عقد العمل بإرادته المنفردة، وأن هذا الإنهاء تنقضي به الرابطة العقدية، ولو أتم بالتعسف، غاية الأمر أنه يترتب للعامل الذي أصابه ضرر في هذه الحالة، الحق في التعويض». منشور في موقع محكمة النقض المصرية: <https://www.eg.gov.cc>
- كما جاء في حكم آخر لذات المحكمة، أنه: «...وإن كان لصاحب العمل طبقاً للقانون في عقد العمل غير محدد المدة، إنهاء عقد العمل بإرادته المنفردة، وأنه بهذا الإنهاء تنقضي الرابطة العقدية، إلا أنه يجب أن يستند الإنهاء إلى مبرر». مشار إليه لدى: النوافل، يوسف أحمد، الحماية الموضوعية والإجرائية للعامل من الفصل التعسفي: دراسة مقارنة في قانون العمل العماني والإماراتي والأردني، مجلة دراسات- علوم الشريعة والقانون، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، المجلد (46)، العدد (3)، 2019، ص466.
- 12 ويعتبر الفصل تعسفياً كذلك، إذا لم تُتَّبَع الإجراءات القانونية الواجب اتباعها عند فصل العامل، حتى وإن ارتكب هذا الأخير سلوكاً يبرر فصله من عمله. انظر: ملحم، أشرف، الرقابة القضائية على الفصل التعسفي، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، مركز المنارة للدراسات والأبحاث، الرباط-المغرب، العدد (22)، 2108، ص12.

تعتبر مسألة إنهاء عقد العمل من طرف صاحب العمل، وفصل العامل من عمله، مسألة في غاية الأهمية والحساسية، فنحن نتحدث عن عقد عمل غير محددة المدة، وهو ما يعني أن العامل يتمتع، وفقاً لهذا العقد، بالاستقرار الوظيفي، وبالتالي فإن فصله من عمله يشكل مسألاً بهذا الاستقرار، بما يترتب على ذلك من تبعات اقتصادية واجتماعية، فالعامل يعيل أسرة، واستقرارها من استقراره. وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن نتعرّف على الأسباب التي يجوز معها لصاحب العمل فصل العامل من عمله، والوقوف على الشروط الواجب توفرها، كي يتمكن صاحب العمل من ممارسة حقه في إنهاء العقد من طرف واحد.

إشكالية البحث وأسئلته:

نعبر عن إشكالية البحث بالأسئلة التالية:

- ما هي حالات إنهاء عقد العمل غير محدد المدة في قانون العمل الفلسطيني من طرف صاحب العمل؟

- هل وردت هذه الحالات في القانون على سبيل المثال أم على سبيل الحصر؟

- ما هي الشروط الواجب توفرها كي يتمكن صاحب العمل من الاستناد إلى الحالات الواردة في القانون، لإنهاء العقد غير محدد المدة؟

- ما هو موقف القضاء الفلسطيني من هذه المسألة؟

منهج البحث ونطاقه:

اتبنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث نتناول بالوصف والتحليل نصوص قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000، وبعض الأنظمة الصادرة بموجبه، ذات العلاقة بموضوع البحث. إضافة إلى تناولنا لأحكام صادرة عن محكمة النقض الفلسطينية في موضوع البحث، وهي أحكام تتسم بالتناقض، على النحو الذي سنبيّنه في البحث.

خطة البحث:

جرى تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مباحث، جاء الأول بعنوان: «إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل في الحالات المنصوص عليها من قبل صاحب العمل»، فيما جاء المبحث الثاني بعنوان: «إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل في الحالات غير المنصوص عليها من قبل صاحب العمل»، أما المبحث الثالث والأخير، فقد جاء تحت عنوان: «إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل في الحالات المنصوص عليها في النظام الداخلي لمنشأة العمل».

المبحث الأول

إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل في الحالات المنصوص عليها في قانون العمل

يمكن تعريف إنهاء عقد العمل غير محدد المدة من قبل صاحب العمل بأنه: فسخ للعقد المبرم بين العامل وصاحب

العمل لمدة غير محددة، بإرادة صاحب العمل المنفردة، أي بصفة أحادية الجانب⁽¹³⁾.

وقد حدد قانون العمل الفلسطيني أسباباً تبرر لصاحب العمل إنهاء العقد من طرف واحد، وفصل العامل من العمل، ويمكن إجمال هذه الأسباب في ما يلي:

1- الفصل دون إشعار، وفقاً للمادة (40) من القانون، إذا ارتكب العامل أية من المخالفات الواردة فيها، فقد جاء في هذه المادة أنه: «لصاحب العمل إنهاء عقد العمل من طرف واحد، دون إشعار مع حقه في مطالبة العامل بالحقوق الأخرى كافة، عند ارتكابه أية من المخالفات التالية: 1- انتحاله شخصية غير شخصيته أو تقديمه شهادات أو وثائق مزورة لصاحب العمل 2- ارتكابه خطأ نتيجة إهمال مؤكد نشأت عنه خسارة جسيمة لصاحب العمل، شريطة أن يبلغ صاحب العمل الجهات المختصة بالحادث خلال ثمان وأربعين ساعة، من وقت علمه بوقوعه 3- تكراره مخالفة النظام الداخلي للمنشأة المصادق عليه من وزارة العمل، أو التعليمات المكتوبة الخاصة بسلامة العمل وصحة العمال، رغم إنذاره بها حسب الأصول 4- تغييره دون عذر مقبول أكثر من سبعة أيام متتالية، أو أكثر من خمسة عشر يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة، على أن يكون قد أُنذر كتابياً بعد غياب ثلاثة أيام في الحالة الأولى، أو عشرة أيام في الحالة الثانية 5- عدم وفاء العامل بالالتزامات المترتبة عليه بموجب عقد العمل، رغم إنذاره حسب الأصول 6- إفشائه للأسرار الخاصة بالعمل، التي من شأنها أن تسبب الضرر الجسيم 7- إدانته بحكم نهائي في جناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة أو الأخلاق العامة 8- وجوده أثناء العمل في حالة سكر أو متأثراً بما تعاطاه من مادة مخدرة يعاقب عليها القانون 9- اعتدائه بالضرب أو التحقير على صاحب العمل، أو على من يمثله، أو على رئيسه المباشر».

ونرى أنه يمكن الاستنتاج من هذه المادة، أن المشرع يفيد من خلالها حق صاحب العمل بإنهاء عقد العمل، وهو هنا لم يكتفِ بوضع مبدأ بوجود عدم تعسف صاحب العمل، في استعمال ذلك الحق، بل أورد في هذه المادة تطبيقات خاصة للإلغاء المشروع لعقد العمل، مما يُعني القاضي عن تكييف هذا الإنهاء، الذي يقع مستنداً إلى إحدى هذه التطبيقات⁽¹⁴⁾.

كما نلاحظ على هذه المادة أمرين⁽¹⁵⁾، الأول: أن المشرع حاول أن تشمل هذه المادة كافة المخالفات، التي يُتصور أن يرتكبها عامل ما، في أي منشأة عمل، وقد كان موفقاً في ذلك إلى حد بعيد، وهو ما يدعوننا إلى القول - ضمن اعتبارات أخرى- بأن أسباب وحالات الفصل - وفقاً لهذه المادة - وردت على سبيل الحصر. والأمر الثاني: هو أن هذه المادة أجازت لصاحب العمل الفصل دون إشعار، لكن يجب الانتباه إلى أنه في بعض الحالات التسعة الواردة فيها، يجب على صاحب العمل أن يقوم بإنذار العامل قبل فصله، أو أنه يجب أن يكون هناك تكرار من العامل للمخالفة حتى يستحق هذا العامل الفصل، وبالتالي فإن فصله دون توافر شروط هذا الفصل يؤدي إلى اعتباره فصلاً تعسفياً، حتى لو كانت المخالفة قد صدرت فعلاً من العامل⁽¹⁶⁾.

13 مزيد، النوري، دور القاضي في مجال النزاعات المترتبة عن الطرد لأسباب اقتصادية، مجلة دراسات قانونية، كلية الحقوق- جامعة صفاقس، تونس، العدد (15)، 2008، ص22.

14 الفجال، عادل عبد الحميد، الإنهاء غير المشروع لعقد العمل (دراسة مقارنة)، وفقاً لأحكام قانون العمل الجديد رقم (12) لسنة 2003، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2009، ص263.

15 انظر: أبو زينة، أحمد، تعليق على أحكام قضائية، ص4، موقع منظومة القضاء والتشريع في فلسطين (المقتفي)، إصدار معهد الحقوق- جامعة بيرزيت، فلسطين، على الرابط التالي:

<http://muqtafi.birzeit.edu/courtjudgments/ViewCJCard.aspx?CJID=98899>

16 في هذا السياق، قضت محكمة التمييز الأردنية في حكمها رقم (665/2006) (هيئة خماسية)، والصادر بتاريخ 31/8/2006، بأن: «... الإنذار الثاني، والذي سُمي بالإنذار الأولي المؤرخ في 25/8/2002، لا يحمل أي توقيع للمطعون ضده، كما لم يوضح نوع وماهية المخالفة المنسوبة إليه في الإنذار المذكور، وإن وصف هذه المخالفة بـ«مخالفتك لوائح الشركة وأنظمتها»، دون بيان ماهية هذه المخالفة، بشكل تتمكن المحكمة معه من مراقبة هذه المخالفة وصحتها، مما يجعل هذا الإنذار غير صحيح وباطل...». مشار إليه لدى: نصره، أحمد، مرجع سابق، هامش رقم (3)، ص230.

وتطبيقاً لذلك أشار الحكم الصادر عن محكمة النقض الفلسطينية بتاريخ 2014/12/15، في الطعن رقم (2013/617)، ورقم (2013/627)، -وبحق- إلى ضرورة تطبيق الشروط الواردة في المادة (40) قبل فصل العامل، وذلك حتى يكون الفصل مشروعاً، كشرط إنذار العامل عند غيابه عن العمل، ذلك أن عدم التزام صاحب العمل بتلك الشروط وتنفيذه لها يجعل من الفصل تعسفياً⁽¹⁷⁾.

كما أننا نشير إلى أن قانون العمل الفلسطيني خلا من تحديد مدة لصاحب العمل، بعد علمه وتحققه من وقوع المخالفة من قبل العامل، لكي يمارس حقه بفصل هذا العامل؛ حيث إنه إذا انقضت هذه المدة فلا يجوز لصاحب العمل فصل العامل. وهذا بخلاف ما نصت عليه المادة (1/84) من هذا القانون، والمتعلقة باتخاذ الإجراءات التأديبية من قبل صاحب العمل تجاه العامل، الذي خالف لائحة الجزاءات المعدة من قبل صاحب العمل، والمصادق عليها من وزارة العمل، إذ جاء في هذه المادة، أنه: «لا يُتخذ أي إجراء تأديبي ضد العامل بعد انقضاء أسبوعين من تاريخ التثبت من المخالفة».

ونعتقد أنه من باب أولى كان يجب على المشرع تحديد مدة لصاحب العمل لفصل العامل من العمل، إذا ارتكب هذا الأخير إحدى المخالفات الواردة في المادة (40) من القانون، وبحيث يترتب على مضي هذه المدة سقوط حق صاحب العمل في فصل العامل، لأن مضي مدة معقولة على ذلك، وعدم قيام صاحب العمل بفصل العامل، يعني تغاضي صاحب العمل عن تلك المخالفة، وعدم اتجاه نيته لفصل العامل، لذلك وحتى يتمتع العامل بالاستقرار الوظيفي، وحتى لا تكون تلك المخالفة سبباً مسطاً عليه، يهدده بها صاحب العمل بالفصل، وفي أي وقت يشاء، لا بد من تحديد مدة لا يجوز لصاحب العمل بانقضائها فصل العامل من العمل.

وأخيراً، نشير هنا إلى أن المادة (40) المذكورة، لا يقتصر تطبيقها- في رأينا- على العقود غير محددة المدة، بل تُطبّق أيضاً على العقود محددة المدة، ليس فقط لأن نص هذه المادة لم يُشير إلى أنه ينطبق فقط على العقود غير محددة المدة، إنما أيضاً لأن العامل بعقد محدد المدة، إذا ارتكب إحدى المخالفات الواردة في هذه المادة، يكون قد أحل بالتزامه العقدي، الأمر الذي يبيح للطرف الآخر في العقد، وهو صاحب العمل، بالتمسك بإنهاء هذا العقد.

2- الفصل لأسباب فنية أو اقتصادية، وفقاً للمادة (41) من قانون العمل الفلسطيني. فقد جاء في هذه المادة، أنه: «يجوز لصاحب العمل إنهاء عقد العمل لأسباب فنية أو خسارة، اقتضت تقليص عدد العمال، مع احتفاظ العامل بحقه في بدل الإشعار، ومكافأة نهاية الخدمة، شريطة إشعار الوزارة بذلك»⁽¹⁸⁾.

تقوم هذه المادة على افتراض مفاده: أنه قد يطرأ على ظروف العمل مستجدات تتعلق بالجوانب الفنية أو الاقتصادية، يصبح معها من مصلحة صاحب العمل تقليص عدد العمال، وهو ما أجازته هذه المادة. وقد اشترطت لهذا التقليص احتفاظ العامل بحقه في بدل الإشعار، إضافة إلى قيام صاحب العمل بإشعار وزارة العمل، بقراره بإنهاء العقد أو العقود، وتقليص عدد العمال، للأسباب الفنية أو الاقتصادية (الخسارة) التي يدعيها.

تجدر الإشارة هنا إلى أن المادة (41) المذكورة، لم تنص بوضوح ما إذا كانت تنطبق فقط على العقود غير محددة المدة، دون العقود محددة المدة. ونحن نرى أن مجرد اشتراطها احتفاظ العامل بحقه في بدل الإشعار، وكذلك قيام

كما قضت محكمة النقض الفلسطينية، المنعقدة في رام الله، في حكمها الصادر بتاريخ 11/1/2015، في الطعن المدني رقم (348/2014)، بأن اعتداء العامل على زميله لا يخول صاحب العمل بفصله، لأن نص المادة (40/9) قصر الاعتداء الذي يببر فصل العامل على صاحب العمل، أو من يمثله، أو على الرئيس المباشر للعامل، وأن النص جاء صريحاً ومحدداً، وأنه لا اجتهاد في مورد النص، وأن المشرع الفلسطيني لو أراد أن ينسحب الأمر على زملائه العمال، لأفصح عن إرادته في هذا الشأن. منشور في موقع المقتفي، مرجع سابق.

17 انظر: أبوزينة، أحمد، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، ص5.

18 من الأمثلة على الأسباب الفنية: إعادة هيكلة المنشأة أو اندماج شركتين معاً، أو استخدام آلات حديثة، تقلص الحاجة للأيدي العاملة، أو استخدام كاميرات مراقبة بدلاً من عمال الأمن والحراسة. أما الأسباب الاقتصادية، فهي -كما أوضح النص ذاته- الخسارة التي تلحق بصاحب العمل، فلا يعود معها قادراً على الاستمرار في عقود العمل مع كل العاملين لديه، فيلجأ إلى تقليص عددهم.

صاحب العمل بإشعار الوزارة بتقليص عدد العمال، يعني أن المقصود بها هو العقود غير محددة المدة، لأن العقود محددة المدة لا يُوجّه بشأن انتهائها إشعار، فهي تنتهي بشكل طبيعي بانتهاء مدتها.

وهنا يُثار تساؤل مفاده: ماذا لو قام صاحب العمل بإشعار العامل بقرار الفصل، ثم استمر المتعاقدان في تنفيذ العقد بعد انتهاء مدة ذلك الإشعار؟

نؤيد الرأي القائل بأنه: لا بد من النظر إلى نية كل من طرفي العقد، فإذا كان القصد من استمرارهما في تنفيذ العقد بعد انتهاء مدة الإشعار، هو فقط إتاحة وقت أطول أمام العامل للبحث عن عمل جديد⁽¹⁹⁾، فإن هذا الأمر يدخل في إطار حسن النية في تنفيذ العقود وإنهائها، ولا يعني العدول عن إنهاء العقد، ويجوز لأي من الطرفين التوقف عن العمل في أي وقت، دون الحاجة إلى إشعار جديد⁽²⁰⁾.

هذا وقد لاحظ البعض - وبحق - أنه يجب في هذه الحالة، أن يتوقّف فعلاً سبب اقتصادي أو فني، يكون مستقلاً عن شخص العامل وسلوكه، وأن يكون هذا السبب مستنداً إلى اعتبارات موضوعية مرتبطة بنشاط المنشأة أو الظروف المحيطة بها، سواء تعلق الأمر بإنتاجية المنشأة أو هيكلتها، أو بتراجع في وضعها المالي⁽²¹⁾.

ولاحظ آخرون أن الفصل من العمل وفقاً للمادة (41)، يُستتر فيه أن يقع بشكل جماعي، وهو ما تدل عليه عبارة «تقليص عدد العمال» الواردة في هذه المادة، بمعنى أن الفصل الفردي لعامل واحد، هو مؤشر - من حيث المبدأ - على عدم انطباق هذه المادة على ذلك الفصل، لأن الفصل الفردي لن يحل - غالباً - المشكلة الاقتصادية التي تمر بها المنشأة. غير أن هذا الكلام لا يمكن الأخذ به على إطلاقه؛ لأنه في المنشآت الصغيرة التي يعمل بها عدد محدود من العمال، كعاملين اثنين أو ثلاثة، يمكن أن يشكل فصل واحد أو أكثر منهم، حلاً للمشكلة الاقتصادية أو المالية، التي تمر بها المنشأة⁽²²⁾.

3- أما الحالة الثالثة من حالات الفصل المبرر والمشروع في قانون العمل الفلسطيني، فهي حالة خاصة بالمرأة العاملة التي أنجبت مولوداً، وحصلت على إجازة الولادة مدفوعة الأجر، والتي تقوم بعمل آخر خلال هذه الإجازة، فوفقاً للمادة (2/103) من هذا القانون، يجوز لصاحب العمل فصل هذه المرأة، إذا ثبت أنها اشتغلت بعمل آخر خلال تلك الإجازة.

ويلاحظ هنا أن هذه المادة لم تحدد ما إذا كان يجب أن يسبق هذا الفصل إشعار يوجهه صاحب العمل إلى العاملة التي أنجبت، وبرأينا فإن الإشعار لا يلزم في هذه الحالة، لأن الغاية من هذا الإشعار، والحكمة منه، وهي عدم مفاجأة العامل المفصول، منتقيتان في هذه الحالة، فيُفترض أن تعلم هذه المرأة، وهي تتمتع بإجازة الولادة مدفوعة الأجر، بأنه لا يجوز أن تعمل في عمل آخر خلالها⁽²³⁾.

19 أو مساعدة صاحب العمل في العثور على عامل جديد، إذا كان العامل هو الراغب بإنهاء العقد، والموجه للإشعار إلى صاحب العمل.

20 انظر في هذا الرأي: الرند، ناصر صالح، والمراجع والأحكام التي أشار إليها، مرجع سابق، ص 181-180.

21 مزيد، النوري، النظام القانوني للطرد لأسباب اقتصادية، مجلة القضاء والتشريع، مركز الدراسات القضائية والقانونية، تونس، العدد (3)، آذار 2008، ص 92.

22 ملحم، أشرف، مرجع سابق، ص 19.

23 انظر: أبو زينة، أحمد، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، ص 5.

وانظر بخلاف هذا الرأي: نصره، أحمد، مرجع سابق، ص 238، والذي يرى أنه يلزم صاحب العمل إرسال إشعار الإنهاء للمرأة العاملة، على اعتبار أن الحالات التي يجوز فيها الإنهاء دون إشعار، محددة حصراً في المادة (40) من القانون، إضافة إلى حالة إنهاء العقد في فترة التجربة، والذي لا يلزمه إشعار أيضاً.

غير أننا نرى أن الحكمة من عدم الإشعار وفقاً للمادة (40)، هو أنه لا يجوز للعامل الذي يرتكب أية من المخالفات المنصوص عليها في هذه المادة أن يدعى المفاجأة، وهو ما ينطبق على حالة المرأة التي أنجبت كما ذكرنا أعلاه، وبالمقابل فإن العامل المفصول وفقاً للمادة (41) يحتفظ بحقه في بدل الإشعار، تجنباً لمفاجأته بإنهاء عقده. وبطبيعة الحال نرى أن الأفضل أن يحسم المشرع هذه المسألة، ويحدد موقفه صراحةً مما إذا كان يلزم الإشعار في هذه الحالة أم لا.

4- فصل العامل إذا جرى إغلاق منشأة العمل بقرار إداري أو قضائي لمدة تزيد عن شهرين:

جاء في المادة (38) من قانون العمل الفلسطيني، أنه: «1- لا ينتهي عقد العمل في حالة صدور قرار إداري أو قضائي، بإغلاق المنشأة، أو إيقاف نشاطها مؤقتاً، لمدة لا تزيد على شهرين ... 2- ينقضي الالتزام المذكور في الفقرة (1) أعلاه بعد مدة الشهرين ...».

تعالج هذه المادة الحالة التي يتم فيها إغلاق المنشأة أو إيقاف نشاطها مؤقتاً، بقرار إداري يصدر عن جهات إدارية مختصة، مثل الوزارات والبلديات، أو بقرار قضائي يصدر عن جهة قضائية مختصة، كالنيابة العامة، وذلك نتيجة مخالفة ارتكبتها صاحب العمل للشروط التي تعمل المنشأة بمقتضاها، كالشروط الصحية في المطاعم، أو تعليمات الأمان والسلامة في ورش البناء، أو تعليمات الصيانة الدورية في الألعاب الترفيهية.

ووفقاً لهذه المادة فإن عقد العمل لا ينتهي، إذا كانت مدة الإغلاق أو إيقاف النشاط لا تزيد عن شهرين، بل إن صاحب العمل ملزم بدفع أجور عماله خلال هذه الفترة. وهو ما يترتب عليه أن قيام صاحب العمل بإنهاء عقد أي عامل، فور اتخاذ قرار الإغلاق، أو في غضون شهرين من اتخاذه، يعني أن هذا الفصل هو فصل تعسفي. وبمفهوم المخالفة، فإنه إذا زادت مدة الإغلاق أو الإيقاف عن شهرين، فإن صاحب العمل يستطيع أن يتمسك بانتهاء العقود التي تربطه بعماله، أو أي منهم⁽²⁴⁾، بمضي مدة شهرين على ذلك الإغلاق أو الإيقاف.

ويبدو أن هناك من يخلط بين إغلاق المنشأة أو إيقاف نشاطها مؤقتاً، وفقاً للمادة (38) المذكورة، وبين توقف المنشأة عن العمل لأسباب وظروف قاهرة، كالظروف التي يحياها الشعب الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي⁽²⁵⁾، إذ قد تتخذ سلطات هذا الاحتلال قرارات صريحة ومباشرة بإغلاق بعض المنشآت، أو قد يترتب على ممارساتها، في كثير من الأحيان، إغلاق بعض آخر من تلك المنشآت، أو توقف نشاطها لفترة قد تطول أو تقصر. ونحن نرى أن هذه الحالة، تخضع لحكم المادة (41) من القانون، التي تناولناها في هذا المبحث، وتحديد الشق المتعلق بتقليص عدد العمال، بسبب الخسارة التي قد تلحق بصاحب العمل، لأي سبب من الأسباب، وليس لحكم المادة (38).

كما أن الفرض في هذه الحالة، أن قرار الإغلاق سيصدر عن جهة إدارية أو قضائية وطنية، وهو يشكل عقوبة لصاحب العمل المخالف لأي نص أو إجراء قانوني، كان يجب عليه الالتزام به، وهو بالتالي يهدف إلى تحقيق مصلحة عامة، وهو الأمر غير المتصور في قرار الإغلاق الصادر عن سلطات الاحتلال الإسرائيلي.

وقد وقعت محكمة النقض الفلسطينية في هذا الخلط، فقد جاء في أحد أحكامها⁽²⁶⁾، أنه: «... ولما كان ذلك، وكانت محكمة البداية بصفتها الاستئنافية، قد قنعت من خلال البيانات المقدمة، إن إنهاء عمل المدعي (الطاعن) من قبل الجمعية المدعى عليها، جاء عقب إغلاق الاحتلال لها بأربعة أشهر، وعبثه بمحتوياتها، ومصادرتها لأجهزة تعود لها، وأن هكذا إنهاء له ما يبرره، ولا يشوبه أي تعسف، يستأهل معه التعويض. وحيث ترى محكمة النقض أن ما توصلت إليه محكمة الموضوع واقع في محله، وأن هكذا إغلاق يبرر إنهاء العمل، لتأثيره على نشاط الجمعية المدعى عليها، والذي يجعل عمل العامل أو بعض العاملين لديها لا مكان له، ويعزز ذلك أنه إذا كان إغلاق المنشأة بقرار إداري أو قضائي، لمدة تزيد على الشهرين، يبرر إنهاء عقد العمل، طبقاً لأحكام المادة (1/38) من قانون العمل، فإنه من باب أولى اعتبار إغلاق الجمعية لفترة تزيد على الشهرين، مبرراً لصاحب العمل في إنهاء عمل

24 لا نتفق هنا مع الرأي القائل بأنه إذا كان إغلاق المنشأة بسبب خطأ صاحب العمل، استحق العمال بعقود عمل غير محددة المدة تعويضات الفصل التعسفي، ونرى أن هذا الرأي يؤدي إلى تحميل صاحب العمل أعباء لا سند لها من القانون، ويضاعف من خسارته التي ترتبت أصلاً على إغلاق المنشأة، حتى لو أن هذا الإغلاق كان بسبب أخطائه أو إهماله أو تقصيره.

انظر ذلك الرأي لدى: نصره، أحمد، مرجع سابق، ص222.

25 انظر في هذا الخلط: ملحم، أشرف، مرجع سابق، ص16.

26 حكمها الصادر بتاريخ 28/4/2013، في الطعن المدني رقم (354/2012). منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

العامل. وحيث لا ينال من ذلك بقاء مستخدمين آخرين في عملهم، لتنوع نشاطات الجمعية، آخذين بعين الاعتبار، أنه لم يجر تعيين شخص آخر مكان المدعي في العمل مديراً تنفيذياً للجمعية بدلاً عنه».

وكما ذكرنا، فإننا لا نجد في استناد المحكمة إلى المادة (1/38) لتبرير فصل العامل استناداً صحيحاً، بل كان عليها الاستناد إلى نص المادة (41) من القانون، لتبرير ذلك الفصل.

وقبل أن ننهي هذا المبحث، نشير إلى أنه على العكس مما ورد في المواد المشار إليها أعلاه، بشأن حالات وأسباب إنهاء عمل العامل استناداً إليها، فقد ورد حكم في المادة (39) من قانون العمل الفلسطيني، يفيد بأنه لا يجوز إنهاء عمل العامل، استناداً إلى الحالات الواردة في هذه المادة، مما يعني أن مخالفتها تشكل قرينة على أن الفصل هو فصل تعسفي. فقد جاء في هذه المادة أنه: «لا يمكن اعتبار الحالات التالية، بوجه الخصوص، من الأسباب الحقيقية، التي تبرر إنهاء العمل من قبل صاحب العمل...»⁽²⁷⁾. ونلاحظ أن عبارة «بوجه الخصوص»، تفيد أن هذه الأسباب التي لا تبرر إنهاء عمل العامل، هي على سبيل المثال، وليست على سبيل الحصر، ما يعني أن الفصل التعسفي لا يقتصر على كون هذا الفصل عائداً إلى أحد الأسباب الواردة في المادة (39) المشار إليها، إنما جاء ذكر هذه الأسباب للتأكيد على خصوصيتها وإبراز طبيعتها وأهميتها⁽²⁸⁾. وبكلمات أخرى، فإن أي فصل للعامل من قبل صاحب العمل، لا يستند إلى أحد الأسباب الواردة في المواد الأربعة المتقدمة بيانها، وهي (40)، (41)، (38)، (2/103)، يشكل فصلاً تعسفياً.

بناء على كل ما تقدم يمكن تعريف الفصل التعسفي بأنه: كل إنهاء لعقد العمل لا يستند إلى سبب قانوني، أو إلى صدور خطأ من العامل، أو تم دون اتباع الإجراءات التي يحددها القانون كشرط لذلك الإنهاء، ففصل العامل يجب ألا يكون سببه مجرد رغبة صاحب العمل في إنهاء التزامه القانوني تجاه العامل، واسترداد حريته، وممارسة حقه في تعيين وإنهاء عمل العاملين لديه⁽²⁹⁾.

المبحث الثاني

إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل في الحالات غير المنصوص عليها من قبل صاحب العمل

بعد استعراض الحالات التي أجاز فيها قانون العمل لصاحب العمل إنهاء عقود العمل غير محددة المدة، بإرادته المنفردة، نتساءل هنا فيما إذا كانت تلك الحالات قد وردت على سبيل الحصر أو على سبيل المثال؟

قبل أن نجيب على هذا السؤال وتبدي رأينا في الموضوع، نلاحظ أن أحكام محكمة النقض الفلسطينية، تناقضت في الإجابة عليه، فمنها ما اعتبر أن فصل العامل من قبل صاحب العمل يجب أن يكون لأحد الأسباب المحددة في القانون، والمتقدم بيانها، وإلا اعتُبر الفصل تعسفياً. ومنها من اعتبر أن تلك الأسباب لم ترد على سبيل الحصر، بل يمكن أن توجد أسباب وحالات أخرى، تبرر لصاحب العمل فصل العامل من العمل.

ونضرب مثلاً على ذلك التناقض، في أحكام محكمة النقض الفلسطينية، كل من الحكم الصادر بتاريخ 2017/2/13، وفي الطعين رقم (2015/401)، ورقم (2015/474)، والحكم الصادر بتاريخ 2014/12/15، وفي الطعين رقم

27 وهذه الأسباب الواردة في المادة (39) المشار إليها، هي: 1- الانخراط النقابي، أو المشاركة في أنشطة نقابية خارج أوقات العمل، أو أثناء العمل، إذا كان ذلك بموافقة صاحب العمل 2- إقدام العامل على طلب ممارسة نيابة تمثيلية عن العمال، أو كونه يمارس هذه النيابة حالياً، أو مارسها في الماضي 3- إقدام العامل على رفع قضية، أو مشاركته في إجراءات ضد صاحب العمل، بادعاء خرق القانون، وكذلك تقديمه لشكوى أمام الهيئات الإدارية المختصة».

28 العتوم، منصور إبراهيم، الفصل التعسفي في قانون العمل الأردني، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، المجلد (9)، العدد (1)، 2002، ص162.

29 النوافلة، يوسف أحمد، مرجع سابق، ص465.

(2013/617)، ورقم (2013/627)⁽³⁰⁾.

ففي الحكم الأول، اعتبرت محكمة النقض أن الحالات (المخالفات) التسعة، الواردة في المادة (40) من قانون العمل، ليست «الحالات الوحيدة التي تبرر الفصل حصرًا»، واستندت في ذلك على ما جاء في الفقرة الثالثة من المادة (46) من القانون، من أنه: «يُعتبر تعسفاً إنهاء عقد العمل دون وجود أسباب موجبة لذلك». إنما اعتبرت أن الفرق بين الفصل وفقاً للمادة (40) المذكورة، والفصل لأسباب أخرى (مبَرَّرة من وجهة نظر المحكمة، وغير واقعة تحت حصر)، أن الفصل وفقاً للمادة (40) يكون دون إشعار، أما الفصل المبرر لأسباب أخرى، فلا يفي استحقاق العامل لبدل الإشعار. كما اعتبرت المحكمة أن «تقرير وتقدير ما إذا كان الفصل تعسفاً من عدمه، يخضع لإطلاقات محكمة الموضوع، في ضوء ما يُقدم من بينات، طالما أنه جاء على نحو سائغ، وله أصل في الأوراق».

يؤيد ذلك ويكرره أيضاً، ما جاء في الحكم الصادر عن ذات محكمة النقض المنعقدة في رام الله، بتاريخ 2015/4/20، في الطعن رقم (2012/833)⁽³¹⁾، إذ اعتبرت هذه المحكمة أن «المشرع الفلسطيني لم يحدد الأسباب التي يمكن اعتبارها موجبة لإنهاء العمل، دون اعتبارها فصلاً تعسفاً، بل ترك تقدير تلك الأسباب لمحكمة الموضوع، تستخلصها من الظروف والملابسات التي تحيط بواقعة الفصل من العمل، باعتبار أنها من المسائل الموضوعية التي تستقل محاكم الموضوع بتقديرها، دون معقب عليها، طالما أن استخلاصها بحكم القانون من تلك الواقعة مقبول وسائغ».

ونشير إلى أننا نجد أن هذا الحكم ذاته يشوبه التناقض في عباراته⁽³²⁾، حيث ورد فيه العبارة التالية: «يثور تساؤل جوهري، في ظل عدم ورود الحالة موضوع هذه الدعوى، ضمن حالات الفصل المنصوص عليها في المادتين (40، 41) من قانون العمل، اللتين أجازتا لصاحب العمل الحق في إنهاء عقد العمل، دون أن يُعتبر ذلك عملاً تعسفاً...».

أما الحكم الثاني، الصادر في الطعن رقم (2013/617)، ورقم (2013/627)، فاعتبر «أن الفصل التعسفي هو الذي يصدر عن صاحب العمل بلا مبرر، وبشكل مخالف لنص المادة (40)، والمادة (41) من قانون العمل، اللتين حددتا الحالات التي يجوز معها لصاحب العمل إنهاء خدمة العامل، فإذا لم تتوافر إحدى هذه الحالات، وقام صاحب العمل رغم ذلك بفصل العامل، فإن الفصل عندئذ يكون تعسفاً»، أي أن هذا الحكم اعتبر حالات الفصل المبرر -وعلى خلاف الأحكام السابقة- مذكورة على سبيل الحصر، في هاتين المادتين.

وعلى ذات النهج جاء في حكم محكمة النقض الفلسطينية، في الطعن رقم (2009/94) و(2009/101)، الصادر بتاريخ 2009/9/30⁽³³⁾، أنه: «على صاحب العمل أن يثبت سبب إنهاء عقد العمل، وأن يكون ذلك لأحد الأسباب المحددة في المادتين (40، 41) من قانون العمل على سبيل الحصر، وإلا كان متعسفاً في فصل العامل».

نشير ابتداءً إلى أن الحكم المشار إليه، الصادر في الطعن رقم (2013/617)، ورقم (2013/627)، قد أخذ -وبحق- على المحكمة الاستئنافية تفسيرها الخاطئ لأحكام المادتين (40، 41) المذكورتين، وأنها خلطت بين المخالفة التي تصدر عن العامل بغيابه عن عمله، والواردة في المادة (4/40)، وبين الأسباب الفنية الواردة في المادة (41)، وأنها أخطأت باعتبارها غياب العامل وعدم التزامه بعمله من الأسباب الفنية التي تجيز فصله من طرف واحد،

30 جميع هذه الأحكام منشورة في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

31 منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

32 انظر: أبو زينة، أحمد، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، هامش رقم (4)، ص2.

33 منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

وبالتالي تكون قد أخطأت في تأويل وتفسير، ومن ثم تطبيق أحكام المادتين المذكورتين⁽³⁴⁾.

فالحالات الواردة في المادة (40) هي عبارة عن مخالفات تصدر من العامل، تبرز فصله من قبل صاحب العمل، أما الأسباب الفنية والاقتصادية الواردة في المادة (41)، فأمر مختلف تماماً، ولا يد للعامل فيهما، والخلط بين هاتين المادتين يؤدي إلى تطبيقهما بشكل غير سليم.

غير أننا نأخذ على هذا الحكم أنه اعتبر أن تلفظ العامل بألفاظ بذيئة، طالت القائمين على العمل، (خلال تلفظه على أحد العاملين في الشركة بتلك الألفاظ)، والذي حصل بسببه على إنذار من الشركة، لا يعتبر، وفقاً لما جاء في هذا الحكم، مبرراً لفصله سناً لأحكام المادتين (40، و41)⁽³⁵⁾.

ونرى أن هذا الأمر مخالف لصريح نص المادة (9/40)، ذلك أن من الحالات التي يحق فيها لصاحب العمل إنهاء عقد العمل من طرف واحد: «اعتدائه -أي العامل- بالضرب أو التحقير على صاحب العمل، أو على من يمثله، أو على رئيسه المباشر»، فهذا النص لا يشمل حالة اعتداء العامل على زملائه العاملين بالضرب أو التحقير، فهو مقصور على الأشخاص المذكورين فيه، وهم صاحب العمل أو من يمثله أو الرئيس المباشر للعامل، وهو ما يتوافر -على أية حال- في حالة العامل المدعي في هذا الطعن، لأن ألفاظه البذيئة طالت القائمين على العمل⁽³⁶⁾.

وعلى العموم فإننا نعتقد أن المشرع قصد حصر حالة الاعتداء بالضرب أو التحقير كسبب لفصل العامل، على الأشخاص المذكورين في النص، وعدم توسيعها لتشمل زملاء العاملين، وأن الأمر لا يشكل ثغرة في التشريع، ونحن نؤيد هذا المسلك من المشرع، وذلك للحد أو التضييق من الحالات التي يجوز فيها لصاحب العمل فصل العامل من طرف واحد، خاصة أن صاحب العمل بإمكانه معاقبة العامل المعتدي على زملائه، من خلال لائحة الجزاءات التي يمكنه وضعها وتطبيقها على العمال، في حالة ارتكاب أي منهم مخالفة غير منصوص عليها في القانون، بما في ذلك استخدام عقوبة الفصل من العمل، مع مراعاة التدرج في العقوبة، على النحو الذي سنتناوله في المبحث الثالث من هذا البحث.

وبالعودة للسؤال المتعلق بكون أسباب الإنهاء من قبل صاحب العمل، والواردة في قانون العمل الفلسطيني، قد وردت على سبيل المثال أو على سبيل الحصر، وفيما يتعلق بالتضارب الوارد بهذا الشأن في أحكام محكمة النقض الفلسطينية، فإننا في معرض الإجابة على هذا السؤال، والتعليق على ذلك التناقض، نقول إننا نختلف مع ما جاء في الحكم الأول، الصادر في الطعن رقم (2015/401) ورقم (2015/474)، وننطق مع ما جاء في الحكم الثاني، الصادر في الطعن رقم (2013/617)، ورقم (2013/627)، ونرى أن الأسباب «الموجبة» للفصل في قانون العمل، وردت على سبيل الحصر، وليس على سبيل المثال⁽³⁷⁾، فالقول بأنها وردت على سبيل المثال، فيه خطورة على أمن العامل واستقراره الوظيفي، وتوسيع لباب الفصل من قبل صاحب العمل دون سند من القانون⁽³⁸⁾.

لذا، فإننا وبعد استعراض حالات الفصل المبرر والمشروع قانوناً، التي نص عليها قانون العمل الفلسطيني، نختلف أيضاً مع من يرى أن قانون العمل الفلسطيني خلا «من معيار ضيق للإنتهاء»، وأنه «لم يحدد نطاقاً للأسباب التي

34 انظر: أبو زينة، أحمد، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، ص3.

35 انظر: أبو زينة، أحمد، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، ص3.

36 بعكس ذلك - وبما يؤيد رأينا- وجدت محكمة النقض، في حكمها الصادر بتاريخ 6/4/2015، في الطعن المدني رقم (695/2012)، أنه قد ثبت حصول المدعي (العامل) على عدة إنذارات بسبب مخالفته التعليمات، بما في ذلك اعتدائه لفظياً على المسؤولين في الإدارة، مما يجعل سبب الطعن المقدم بهذا الشأن من الشركة (المدعى عليها) ضد الحكم للعامل المدعي بتعويض الفصل التعسفي، وارداً على الحكم المطعون فيه. منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

37 انظر عكس هذا الرأي، في القانون الأردني: العتوم، منصور، مرجع سابق، ص161.

38 انظر: أحمد أبو زينة، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، ص3.

تُعد موجبة للإنتهاء»، وأنه ترك تحديد هذه الأسباب لتقدير القاضي، مما قد يوسع ذلك النطاق⁽³⁹⁾. بل نرى - مرة أخرى- أن حالات فصل العامل من طرف صاحب العمل، محددة على سبيل الحصر في قانون العمل الفلسطيني، على النحو المتقدم تفصيله. وأن الفصل إذا بُني على أي حالة لم تتضمنها نصوص المواد (40، 41، 38، 2/103)، يكون فصلاً تعسفياً⁽⁴⁰⁾. ومع ذلك فإننا نجد أنه كان يجدر بالمشرع أن يشير إلى هذه المواد الأربعة، في نص المادة (3/46) التي تنص على اعتبار إنهاء عقد العمل غير محدد المدة تعسفياً، دون وجود أسباب موجبة لذلك، بحيث يكون واضحاً، أن الأسباب الموجبة (أو المبررة) لذلك الفصل، هي ما وردت في المواد الأربعة المذكورة فقط، وذلك درءاً لأي جدل في هذا الشأن⁽⁴¹⁾.

ومسألة اعتبار الإنهاء تعسفياً، بما يترتب على ذلك من تعويض، إن لم توجد أسباب تبرر هذا الإنهاء، هي من النظام العام، فلا يجوز الاتفاق على خلافها⁽⁴²⁾، ولا يجوز تنازل العامل عن حقه في تعويض الفصل التعسفي أو جزء منه، إذا حصل ذلك التنازل مسبقاً، أي وقت إبرام العقد، أو خلال تنفيذه⁽⁴³⁾.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن هذا التناقض في موضوع الفصل التعسفي، في الأحكام الصادرة عن محكمة النقض الفلسطينية، في هذا الشأن، يتطلب عقد الهيئة العامة للمحكمة العليا، وفق ما نصت عليه المادة (25) من قانون تشكيل المحاكم النظامية الفلسطيني رقم (5) لسنة 2001⁽⁴⁴⁾، والمعدلة بموجب القرار بقانون رقم (15) لسنة 2014⁽⁴⁵⁾، فقد جاء في هذه المادة، أنه: «تتعد هيئة المحكمة العليا، برئاسة رئيسها، أو القاضي الأقدم في الهيئة، وحضور عشرة من أعضائها، بناءً على طلب رئيسها، أو إحدى دوائرها، في الحالات التالية: 1- ... أو لرفع تناقض بين مبادئ سابقة»⁽⁴⁶⁾. وهو ما ينطبق على الأحكام المشار إليها، لوجود التناقض المتقدم بيانه، بشأن المبادئ التي أنشأتها هذه الأحكام، في موضوع الفصل التعسفي وأسبابه في قانون العمل الفلسطيني، وما إذا كانت هذه الأسباب قد حُدّت على سبيل الحصر في هذا القانون أم لا⁽⁴⁷⁾.

المبحث الثالث

إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل في الحالات المنصوص عليها في النظام الداخلي لمنشأة العمل

- 39 نصره، أحمد، مرجع سابق، ص 245-247.
- 40 بل إن قيام العامل بترك العمل بسبب أفعال يقوم بها صاحب العمل، وتشكل مخالفة لأي حكم من أحكام قانون العمل، أو تشكل انتهاكاً لحقوق العامل، التي ينص عليها هذا القانون، وعقد العمل الذي يربط بين العامل وصاحب العمل، يجب أن يعتبر بمثابة فصل تعسفي ضمني. وهو ما أكدته محكمة النقض الفلسطينية في أكثر من حكم لها، كما هو الحال في الحكم الصادر بتاريخ 30/9/2015، في الطعن رقم (234/2015)، إذ تبين للمحكمة أن صاحب العمل طلب من العامل توقيع عقد جديد بتاريخ جديد، وليس من تاريخ العمل الفعلي، وأن يقر في العقد الجديد أنه استلم حقوقه، وهو ما رفضه العامل ودفعه لترك العمل، الأمر الذي يشكل في مضمونه فصلاً تعسفياً للعامل. مشار إليه لدى: نصره، أحمد، مرجع سابق، ص 250.
- وكذلك في الحكم الصادر بتاريخ 8/5/2013، في الطعن رقم (720/2011)، حيث اعتبرت المحكمة أن للعامل الحق في ترك العمل، بسبب اتخاذ قرارات من صاحب العمل، تتضمن تعديلات جوهرية في عقد العمل وشروطه، كما اعتبرت المحكمة تصرف صاحب العمل فصلاً ضمناً لرغبته في إنهاء العلاقة التعاقدية، مما يجعل للعامل الحق في تعويض الفصل التعسفي. منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.
- 41 انظر: أبوزينة، أحمد، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، ص 6.
- 42 نصره، أحمد، مرجع سابق، ص 245.
- 43 صانوري، مهند أحمد، الآثار القانونية الناتجة عن الحكم بالفصل التعسفي في قانون العمل الأردني، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد (7)، آذار 2016، (والمراجع التي أشار إليها)، ص 267.
- 44 منشور في الوقائع الفلسطينية (الجريدة الرسمية الفلسطينية)، العدد (38)، الصادر بتاريخ 5/9/2001، ص 279.
- 45 منشور في الوقائع الفلسطينية (الجريدة الرسمية الفلسطينية)، العدد (108)، الصادر بتاريخ 15/7/2014، ص 35.
- 46 وهو ما قامت به الهيئة العامة للمحكمة العليا، على سبيل المثال، في حكمها رقم (2) لسنة 2015، الصادر بتاريخ 9/4/2015، (منشور في موقع (المقتفي)، بشأن التناقض في أحكام محكمة النقض، بخصوص وجوب دفع رسوم عن المطالبة ببديل ساعات العمل الإضافي.
- 47 انظر: أبوزينة، أحمد، موقع (المقتفي)، مرجع سابق، ص 7.

إذا توصلنا في المبحث السابق إلى أن الحالات الواردة في المواد الأربعة المذكورة (40، 41، 38، 2/103)، وردت على سبيل الحصر في قانون العمل الفلسطيني، فهل يعني هذا أنه يستحيل على صاحب العمل أن يفصل العامل لأي سبب آخر لم يرد في تلك النصوص، وتحديداً إذا ارتكب العامل مخالفة لم ترد في الحالات التسعة، المنصوص عليها في المادة (40)؟

قبل أن نجيب، وحتى نوضح مقصدنا، نذكر بعض الأمثلة:

ذكرنا أن من المخالفات التسعة الواردة في المادة (40)، المخالفة المتعلقة بإفشاء العامل للأسرار الخاصة بالعمل، التي من شأنها أن تسبب الضرر الجسيم، فهل هذا يعني أن العامل يستطيع إفشاء الأسرار، التي من شأنها أن تسبب الضرر اليسير؟ وأن صاحب العمل لا يستطيع معاقبته بالفصل، أو ما هو دون الفصل من عقوبات؟

أيضاً، من المخالفات الواردة في هذه المادة، اعتداء العامل بالضرب أو التحقير على صاحب العمل، أو على من يمثله، أو على رئيسته المباشر. فهل هذا يعني أنه يجوز للعامل الاعتداء بالضرب أو التحقير-على أي شخص من غير المذكورين، كما لو اعتدى على زملائه العاملين معه، أو على زبائن صاحب العمل؟

أيضاً لو كان العامل يحضر إلى عمله متأخراً، ويغادره مبكراً، أو يخرج خلال ساعات العمل دون إذن من صاحب العمل، فماذا بإمكان صاحب العمل أن يصنع مع هذا العامل؟ وماذا لو كان العامل يخالف تعليمات السلامة والصحة المهنية، بما يشكل خطراً على صحة وسلامة هذا العامل، وغيره من العمال؟

إن هذه التصرفات (المخالفات) التي قد يقوم بها العامل، مما لا تغطيها الحالات الواردة في المادة (40)، هي مما لا يقبله صاحب العمل، ومما يلحق الضرر به وبمصلحته، ومما يمس بالثقة بينه وبين العامل، ومما يخلق الاضطراب في المنشأة، الأمر الذي يترتب عليه سؤال بدهي، هو: كيف يمكن لصاحب العمل أن يتعامل مع مثل هذه الحالات؟ وهل يتمتع عليه فصل العامل، بالرغم مما قام به، لمجرد عدم توافر شروط الفصل وفقاً للمادة (40) -أو أي نص آخر في القانون- في التصرف أو السلوك الخاطئ الذي قام به هذا العامل⁽⁴⁸⁾؟

في معرض الإجابة على هذه التساؤلات، هناك من يرى، مثلاً، أنه يمكن لصاحب العمل في حالة إفشاء العامل لأسرار من شأنها أن تسبب الضرر اليسير لصاحب العمل أن يقوم هذا الأخير بفصل العامل وإنهاء عقده، بعد توجيه الإشعار للعامل⁽⁴⁹⁾.

ونحن نختلف مع هذا الرأي، ونرى أن الحل الوحيد أمام صاحب العمل كي يشمل بعقوبة الفصل، حالات (مخالفات) أخرى لم تنص عليها المادة (40) بشكل مباشر، يكمن في المادة (40) ذاتها، وتحديداً في الحالة الثالثة من الحالات (المخالفات) الواردة فيها، أي حالة تكرار العامل «مخالفة النظام الداخلي للمنشأة، المصادق عليه من وزارة العمل، أو التعليمات المكتوبة الخاصة بسلامة العمل وصحة العمال، رغم إنذاره بها حسب الأصول»، فهذا يعني أن صاحب العمل يمكنه الاستناد إلى هذه الحالة، ويقوم بوضع نظام داخلي للمنشأة أو تعليمات خاصة بالسلامة والصحة المهنية في المنشأة، يرفقهما بلائحة جزاءات، وفقاً لما ورد في قرار مجلس الوزراء بلائحة القواعد المنظمة للجزاءات، رقم (121) لسنة 2005⁽⁵⁰⁾.

48 في هذا السياق قضت محكمة النقض الفلسطينية، المنعقدة في رام الله، في حكمها الصادر بتاريخ 11/1/2015، في الطعن المدني رقم (348/2014)، بأن اعتداء العامل على زميله لا يخول صاحب العمل بفصله، لأن نص المادة (40/9) قصر الاعتداء الذي يبرر فصل العامل، على صاحب العمل، أو من يمثله، أو على الرئيس المباشر للعامل، وأن النص جاء صريحاً ومحدداً، وأنه لا اجتهاد في مورد النص، وأن المشرع الفلسطيني لو أراد أن ينسحب الأمر على زملائه العمال، لأفصح عن إرادته في هذا الشأن. منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

49 نصره، أحمد، مرجع سابق، ص198.

50 منشور في الوقائع الفلسطينية (الجريدة الرسمية الفلسطينية)، العدد (63)، الصادر بتاريخ 27/4/2006، ص620.

وقد جاء في المادة (84) من قانون العمل الفلسطيني أنه: «1- لا يجوز لصاحب العمل اتخاذ أي إجراء تأديبي، أو فرض غرامة على العامل، إلا عن مخالفة منصوص عليها في لائحة الجزاءات المصدقة من قبل الوزارة...».

ووفقاً للمادة (1) من القرار بلائحة القواعد المنظمة للجزاءات، فإنه لا يجوز توقيع أية عقوبة على العامل (بما في ذلك عقوبة الفصل)، إلا وفق لائحة جزاءات مصدقة من قبل وزارة العمل. ووفقاً للمادة (4) من ذات القرار: «لا تسري الأحكام الواردة في لائحة الجزاءات هذه، إلا من تاريخ علم العمال بها».

وقد أورد هذا القرار في نهايته نموذجاً للائحة الجزاءات، بحيث يجب على صاحب العمل أن يسترشد بها، عند إعداد لائحة الجزاءات الخاصة بمنشأته⁽⁵¹⁾. ويلاحظ أن هذا النموذج قد أورد عقوبة الفصل، ضمن العقوبات التي يمكن أن يوقعها صاحب العمل، كعقوبة قصوى، وحل أخير أمامه، بعد أن يكون قد تدرج في العقوبات مع العامل المخالف، بدءاً من التنبيه الشفهي والإنذار المكتوب، مروراً بالغرامة المالية، ووقف الاحتفاظ بالمزايا المتعلقة بالأجور، وانتهاءً بالفصل.

ووفقاً لهذا النموذج فإن من المخالفات التي قد تنتهي بعقوبة الفصل، المخالفات المتعلقة بمواعيد العمل (كالتأخر عن العمل)، والمخالفات المتعلقة بنظام العمل (كالإهمال في العمل بدرجاته المختلفة، من البسيط وحتى الجسيم)، والمخالفات المتعلقة بسلوك العامل (كإفشاء الأسرار، وافتعال المشاجرات، أو المشاركة فيها)، وعدم اتباع تعليمات السلامة والصحة المهنية المكتوبة (كالتدخين في الأماكن المحظورة أو غير المخصصة، أو عدم استخدام وسائل الوقاية الشخصية).

ففي لائحة الجزاءات هذه يستطيع صاحب العمل أن يضع كافة الأفعال والتصرفات، التي تكون مرفوضة من طرفه، ومعرقلة لسير العمل في منشأته، بحيث تكون عقوبتها -مع مراعاة التدرج- الفصل من العمل.

إننا نرى أن هذا الأمر - أي وضع صاحب العمل لنظام داخلي - مرفق بلائحة جزاءات، يُصادق عليه في وزارة العمل، ويعلنه للعمال، بحيث يتضمن - كما ذكرنا - كافة الأفعال والتصرفات التي يرفضها صاحب العمل، يوازن - برأينا - بين مصلحة هذا الأخير ومصلحة العمال، فمن جهة لا يكون فصل العمال وهو أخطر عقوبة قد يتعرض لها العامل، بما يترتب عليها من تبعات اقتصادية واجتماعية - متروكاً لتقدير وأهواء صاحب العمل، ومن جهة أخرى يكون مطلوباً من العامل احترام ما تفرضه عليه أحكام كل من قانون العمل، وعقد العمل الذي يربطه مع صاحب العمل، والنظام الداخلي للمنشأة، بحيث إذا خالف أيّاً منها يكون فصله مبرراً ومشروعاً، وليس تعسفياً.

وعلى صلة بما سبق، يبرز تساؤل آخر، هو: ماذا لو وضع صاحب العمل في النظام الداخلي للمنشأة أسباباً لإنهاء عقد العمل، لا يمكن أن ترد في لائحة الجزاءات، لأنها ليست لها علاقة بأية مخالفة ارتكبتها العامل، أو أنها ليست مألوفة - بشكل عام - كأسباب لإنهاء عقود العمل؟

ونضرب مثلاً على ذلك بمسألة وصول العامل إلى سن معينة، كستين أو سبعين عاماً. فقانون العمل الفلسطيني لم يحدد سناً لإنهاء العقود، ومع ذلك فإن بعض المنشآت تُنهي العمل فيها، بوصول العامل إلى سن معينة، مثل الجامعات الفلسطينية (غير الحكومية)، التي تحيل أعضاء الهيئات التدريسية (الأكاديمية) فيها «للتقاعد»، بوصولهم سن (65 أو 70) عاماً، وفقاً لما هو متعارف عليه في تلك الجامعات، ولما هو منصوص عليه في الأنظمة الداخلية لها.

وقد اعتبرت محكمة النقض الفلسطينية، المنعقدة في رام الله، في حكمها الصادر بتاريخ 2015/4/20، في الطعن رقم

51 وقد جاء في المادة (2/1) من هذا القرار، أنها: «لغايات المصادقة على لائحة الجزاءات، يُسترشد بالنموذج المرفق باللائحة».

(2012/833)⁽⁵²⁾، أن بلوغ العامل سن الستين عاماً، ليس مبرراً أو موجباً لإنهاء عقد العمل.

وهو ما تكرر في الحكم الصادر في الطعن رقم (2016/630)، ورقم (2016/693)، الصادر بتاريخ 2/6/2019⁽⁵³⁾، والذي جاء فيه: «وعن سبب الطعن الأول، ولما كان الحكم المطعون فيه، إذ قضى بإلغاء الحكم المستأنف، وثبوت حق المدعي بالمطالبة ببديل تعويض عن فصل تعسفي، فقد حملته على أن بلوغ العامل سن الستين، لا يصلح مبرراً لإنهاء خدماته، وأن أي اتفاق يخالف ذلك يقع باطلاً، لمخالفته أحكام قانون العمل، لا سيما وأن ما نص عليه القانون يمثل الحد الأدنى لحقوق العمال، التي لا يجوز التنازل عنها...».

ومع أننا نتفق بشكل عام مع هذا الحكم، خاصة في ظل عدم وجود قانون للضمان الاجتماعي في فلسطين⁽⁵⁴⁾، إلا أننا نرى أن وضع صاحب العمل لنظام داخلي، يتضمن إنهاء عمل العامل في سن الستين عاماً، ومصادقته عليه في وزارة العمل⁽⁵⁵⁾، وإعلانه للعمال، وقبل ذلك اشتراطه هذا الإنهاء في عقد العمل⁽⁵⁶⁾، يعني جواز الإنهاء عند وصول العامل إلى هذه السن. فبعض الأعمال ربما لا يتناسب معها بقاء من هم فوق سن الستين عاماً فيها، كالتعليم، والأعمال الخطرة، والأعمال البدنية بشكل عام.

يؤيد ذلك ما جاء في حكم محكمة النقض الفلسطينية، في الطعن رقم (2018/656)، ورقم (2018/806)، الصادر بتاريخ 1/7/2019⁽⁵⁷⁾، ففي هذين الطعنين اعتبرت المحكمة أن النظام الداخلي الذي تتمسك الجهة صاحبة العمل بما ينص عليه من إنهاء خدمات العامل بوصوله سن الخامسة والخمسين عاماً، وتتمسك كذلك بأن ذات الشرط ورد في العقد المبرم بين العامل والجهة صاحبة العمل، كان قد تم إلغاؤه أي النظام الداخلي- بموجب نظام جديد، جرت المصادقة عليه من قبل وزارة العمل، في سنة 2013.

وهذا يعني، بمفهوم المخالفة، أنه لو لم يتم إلغاء النظام الداخلي السابق، الذي ينص على إنهاء خدمات العامل، بوصوله سن الخامسة والخمسين، لكان قرار الجهة صاحبة العمل بإنهاء عمل العامل تطبيقاً لهذا البند في ذلك النظام الداخلي قراراً مشروعاً.

يعزز ذلك ما ورد في حكم آخر ذي علاقة صادر عن محكمة النقض الفلسطينية⁽⁵⁸⁾، من أنه: «لما كانت الحالة محل البحث، ألا وهي إنهاء خدمات العامل لبلوغه سن الستين، ليست من قبيل الحالات التي اعتبر المشرع، إنهاء خدمات العامل فيها غير مبررة، أو تلك التي اعتبرها مبررة، فإنها والحالة هذه تدخل في نطاق ما تستخلصه المحكمة، في ضوء ما يُقدم لها من بينات، وما تستخلصه مما هو مطروح أمامها، من أسباب ووقائع».

وهذا يعني أن مبدأ إنهاء عمل العامل في سن معينة كالستين أو السبعين، ليس مرفوضاً أو غير مقبول، إن وجدت هناك أسباب وجيهة وموضوعية ومنطقية، تبرر هذا الإنهاء.

52 منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

53 منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

54 والذي يوفر تأمينات الشيخوخة للعامل المتقاعد، وتحديدًا راتباً تقاعدياً حتى وفاته.

55 تجدر الإشارة إلى أن وزارة العمل الفلسطينية، لا تقبل عادةً وجود بند في النظام الداخلي، ينص على مسألة إنهاء عمل العامل في سن الستين عاماً، غير أنها في بعض الحالات، كما هو الحال بالنسبة للجامعات، تصادق على النظام الداخلي، بالرغم من وجود مثل هذا البند، لكن مع إدراج تحفظ عليه، وهذا التحفظ يعني الاعتراض، وعدم قبول هذا البند، وأن العامل الذي تُنهي خدماته سناً إليه، يكون من حقه مقاضاة صاحب العمل، ومطالبته بتعويض الفصل التعسفي.

56 ونشير إلى أنه حتى في حالة اشتراط ذلك في العقد، تبقى مسألة جدلية، لأنه يمكن القول إن مثل هذا البند في العقد، لا يسري في حق العامل، طالما أن قانون العمل لا ينص على الإحالة للتقاعد، أو إنهاء خدمات العامل في سن الستين عاماً، وأن العامل يُطبق عليه الأحكام الأفضل لمصلحته، سواء وردت في القانون أو في العقد، تطبيقاً لنص المادة (6) من قانون العمل الفلسطيني.

57 منشور في موقع: موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية (مقام)، جامعة النجاح الوطنية: <https://maqam.najah.edu>

58 الحكم الصادر بتاريخ 18/6/2012، في الطعن رقم (336/2012). منشور في موقع (المقتفي)، مرجع سابق.

الخاتمة

تناولنا في هذا البحث موضوع إنهاء عقد العمل غير محدد المدة، بالإرادة المنفردة لصاحب العمل وفقاً لأحكام قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000.

وهذا الإنهاء يشكل خروجاً على القواعد العامة في العقود، التي لا تجيز إنهاء العقد بالإرادة المنفردة لأحد أطرافه، غير أن خصوصية عقد العمل غير محدد المدة، كعقد مستمر دون سقف زمني، حداً بالمشروع إلى إجازة إنهائه من قبل صاحب العمل، لكنه - مع ذلك - لم يترك الأمر لمطلق إرادة صاحب العمل، بل أوجب توفر سبب أو أكثر، لقيامه بفصل العامل وإنهاء عقده، كي يعتبر الفصل مشروعاً، وبالعكس ذلك سيعتبر ذلك الفصل تعسفياً.

وقد خلصنا من البحث إلى النتائج التالية:

- 1- نص قانون العمل الفلسطيني بشكل مباشر، في المادتين (40)، و(41) منه، على حالات يجوز معها لصاحب العمل فصل العامل، إذا توفر أحد الأسباب الواردة في هاتين المادتين.
- 2- تتعلق الأسباب الواردة في المادة (40)، بالمخالفات التي قد تصدر عن العمال، أما المادة (41)، فتجيز فصل العامل لأسباب فنية أو اقتصادية.
- 3- هناك حالتان أخريان تجيزان لصاحب العمل فصل العامل، إحداهما وردت في المادة (38) من القانون، ويجوز فيها لصاحب العمل الذي أغلقت منشأته، أو أوقف نشاطها مؤقتاً، فصل العمال بعد مضي شهرين على هذا الإغلاق أو الإيقاف. أما الحالة الأخرى، فوردت في المادة (2/103)، وتتعلق بالمرأة الحاصلة على إجازة ولادة مدفوعة الأجر، إذ يجوز إنهاء عقدها، إذا ثبت لصاحب العمل قيامها بعمل آخر خلال تلك الإجازة.
- 4- لم ينص قانون العمل الفلسطيني صراحةً على ما إذا كانت الأسباب الواردة في المواد الأربعة المذكورة، جاءت على سبيل المثال أو على سبيل الحصر. وقد تضاربت أحكام محكمة النقض الفلسطينية، في هذا الشأن، فمنها من اعتبر تلك الأسباب واردة على سبيل الحصر، فيما اعتبرت أحكام أخرى أنها واردة على سبيل المثال.
- 5- يتطلب هذا التضارب في أحكام محكمة النقض الفلسطينية، عقد اجتماع للهيئة العامة للمحكمة العليا، من أجل رفعه وتجاوزه، وتوحيد الأحكام والمبادئ في هذا المجال.
- 6- يمكن لصاحب العمل وضع نظام داخلي، وإرفاقه بلائحة جزاءات، يصادق عليهما في وزارة العمل، بحيث تتضمن لائحة الجزاءات عقوبات على أفعال لم يشر إليها القانون، ومن تلك العقوبات - مع مراعاة التدرج - عقوبة الفصل من العمل.

بناءً على كل ما تقدم، نخلص إلى التوصيات التالية، فيما يتعلق بقانون العمل الفلسطيني:

- 1- ضرورة تحديد مدة لصاحب العمل، كي يمارس حقه في فصل العامل، إذا ارتكب إحدى المخالفات الواردة في المادة (40)، تبدأ من تاريخ تحقق صاحب العمل وتثبته من وقوع المخالفة، وبحيث لا يجوز له فصل العامل بانقضاء هذه المدة.
- 2- تعديل المادة (3/46) من القانون، لتصبح على النحو التالي: «يعتبر تعسفياً إنهاء عقد العمل من قبل صاحب العمل، دون وجود أسباب مبررة لذلك»، وذلك بدلاً من «وجود أسباب موجبة لذلك».

- 3- إضافة فقرة رابعة إلى المادة (46) من القانون، تحدد الأسباب المبررة لإنهاء عقد العامل بعقد عمل غير محدد المدة، بما ورد في المواد (38)، (40)، (41)، (2/103) من القانون فقط. وكذلك تطبيق الفصل كعقوبة على العامل، في حالة مخالفته النظام الداخلي للمنشأة، المصادق عليه من وزارة العمل.
- 4- أن يوضح القانون ما إذا كان فصل المرأة -الحاصلة على إجازة ولادة مدفوعة الأجر إذا قامت بعمل آخر خلالها - يتطلب إرسال صاحب العمل إشعاراً لها بذلك أو لا.
- 5- عقد الهيئة العامة للمحكمة العليا الفلسطينية من أجل رفع التناقض بين الأحكام الصادرة عن دوائر محكمة النقض، فيما يتعلق بكون أسباب فصل العامل من العمل الواردة في القانون جاءت على سبيل المثال، أم على سبيل الحصر، وتوحيد تلك الأحكام.

قائمة المصادر والمراجع:

1- المصادر:

الوقائع الفلسطينية (الجريدة الرسمية الفلسطينية)، الأعداد: (38)، (39)، (63)، (108).

2- المراجع:

- أبو زينة، أحمد (2020). تعليق على أحكام قضائية، موقع منظومة القضاء والتشريع في فلسطين (المقتفي)، إصدار معهد الحقوق- جامعة بيرزيت، فلسطين، على الرابط التالي:
- <http://muqtafi.birzeit.edu/courtjudgments/ViewCJCard.aspx?CJID=98899>
- رحمة، محمود علي (2018). السلطة التقديرية والشروط التعسفية لصاحب العمل في إنهاء وتعديل عقد العمل- دراسة مقارنة، ط1، الجيزة- مصر: مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع.
- الرند، ناصر صالح (2010). الإنهاء التعسفي لعقد العمل، طبقاً لقانون دولة الإمارات العربية المتحدة مقارنةً بالشريعة الإسلامية، الإمارات: أكاديمية شرطة دبي.
- صانوري، مهند أحمد (2016). الآثار القانونية الناتجة عن الحكم بالفصل التعسفي في قانون العمل الأردني، المجلة المصرية للدراسات القانونية والاقتصادية، (7)، ص250-272.
- العتوم، منصور إبراهيم (2002). الفصل التعسفي في قانون العمل الأردني، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، 9 (1)، ص157-187.
- العتوم، منصور إبراهيم، والهبشان، وإبراهيم وليد (2011). إثبات الفصل التعسفي وآثاره في عقد العمل غير محدد المدة، دراسة تحليلية نقدية مقارنة، مجلة الجامعة الخليجية، قسم القانون، البحرين، 3 (2).
- الفعال، عادل عبد الحميد (2009). الإنهاء غير المشروع لعقد العمل (دراسة مقارنة)، وفقاً لأحكام قانون العمل الجديد رقم (12) لسنة 2003، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- مزيد، النوري (2008). النظام القانوني للطرود لأسباب اقتصادية، مجلة القضاء والتشريع، مركز الدراسات القضائية والقانونية، تونس، (3).

-مزيد، النوري (2008). دور القاضي في مجال النزاعات المترتبة عن الطرد لأسباب اقتصادية، مجلة دراسات قانونية، كلية الحقوق- جامعة صفاقس، (15)، ص38-21.

-ملحم، أشرف (2018). الرقابة القضائية على الفصل التعسفي، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، مركز المنارة للدراسات والأبحاث، الرباط- المغرب، (22)، ص33-11.

-نصرة، أحمد (2017). قانون العمل الفلسطيني، ط3: (دون دار نشر).

-النوافلة، يوسف أحمد (2019). الحماية الموضوعية والإجرائية للعامل من الفصل التعسفي: دراسة مقارنة في قانون العمل العماني والإماراتي والأردني، مجلة دراسات- علوم الشريعة والقانون، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، 46 (3)، ص483-463.

3- مواقع إلكترونية:

-موقع محكمة النقض المصرية: <https://www.eg.gov.cc>

- موقع منظومة القضاء والتشريع في فلسطين (المقتفي)، معهد الحقوق- جامعة بيرزيت، فلسطين:

<http://muqtafi.birzeit.edu>

- موقع موسوعة القوانين وأحكام المحاكم الفلسطينية (مقام)، جامعة النجاح الوطنية: <https://edu.najah.maqaam/>

references

Abu Zina, A. (2020). Taeliq ealaa 'ahkam qadaiya, Mawqie manzummat alqada' waltashrie fi Filastin (almuqtafi), Publication of the Institute of Law- Birzeit University, Palestine.

Aleutum, M. (2002). Alfasl altaeasufi fi qanun aleamal al'urduni, Al-Balqa Research and Studies Journal, Al-Ahliyya Amman University, 9 (1), sa157-187.

Aleutum, M., Alhibishan., Ibrahim, W. (2011). Ithbat alfasl altaeasufii watharuh fi eqqd aleamal ghayr muhadad almuda, Comparative Critical Analytical Study, Journal of Gulf University, law Department, Bahrain, 3 (2)

Alfajal, A. (2009). Al'iinha' ghayr almashru lieaqd aleamal (comparative study), According to the provisions of the new Labor Law number (12) year 2003, Alexandria: Monchaat Al Maaref.

Alnnwafila, Y. (2019). Alhimaya almawdueia wal'ijrayia lileamil min alfasl altaeasufii: A comparative study of Omani, Emirati and Jordanian labor law, Studies Journal- Shari'a and Law Sciences, University of Jordan, Deanship of Scientific Research, 46 (3), p 463-483.

Alnuwri, M. (2008). Alnizam alqanuni liltard li'asbab aiqtisadia, Journal of Judiciary and Legislation, Center for Judicial and Legal Studies, Tunisia, (3).

Alnuwri, M. (2008). Dawr alqadi fi majal alnizaeat almutaratiba ean altard li'asbab aiqtisadia, Legal Studies Journal, Faculty of Law- University of Sfax, (15), sa21-38.

Alrand, N. (2010). Al'iinha' altaeasufi lieaqd aleiml, tbqaan liqanun dawlat al'iimmat alearabia almutahida mqrntan bialshariea al'iislamia, UAE: Dubai Police Academy

Melhem, A. (2018). Alraqaba alqadaya ealaa alfasl altaeasufi, Al-Manara Journal for Legal and Administrative Studies, Al-Manara Center for Studies and Research, Rabat, Morocco, (22), p 11-33.

Nasra, A. (2017). Qanun aleamal alfilastinii, edition 3: (without a publication).

Rahma, A. (2018). Alsulta altaqdiria walshurut altaeasufia lisahib aleamal fi 'iinha' wataedil eaqd aleiml- Comparative study, edition 1, Giza- Egypt: Arab Studies Center for Publishing and Distribution.

Sanuri, A. (2016). Alathar alqanunia alnaatija ean alhukm bialfasl altaeasufii fi qanun aleamal al'urduni, Egyptian Journal for Economic and Law Studies, (7), p 250-272.

تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية «دراسة مقارنة»

إبراهيم سليمان القطاونه

كلية القانون - جامعة العين، الإمارات العربية المتحدة

Ibrahim.alqatawneh@aau.ac.ae

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضع تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية، وذلك في التشريع الإماراتي، ومقارنته بالتشريع الفرنسي. حيث قامت دولة الإمارات العربية المتحدة باستصدار قوانين متطورة لمكافحة الإرهاب، ويتعلق الأمر هنا بثلاثة نصوص أساسية واردة في مرسوم القانون الاتحادي رقم (1) لسنة (2004) في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية، ومرسوم القانون الاتحادي رقم (7) الصادر في عام (2014)، حيث ينص على أن الجريمة الإرهابية تُخلّف خسائر تمس الأرواح، وتصيب الممتلكات، وتزعزع الاستقرار والسكينة والطمأنينة داخل المجتمعات. وقد صَحِبَ مواجهة هذه الظاهرة التحدي الأبرز للمجتمع الدولي، كما أن دراستها أضحى يُلَقَى اهتمامًا متزايدًا من قبل الباحثين.

وارتكزت هذه الدراسة على مطلب تمهيدي تناولت فيه تعريف ضحايا الجرائم الإرهابية، ثم مبحثين اثنين؛ أولهما تناولت الدراسة فيه أساس تعويض ضحايا الجريمة الإرهابية من خلال نظريات فكرة تأييد التزام الدولة بالتعويض، ونطاق مسؤولية الدولة عن تعويض المجني عليهم. وثانيهما تناولت الدراسة فيه آليات تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية من خلال تعويض ضحايا الإرهاب في التشريع الإماراتي، وتعويض ضحايا الجرائم الإرهابية في التشريع الفرنسي، والتأمين على جرائم الإرهاب في التشريع الفرنسي والتأمين في التشريع الإماراتي، وانتهت الدراسة بخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات.

الكلمات الدالة : التعويض؛ الإرهاب؛ المسؤولية؛ الجريمة.

Compensation for victims of terrorist crimes

Comparative study

Ibrahim Suleiman Alqatawneh

College of Law, Al Ain University - U.A.E.

Ibrahim.alqatawneh@aau.ac.ae

Abstract

This study dealt with compensation for victims of terrorist crimes, in UAE legislation compared to French legislation, the United Arab Emirates has issued advanced laws to combat terrorism, and it is related to three basic texts contained in Federal Decree Law No. 1 of 2004 in the matter of combating terrorist crimes and Federal Law No. 7 issued In 2014, especially since terrorist crime causes loss of life and property, and destabilizes peace and tranquility within societies. Confronting this phenomenon has become the most prominent challenge for the international community, and its study is receiving increasing attention by researchers.

This study has been divided into an introductory request in which we deal with the definition of victims of terrorist crimes, and two sections deal in the first section, the basis of compensation for victims of terrorist crime through theories of the idea of supporting the state's commitment to compensation and the scope of the state's responsibility to compensate the victims. During the compensation for victims of terrorism in the UAE legislation, compensation for victims of terrorist crimes in the French legislation, insurance for terrorism crimes in the French legislation and insurance in the UAE legislation, the study ended with a conclusion that includes the results and recommendations.

Keywords: compensation; terrorism; the responsibility; the crime.

Recieved: October 13, 2021 Revised: **November 14, 2021** Accepted: December 13, 2021

المقدمة

تنامت الجهود الدولية والإقليمية والوطنية من أجل مكافحة الجريمة الإرهابية، وذلك مع ارتفاع المخاطر التي أفرزها مثل هذا النوع من الجرائم، وأصبحت هذه الجريمة تشكل تحديًا بالغ الأهمية بالنسبة للأفراد والجماعات والدول، وأن هذه الجريمة تمس الأمن القومي للدولة، وتثير الفزع والخوف والقلق داخل المجتمعات، وتمس الاستقرار السياسي وسيادة الدول وتخلف أضراراً بالغة بالاقتصاد.

وفي هذا السياق؛ نهجت دولة الإمارات العربية المتحدة سياسة متكاملة في محاربة الجريمة الإرهابية، داخل وخارج أرض الوطن، فعلى الصعيد الإقليمي والدولي، تؤدي دولة الإمارات دوراً كبيراً في المجتمع الدولي لمحاربة الإرهاب، كما شهدت تنظيم عدد مهم من المؤتمرات الدولية التي تُعنى بإيجاد الطرق المناسبة لوضع حد لمختلف أشكال الإرهاب والغلو والتشدد الديني، كما أصبحت تشكل مثلاً يحتذى به على الصعيد الإقليمي والدولي في مجال الاعتدال والتسامح والتعايش والوسطية داخل المجتمع الإماراتي.

أما على الصعيد الداخلي، فتقوم سياسة دولة الإمارات في محاربة الإرهاب على مقاربة مندمجة وترتكز على ثلاثة محاور هي: المحور القانوني، المحور الديني والثقافي، والمحور الإعلامي والاجتماعي.

لم يعرف المشرع الإماراتي والكثير من التشريعات المقارنة الضحية، لذلك فقد اختلف الفقه في تعريفها، ولا نرى ضرورة للخوض في تلك الاختلافات، وعليه فيمكن الاكتفاء بأحد التعريفات الذي يقول فيه صاحبه: «الشخص الذي أصابه الضرر من جراء الجريمة، سواء أكان الضرر مباشراً أم غير مباشر»⁽¹⁾.

ولما كانت مكافحة جريمة الإرهاب قد أخذت طابعاً شمولياً ومتعدد الجوانب، خاصة في الجانب التشريعي إذ جُرمت هذه الجريمة في مختلف جوانبها الوقائية والعلاجية والزجرية والمعنوية والمادية وغيرها، إلا أنه تثار نقطة بالغة الأهمية، وهي المتعلقة بتعويض ضحايا الجرائم الإرهابية في التشريع الإماراتي.

ويمكن القول أن هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى التفكير في إيجاد نظام قانوني خاص لتعويض ضحايا جرائم الإرهاب، ويأتي في مقدمتها الخسائر الفادحة التي تخلفها الجريمة الإرهابية سواء على الصعيد الأرواح أو الممتلكات، إلى جانب قصور قواعد المسؤولية المدنية في تعويض ضحايا الجريمة الإرهابية، ناهيك عن عدم توفر أنظمة قانونية تأمينية تكفل جبر الضرر وتمكن من تعويض الخسائر. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في عدم تنظيم قانون مكافحة الجرائم الإرهابية مسألة تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية الخاص بدولة الإمارات والصادر في عام 2014، الأمر الذي يتطلب منا البحث عن حل لهذه الإشكالية وفقاً للقواعد العامة.

تساؤلات الدراسة:

يمكن تفريع إشكالية هذه الدراسة في عدة تساؤلات، تتمثل فيما يلي:

1. ما أساس تعويض الضحايا والمتضرر من هذه الجريمة؟
2. كيف يتم تحديد نطاق مسؤولية الدولة عن تعويض المجني عليهم؟
3. كيف تنظم مسألة تعويض الضحايا وفق القواعد العامة ومدى كفايتها؟
4. هل يشكل التضامن الجماعي بديلاً عن القواعد العامة لتعويض ضحايا الإرهاب؟

1 - عادل محمد الفقي، حقوق المجني عليه في القانون الوضعي مقارناً بالشرعية الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1984، ص. 21

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان كيفية تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية وفقا للقواعد العامة، إضافة إلى بيان مدى كفايتها في تقرير التعويضات المناسبة.

منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إضافة إلى المنهج المقارن، ويقوم المنهج الوصفي التحليلي على طرح المشكلة والتساؤلات وتحليلها والإجابة عليها، بالرجوع إلى المراجع المتوفرة في هذا الشأن، أما المنهج المقارن فمن خلال مقارنة المنظومة القانونية الإماراتية في مجال محاربة الجريمة الإرهابية مع التشريعات المقارنة لا سيما المتطورة منها كالتشريع الفرنسي للاستفادة منها.

مطلب تمهيدي

تعريف ضحايا الجرائم الإرهابية

إن إغفال التشريعات الوضعية وُضِعَ تعريف صريح ودقيق لمصطلح الضحية، جعل توظيفه يتباين من منظومة قانونية لأخرى، ومن فقيه لآخر، حيث أن الجدل الفقهي القائم حول من يندرج ضمن هذه الفئة يضع رجال القانون والقضاء أمام خيارات عديدة ومتشعبة، خاصة مع اقتراب هذا الأخير من مصطلحات تكاد تتوحد معه في المفاهيم والمعاني، إلا أنها تختلف في الأثر القانوني المترتب عن إعمالها في الإجراءات اللاحقة لوقوع الجريمة.

لقد تناول الفقه الوضعي تعريف الضحية سواء المفهوم الواسع أو الضيق، كما عني الفقه الإسلامي من جانبه بتعريف الضحية وبيان أحواله، أما على مستوى القوانين المقارنة، فقليلة هي النصوص القانونية التي عرفت الضحية أو المجني علي، كما أنّ القضاء قد ساهم من جهته في تعريف الضحية أو المجني عليه، أما بالنسبة لضحية العمل الإرهابي، فاقترنت جل القوانين - على غرار المشرع الإماراتي - على إبراز فئة الضحايا دون إعطائهم تعريفاً محدداً. وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الضحية من عدة جوانب، ألا وهي الجانب اللغوي، والفقهي وكذلك المفهوم في والتشريعات الوطنية.

أولاً: تعريف الضحية في اللغة

ضحية، جمع : ضحايا [ض ح و]، وضحية العيد: الشاة يضحي بها، وذهب ضحية أهوانه ونزواته، تعرض للأذى والمصائب نتيجة أهوائه⁽²⁾. والضحية في اللغة⁽³⁾ ما ضحيت به، وضحا الرجل ضحوا وضحي وضحياً: برز للشمس.

أما المدلول الاصطلاحي لمفهوم الضحية فقد يقصد به الشخص الذي يعاني ويقاسي من بعض الأذى أو الحرمان أو الخسارة، وهو أيضاً الفرد الذي يتعرض لظلم وقهر جماعات ظالمة أو الذي يعاني من سوء المعاملة في بدنه أو ماله.

ثانياً: التعريف الفقهي للضحية

ضحية الجريمة هو من تحمل الضرر المترتب عنها سواء أكان الضرر جسدياً أم مادياً أم معنوياً، ومن ثم فهو الذي يمتلك الحق الأساسي في المطالبة بتنزيل العقوبات الزجرية المنصوص عليها في القانون الجنائي، أو العفو عنه أو القيام بملاحقة الجاني والمطالبة بالتعويض، ومن ثم كانت أهمية الوقوف على تحديد من هو الضحية أو

2 - د. إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبد القادر، محمد النجار، المعجم الوسيط، دار الدعوة، 2010، ص54

3 - د. سري محمود صيام، «كفالة حق الضحايا في الحصول على التعويض»، بحث ضمن أعمال المؤتمر الثالث للجمعية المصرية للقانون الجنائي، 1989، حقوق المجني عليه في الإجراءات الجنائية، دار النهضة العربية، 1990، ص34

المجني عليه⁽⁴⁾.

وكما حال المفاهيم القانونية والاجتماعية، فليس من السهولة وضع تعريف جامع ومانع لمفهوم الضحية، حيث اختلف الفقهاء حول هذا الأمر، ويرجع ذلك إلى اختلاف نظرة كل فقيه إلى ضحية الجريمة، حيث تفاوتت اتجاهات الفقهاء بهذا الشأن ما بين مضيق وموسع، وهو الأمر الذي انعكس في النهاية على بلورة تصور واضح ودقيق لهذا المفهوم.

أولاً: الاتجاه المضيق

عرّف أصحاب هذا الاتجاه مفهوم الضحية بأنه: «الشخص الذي قصّد بارتكاب الجريمة، الإضرار به أساساً، وإن لم يصبه ضرر أو تعدى الضرر غيره من الأشخاص⁽⁵⁾».

غير أن هذا التعريف قد أغفل الضحايا في الجرائم غير العمدية، مقتصرًا الإشارة إلى ضحايا الجرائم العمدية، إضافة إلى ذلك أن اعتماد هذا التعريف يدخل في زمرة ضحايا حالات الخطأ في شخص المجني عليه.

أمام هذه النواقص التي شابها هذا التعريف، ومن أجل استدراكها ذهب اتجاه آخر من الفقه إلى تعريف الضحية بأنه: «الشخص الذي سببت له الجريمة ضررًا⁽⁶⁾»، ذلك أنه في الغالب ما يكون المضرور هو المجني عليه أو الضحية وفي حالات نادرة يكون شخص غيره هو المضرور⁽⁷⁾.

لكن هذا التعريف بدوره لم يسلم من النقد بسبب اعتماده على معيار الضرر دون غيره، إذ لا يعد تعريفًا جامعًا مانعًا للمعنى المراد إبرازه، فهو ليس جامعًا لأنه قصر وصف الضحية على المضرور فقط من الجريمة، مع أنّ القانون يضيف هذا الوصف على كل من عرضت الجريمة مصالحة للخطر وإن لم يصبه ضرر فعلي، وهذا يتحقق في حالات الشروع في الجرائم، الأمر الذي حمل بعض الفقهاء على تعريف الضحية بأنه «من وقع على مصلحته المحمية، فعل يجرمه القانون، سواء ألحق به هذا الفعل ضررًا معيناً، أو عرضها للخطر⁽⁸⁾».

وفي نفس المستوى من التحليل هناك من عرف ضحايا الجريمة الإرهابية⁽⁹⁾ بأنهم الأشخاص الذين تم انتهاك حقهم في الحياة وتم المس بسلامتهم الجسدية أو انتهكت أعراضهم أو تم التضييق على حقوقهم أو لحقهم ضرر مادي أو معنوي.

ثانيًا: الاتجاه الموسع

- 4 - د. عبد الوهاب العشماوي، الاتجاه الفردي أو حق الفرد في الخصومة الجنائية، رسالة دكتوراه في العلوم الجنائية، جامعة القاهرة، 1953 ص 289.
- 5 - د. عبد الوهاب العشماوي، الاتجاه الفردي أو حق الفرد في الخصومة الجنائية، رسالة دكتوراه في العلوم الجنائية، جامعة القاهرة، 1953 ص 289.
- 6 - د. محمود محمود مصطفى، حقوق المجني عليه في القانون المقارن، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 1975، ص 114.
- 7 - د. مأمون محمد سلامة، قانون العقوبات - القسم العام - ب.د.ن، القاهرة، 1991، ص 09 حسني محمد الجديع، رضا المجني عليه وآثاره القانونية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1983، ص 24.
- 8 - د. أحمد فتحي سرور، الوسيط في شرح قانون العقوبات - القسم العام - ط 3، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985 ص 3.
- 9 - د. محمد محي الدين عوض، تشريعات مكافحة الإرهاب في الوطن العربي، الندوة العلمية. الخمسون، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1999، ص 422.

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الضحية: هي كل شخص ألحقت به الجريمة أضراراً مادية أو معنوية، أو كل من يلتزم الجاني قبله بتعويض الضرر الناشئ من جريمته⁽¹⁰⁾، بذلك فيأخذ أنصار هذا الاتجاه من الضرر معياراً لتحديد الضحية، وحسبهم كل من أصابه ضرر ولو غير مباشر من الجريمة اعتبر ضحية، وهو ما جعل البعض منهم يعرف الضحية بأنه «الشخص الذي أصابه الضرر من جراء الجريمة، سواء كان الضرر مباشراً أم غير مباشر»⁽¹¹⁾.

والملاحظ على مفهوم الضحية عند أصحاب الاتجاه الموسع ينطبق تماماً مع الضرر الذي يرادف في معناه الضحية، فيشمل بالإضافة إلى المجني عليه الذي وقعت عليه الجريمة بصفة مباشرة، كذلك الأشخاص الذين لم تتحقق في حقهم نتيجة الاعتداء، إلا أنهم تضرروا من جراء استهداف المجني عليه.

ومثال ذلك جريمة القتل، فالقتيل الذي أزهقت روحه هو المجني عليه، بينما الذين تضرروا من جراء فعل القتل هم ورثته الذين تثبت لهم صفة الضحايا أو المضرورين، ويلتزم الجاني بتعويضهم عن الضرر الذي سببه لهم بفعل جريمته⁽¹²⁾.

ويتضح لنا من استعراض تلك الرؤى المتباينة في تعريف الضحية أن هناك خلط واضح بين تعريف المجني عليه⁽¹³⁾ وبين تعريف الضحية⁽¹⁴⁾، فلم نجد اتفاق بين فقهاء القانون على تعريف محدد للضحية، فلقد تعدت وجهات النظر، فالبعض نظر من ناحية القصد الجنائي، في حين نظر للضحية من ناحية محل الجريمة أو النتيجة الجرمية، وتمسك فريق ثالث بالضرر كعنصر أساسي فيعتمد عليه في تعريف الضحية.

ومجمل القول أنه و إن كان هناك خلاف بين الفقهاء حول تعريف الضحية إلا أنهم قد أسهموا بما وضعوه من تعريفات في رسم معالم وحدود هذا المصطلح، حتى أن كثير من القوانين قد أشارت إلى هذا المعنى تحت اسم المجني عليه⁽¹⁵⁾.

وعليه يمكن تعريف الضحية على أنه الشخص الذي أصابه ضرر من الجريمة الإرهابية وتعرض لخسائر سواء مادية أو معنوية بشكل مباشر أو غير مباشر.

رابعاً: مفهوم الضحية في التشريعات الوطنية

- 10 - أنظر: البشري الشوربجي، دور النيابة العامة في كفالة حقوق المجني عليه في مصر، بحث مقدم بمناسبة المؤتمر الثالث، للجمعية المصرية للقانون الجنائي، حول حقوق المجني عليه في الإجراءات الجنائية، القاهرة، من 12 إلى 14 مارس 1989 دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 198.
- 11 - عادل محمد الفقي، حقوق المجني عليه في القانون الوضعي مقارنا بالشريعة الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1984، ص 21.
- 12 - د.رباب عنتر السيد إبراهيم، تعويض المجني عليهم عن الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، 2001، ص 13.
- 13 - يعرف المجني عليه لغة بأن اسم مفعول من جنى جنابة، ويقال جنى على نفسه، وجنى على قومه، وجنى الذنب على فلان أي جره إليه، والجنابة لغة هي الذنب والجرم وما يفعله الإنسان مما يوجب عليه العقاب أو القصاص في الدنيا والآخرة، وتجنى فلان على فلان ذنباً، إذا تقوله عليه، وهو بريء وتجنى عليه وجاني، ادعى عليه جنابته، انظر لسان العرب لابن منظور، ج 14، دار بيروت للطباعة والنشر، ص 154.
- 14 - يرى بعض الفقه أن مصطلح المضرور أكثر شمولاً من مصطلح المجني عليه، وهو الأفضل في الاستعمال في المجال الإجرائي، فكل مضرور مجني عليه بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولكن قد لا يكون كل مجني عليه مضروراً، وأحياناً لا يفرق بين المجني عليه والمضرور في هذا الصدد، ومثال ذلك ما نصت عليه المادة من قانون الإجراءات المصري حيث نصت على أنه: «الشكوى التي لا يدعي فيها مقدمها بحق مدنية تعد من قبيل التبليغات، ولا يعتبر الشاكي مدعياً بحق مدنية إلا إذا صرح بذلك في شكواه أو في ورقة مقدمة منه بعد ذلك أو إذا طلب في أحدهما تعويض ما».
- راجع: د. خيرى احمد الكباش، الحماية الجنائية لحقوق الإنسان، دراسة مقارنة، رسالة لنيل درجة الدكتوراه، كلية الحقوق، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 644.
- 15 - د.عبود السراج، ضحايا الجريمة، بحث مقدم إلى الندوة العلمية الحادية والعشرون، المنعقدة في المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، بالرياض في الفترة من 15 - 15 1988، ص 147.

قامت العديد من الدول باستخدام مصطلح «الضحية» في قوانينها الوطنية والبعض من هذه الدول عرّفت مصطلح الضحية بالإشارة إليه في القانون على خلاف دول أخرى مثل دولة الإمارات التي لم تستخدم هذا المفهوم. وعليه سيتم التطرق أدناه إلى موقف العديد من القوانين فيما يتعلق بمفهوم الضحية واستخدامه في القانون الخاصة بها.

أولاً: موقف المشرع الفرنسي

تجدر الإشارة إلى أن المشرع الفرنسي أورد مصطلح «الضحية» في قانون مكافحة الجرائم الإرهابية الخاص بفرنسا مقابل خلو القوانين التي سارت في نفس اتجاه القانون الفرنسي من تعريف دقيق لضحية الجريمة الإرهابية ويكاد الفقه الفرنسي يجمع على مصطلح victime أي الضحية⁽¹⁶⁾، على خلاف بقية الدول.

والمستفاد من أحكام قانون الإجراءات الجزائية وقانون تحقيق الجنايات الفرنسي أن الضحية هو كل شخص طبيعي أو معنوي ناله ضرر من الجريمة ويخول له القانون وفق ذلك الحق في الادعاء المدني والادعاء المباشر، بينما لا يملكهما المجني عليه الذي لم يصبه أي ضرر مادي أو معنوي⁽¹⁷⁾. وبذلك فالفرق بين الضحية والمجني عليه له آثار قانونية مهمة التي تترتب على التمييز بينهما سواء أكان ذلك على مستوى القانون الموضوعي أم الإجرائي، فقد يمنح المشرع المجني عليه حقوقاً لا تعطى للمضرور، وبالعكس فقد يعطى للمضرور حقوقاً لا تثبت البتة للمجني عليه أو لا تثبت له إلا بشروط معينة.

لكن عمومًا فمفهوم ضحية الجريمة مفهوم واسع يشمل كل من المجني عليه الذي أصابه ضرر من الجريمة والمجني عليه الذي لم يصبه ضرر مادي أو معنوي، حتى في حالة عدم وقوع اعتداء على حقه الذي يحميه النص الجنائي⁽¹⁸⁾.

ولذلك فإن استعماله في القانون الفرنسي يعني أنه قد أعطى حقوقاً أكثر وحماية أكبر للمضرور من الجريمة سواء كانت نتيجة فعل إرهابي أو أي فعل جرمي يعاقبه القانون لضمان حماية أكبر للضحية.

ثالثاً: موقف المشرع الإماراتي

بالرجوع إلى المنظومة القانونية العقابية لدولة الإمارات العربية المتحدة، نجد أنها استخدمت كلمة المجني عليه بدل كلمة الضحية، وذلك في كل من القانون رقم 3 لسنة 1987 بشأن إصدار قانون العقوبات وفقاً لآخر التعديلات الواردة في المرسوم بقانون رقم 7 لسنة 2016⁽¹⁹⁾، وكذلك الأمر بالنسبة لقانون رقم (34) لسنة 1992 بشأن إصدار قانون الإجراءات الجزائية.

كما أن المشرع الإماراتي لم يضع تعريف لضحايا الجريمة على غرار القوانين الأخرى وعلى رأسها القانون الفرنسي، وهو ما دفع بعض الفقهاء للقول بأن الضحية هو من يقع عليه الفعل المجرم قانوناً، بحيث أن الحماية القانونية التي يهدف إليها المشرع تطال هذا الشخص.

وفي المقابل خلو القانون الإماراتي سواء في القانون الإجرائي أو قانون العقوبات من تعريف للمجني عليه، إلا أنه قد قرر لهذا الأخير دوراً بارزاً في كافة مراحل سير الدعوى الجنائية، وهو وإن كان غير كافٍ لحماية كافة حقوقه إلا أنه مؤثر إلى حد واضح في سير الدعوى، وبعض هذه الإجراءات يكون مقصوراً على المجني عليه نفسه، وبعضها يقرر للضحية بصفة عامة سواء هو المجني عليه أو مجرد مضرور من الجريمة.

وبالرجوع إلى مجال الجريمة الإرهابية، فقد خلى القانون الإماراتي من تعريف ضحية الجريمة الإرهابية سواء

GARE Thierry, GINESTET Catherine, droit pénal procédure pénale, 4eme éditions Dalloz, Paris, 2006. P - 16
36.

17 - د. محمود محمود مصطفى، حقوق المجني عليه في القانون المقارن، مرجع سبق ذكره، ص 81 وما بعدها.

18 - أنظر د. فوزية عبد الستار، قانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975، ص 56

19 - القانون الاتحادي رقم 3 لسنة 1987 وفقاً لأحدث التعديلات الواردة في المرسوم بقانون رقم 7 لسنة 2016

في المرسوم بقانون في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2004 أو في القانون (7) لسنة 2014 في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2014، علماً أن هذا الأخير ومقابل خلوه من أي إشارة إلى ضحية الإرهاب قد قام في سياق تحديد المفاهيم المرتبطة بهذا القانون، بتعريف الشخص الإرهابي هو الشخص مرتكب الجريمة سواء فرداً أو جماعة، أو قد يكون قد ساهم في الإعداد والتحضير لها أو شارك في ارتكابها، أو ساعد في التحضير لها، أو تقديم أي شكل من أشكال الدعم لمنفذها⁽²⁰⁾.

المبحث الأول

أساس تعويض ضحايا الجريمة الإرهابية

يعود مبدأ تعويض الدولة لضحايا الجرائم بصفة عامة إلى مدونة حمورابي، حيث تنص المادة 23 من هذه المدونة على أن الحاكم ملزم بدفع تعويض المجني عليه ومساعدته في حالة عدم معرفة الجاني أو عدم القبض عليه، كما أن المادة 24 من المدونة تنص على أن حاكم المدينة ملزم بدفع مبلغاً من الفضة كتعويض خسارة في حالة أدت السرقة إلى خسارة في الأرواح⁽²¹⁾.

وفي الشريعة الإسلامية السمحاء، تم إقرار نظام متطور في عصره في مجال تعويض الضحية وذلك في نطاق جريمتين اثنتين، جريمة الحرابة وجريمة البغي، وذلك في حالة ما كان الجاني معسراً أو مجهولاً، إذ يتم تعويض المضرور من بيت مال المسلمين⁽²²⁾.

و للدفاع عن حقوق ضحايا مختلف أنواع الجرائم، برزت إلى الوجود مجموعة من الجمعيات التي تدافع عن حقوق الضحايا، وقامت بدور مهم في مجال إثارة الانتباه إلى أنه بالرغم من النص في القوانين على أن الحق في تعويض المتضرر يلزم به من الجاني إلا أن تنزيل هذا المقتضى واجه صعوبات عملية⁽²³⁾، تتمثل في صعوبة كشف هويات مرتكبي العمليات الإجرامية أو موتهم أثناء تنفيذهم لعملياتهم أو إعسارهم نتيجة فقرهم، ونتيجة لصعوبة حصول الضحية على تعويض نتيجة الأضرار التي لحقت به من الجاني، ظهر تيار واسع ينادي⁽²⁴⁾ بتقرير حق المجني في الحصول على التعويض من الدولة، لأنها ملزمة بمقتضى مبدأ التكافل الاجتماعي ضمان

20 - انظر القانون رقم (7) لسنة 2014 في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية الإماراتي لسنة 2014.

21 - د.ديارة مصطفى مصباح- وضع ضحايا الإجرام في النظام الجنائي - دراسة نقدية للنظام الجنائي في ضوء مقتضيات علم الضحية - رسالة دكتوراه - الإسكندرية 1996 ص 37.

22 - د.محمد عزيز شكري - الإرهاب الدولي دراسة قانونية ناقدة - دار العلم للملايين - بيروت الطبعة الأولى - 1992.

23 - د.زكي زكي حسين زيدان - حق المجني عليه في التعويض عن ضرر النفس - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية - مصر - دون ذكر الطبعة والسنة - ص 102.

24 - أدى الفقيه الإنجليزي «جيري مي بنتام» والفقيه الإيطالي «أنريكو فيري» في النصف الثاني من القرن التاسع عشر بضرورة تعويض المجني عليهم من الخزانة العامة، وذلك عندما يكون الجاني معسراً، لأن من واجبها حماية رعاياها، وتعويضهم هو نتيجة طبيعية لعجزها عن وقايتهم من أخطار الجريمة. انظر في ذلك:

Louise VIAU-Victimes des ambitions Royales ; article présenté dans le cadre de la conférence portant sur « l'administration de la justice, la perception du public » Tenue a BAUFF par l'institut Canadien d'administration de la justice du 11 au 14 octobre 1995-publié à la revue juridique Thémis-Montréal-p10

كما أن الفقيه أدولف برانز قدم في المؤتمر الدولي للسجون ببافيس عام 1895 عرضاً فيه إلى ضرورة الالتفات والاهتمام بضحية العمل الإجرامي.

ويرجع الفضل في الدفع بفكرة مسؤولية الدولة عن تعويض ضحايا الجرائم بصفة عامة إلى حيز التنفيذ العملي إلى المصلحة الاجتماعية الإنجليزية «مارجري فراي» التي نشرت مقالاً تحت عنوان: «إنصاف المجني عليهم» بجريدة the observer الإنجليزية في عددها الصادر يوم الأحد 7/7/1857، حيث أكدت في مقالها المذكور على أن التعويض الفردي من شخص لآخر لا يمكن له بأي حال من الأحوال أن يصلح تماماً الضرر الذي تحدثه الجريمة، بل دوره مجرد التخفيف منه لا غير، لذا يجب على الدولة أن تتولى بنفسها إنشاء نظام يكفل دفع التعويض للمجني عليهم مقترحة تمويل هذا النظام بفرض ضريبة سنوية قدرها بنسباً واحداً على كل مواطن بالغ، إذ رغم هزالة المبلغ فهي ترى أنه قادر على التخفيف من مآسي الضحايا.

وتعد نيوزيلندا أول دولة أقرت بهذا النظام سنة 1964، تلتها بريطانيا في نفس السنة، ثم السويد سنة 1971 وفرنسا سنة 1977

الحماية لجميع الأفراد المتواجدين فوق ترابها سواء أكانوا مواطنيها أم يحملون جنسيات دول أجنبية⁽²⁵⁾. هذا الأمر لقي إشادة من طرف الجميع، لأنه يسهم في تعزيز الثقة في الدولة باعتبارها راعية للجميع، بل وتم النظر إلى هذا الأمر باعتباره حق من الحقوق الأساسية وليس منحة أو امتياز من الدولة⁽²⁶⁾. وسوف نتناول هذا المبحث في المطلبين التاليين؛ في المطلب الأول نظريات تأييد فكرة التزام الدولة بالتعويض، وفي الثاني نناقش نطاق مسؤولية الدولة عن تعويض المجني عليهم.

المطلب الأول

نظريات تأييد فكرة التزام الدولة بالتعويض

لقد ظهرت نظريات تحاول أن تقدم المزيد من الحجج والبراهين للدفع في اتجاه تحميل الدولة مسؤولية تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية، وهي نظرية الدولة المؤمنة، ونظرية الضمان ونظرية التضامن الاجتماعي.

أولاً: نظرية الدولة المؤمنة⁽²⁷⁾:

يعتبر موريس هوريو⁽²⁸⁾ هو رائد نظرية الدولة المؤمنة، حيث أنه تمكن من تأسيس مسؤولية الدولة على أساس جديد يتمثل في أن الدولة هي المسؤولة بدرجة أولى عن تعويض الأضرار التي تصيب الشخص جراء أعمال إنسانية أو طبيعية كالكوارث الطبيعية والجرائم الإرهابية.

كما أن القول بنظرية الدولة المؤمنة يفيد بأن أساس التعويض الذي تقدمه الدولة للضحايا هو نفس أساس شركات التأمين التي تعمل في هذا الميدان، حيث أن الدولة تقبض أقساط التأمين من المؤمن لهم في شكل ضرائب ورسوم مباشرة أو غير مباشرة، لذلك فهي المؤمن على جميع الأضرار التي قد تصيب مواطنيها في جميع الميادين والمجالات.

وفي نفس السياق، فمسؤولية الدولة من زاوية هذه النظرية قائمة، لكونه تعتبر بمثابة مؤمن على المخاطر غير القابلة للتأمين وفق القواعد العامة، والتي لا يمكن التعويض عنها بأي شكل من الأشكال سوى عن طريق السلطة العامة كما هو حال الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والفيضانات وأعمال الشغب والجرائم الإرهابية، إلى جانب أن المسؤولية عن التعويض في هذا الصدد لا تقتض وجود الخطأ أو المخاطر أو الخطأ المرفقي، فمسؤولية الدولة ثابتة باعتبارها الراعي والمؤمن الأول ولفائدة الجميع بدون استثناء.

وذلك شكلت هذه النظرية توجه جديد داخل الفقه يسعى إلى تجاوز أسس المسؤولية التقليدية والبحث عن أساس جديد ينطلق من فكرة أن الدولة مسؤولة عن مساعدة كل من يحتاج إلى تدخلها في الحالات التي تنتج عنها خسائر كبيرة في الأرواح وفي الممتلكات، فلا يمكن أن يترك الضحايا وذويهم دون رعاية أو تعويض أو جبر للضرر.

وقد تعرضت هذه النظرية للنقد باعتبار الأساس الذي تقوم عليه، فليس من المقبول أن يتم تحميل الدولة وحدها

25 - هشام محمد علي سليمان، مدى التزام الدولة بتعويض ضحايا الجرائم الإرهابية بين الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في السياسة الجنائية-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا-قسم العدالة الجنائية (تخصص سياسة جنائية)-الرياض-ص15.

26 - د.محمد أبو العلا عقيدة-تعويض الدولة للمضروب من الجريمة، دراسة مقارنة في التشريعات المعاصرة والنظام الجنائي الإسلامي-دار النهضة العربية القاهرة-الطبعة الثانية 2004-ص9.

27 -د.العبد الكريم، فؤاد محمد موسى فكرة التضامن القومي و حقوق ضحايا الإرهاب، نحو أساس جديد للمسؤولية، دار النهضة العربية، القاهرة 1998م

28 Lucein.Sfez;Essai sur la contrubition du doyen Horiou au droit administrative.L.G.D.J. 1966

مسؤولية تحمل التامين عن المخاطر المتضررة عن أنشطة ليس مصدرها الدولة أو شخص من أشخاص القانون العام.

ثانياً: نظرية الضمان

تقوم هذه النظرية على فكرة أساسية وهي أن الدولة هي المسؤولة عن ضمان السلم الاجتماعي، وبذلك فمسؤوليتها تقوم على تعويض وإصلاح جميع الأضرار التي قد تصيب مواطنيها سواء كانت تلك الأضرار ناتجة عن نشاط عام أو غير مرتبطة بالنشاط العام، وهذا الحق المخول للأفراد هو حق دستوري ومخول للجميع وبدون استثناء.

وقد اعتمد رواد هذا الاتجاه على نظرية العقد الاجتماعي، ومن أشهر الذين روجوا لهذا الأساس هو بنتام في مطوله عن التشريع الجنائي⁽²⁹⁾، وحسب هذه النظرية فإن الدولة هي التي تحتكر استخدام العنف المشروع وهي المكلفة بالحفاظ على الأمن والاستقرار والسلم الاجتماعي في مقابل ذلك يتنازل الأفراد عن حق الدفاع عن أنفسهم في تحقيق مصالحهم والقصاص من المعتدي عليهم أو الثأر لنفسهم وترك ذلك للسلطة العامة ممثلة في الدولة، وانطلاقاً من ذلك وخلال وقوع الجريمة وما يترتب عنها من أضرار قد تصيب الأفراد، فإن الدولة ملزمة من خلال وظيفتها في تحقيق الأمن الاجتماعي وتعويض ضحايا الجرائم.

وبدورها؛ نالت هذه النظرية حقها من النقد، حيث ينبغي تأطير مسؤولية الدولة في هذا الصدد بمجموعة من الضوابط ومراعاة إمكانيات الدولة المالية، على اعتبار أن تحميلها لوحدها المسؤولية عن التعويض باعتبارها الشخص القانوني الوحيد ليس صحيحاً، فالأضرار قد يكون مصدرها شخصيات قانونية أخرى، ومن باب العدل والإنصاف أن تتحمل هي الأخرى مسؤولية عن التعويض.

ثالثاً: نظرية التضامن الاجتماعي

من بين أبرز النظريات التي شكلت أساساً صلباً لتعويض الأضرار الناتجة أعمال طبيعية أو بشرية هي نظرية التضامن الاجتماعي، حيث أن انتماء الفرد إلى الجماعة كيفما كان شكل هذه الجماعة عائلة أو قبيلة أو دولة أو أمة، يفرض مساعدة الأشخاص الذين يوجدون في وضعية صعبة.

ومع تأسيس الدولة الوطنية التي أصبحت تحتكر تمثيلية الجماعة المنظمة، فهي الملزمة بمساعدة الضحايا من مواطنيها، وهذا الأمر لا يمنع أفراد المجتمع من الإسهام في مساعدة الضحايا في حال لم تتمكن الدولة من فعل لضعف مؤسساتها، وذلك استناداً على مبدأ التضامن الاجتماعي بين الأفراد، حيث لا تقتصر الحماية الاجتماعية على نوع واحد من الأضرار وإنما كل الأضرار أو الخسائر الناتجة عن مختلف أنواع المخاطر كيفما كان نوعها، سواء جريمة أو أوبئة أو الكوارث الطبيعية⁽³⁰⁾.

وفي الجريمة الإرهابية التي نحن بصدد دراستها، فإن نظرية التضامن الاجتماعي تشكل أفضل خلفية نظرية من أجل تقديم حجج تفرض على الدولة تعويض ضحايا هذه الجريمة، فالجاني في العمليات الإرهابية قد يكون غير معروف أو قد يتم قتله أثناء تدخل القوات العمومية أو قد يهلك أثناء العمل الإجرامي الانتحاري، لذلك وأمام فداحة الخسائر في الأرواح والأموال والممتلكات الناتجة عن هذه الجريمة، ووفق مبدأ التضامن الاجتماعي، وعلى اعتبار أن الجريمة الإرهابية ليست موجهة ضد فرد وإنما ضد المجتمع ككل، فإنه ينبغي قيام مسؤولية الدولة وتعويض ضحايا الأعمال الإرهابية، وعندما تقوم الدولة ذاتها بتحمل التعويض فهي تقوم بذلك بموجب التزام اجتماعي وليس مسؤولية قانونية. غير أن فتح المجال للحصول على تعويض وفقاً لنظرية التضامن الاجتماعي ينبغي أن يتم وفقاً لمجموعة من الضوابط وأبرزها:

- أن الحصول على تعويض ينبغي أن ينطلق من فكرة مساعدة الضحايا الذين هم في حاجة إليها، وفي

29 مشار إليه في د. محمد أبو العلا، عقيدة تعويض الدولة للمضروب من الجريمة، دراسة مقارنة في التشريعات المعاصرة والنظام الجنائي الإسلامي، ط2، دار النهضة العربية 1425هـ-2004م

Pardon.(J).la France a l'epreuve du terrorisme;Regression au Progression du droit.R.S.C.1994.P709 30

الحالة التي يكون فيها الضحية أو ذويه في وضعية جيدة، وأن الجريمة لم تحدث اضطراباً في وضعهم الاجتماعية، فإنه لا مجال لتقديم التعويض.

- تقديم المساعدة أو التعويض يقرر بناءً على ظروف المتضرر، وليس بمجرد وقوع الجريمة أو الضرر كما هو الحال في قواعد المسؤولية التقليدية.

- الجهة المخولة لإقرار التعويض هو الإدارة أو المؤسسات التي تم إسناد إليها هذه المهمة وليس القضاء، لأن الأمر لا يتعلق بوضعية خلافية بين المتضرر والدولة، وإنما هذه الأخير من باب التضامن الاجتماعي تساعد الضحايا.

وتبرز أهمية التضامن القومي (الاجتماعي) في مجال تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية أكثر من غيرها من الجرائم، ذلك لأنّ المجني عليه، لا تربطه بالجاني علاقة سابقة كانت وراء اختياره ضحية للجريمة، بل مجرد الصدفة وحظه السيء أوقعه في حبال الاعتداء، وهذا يعني أنّ أي فرد من أفراد المجتمع كان يمكن أن يكون هو الضحية لو تصادف مرور أو جلوسه في المكان المخطط للاعتداء عليه.

وعليه فالمجني عليه في جريمة الإرهاب يعد بمثابة كبش الفداء الذي يحقق من ورائه الإرهابي هدفه القريب المتمثل في زرع الخوف والفرع واللا أمن في نفوس الجميع، مما يعطي هذا المجني عليه الحق في تضامن الجميع معه لأجل تعويضه أو تعويض ورثته⁽³¹⁾.

ولعل ما يبرر تبني عدد من التشريعات المقارنة لنظام التعويض الفوري من خلال صندوق الضمان، هو مقتضيات التضامن الاجتماعي من جهة وعجز أنظمة المسؤولية في حماية مثل هؤلاء الضحايا من جهة أخرى.

غير أن إقرار مسؤولية الدولة عن تعويض الضحايا كما أشارت إليه كل النظريات السابقة ينبغي أن يكون مقيداً بضوابط وشروط تمكن من ضمان احترام الفلسفة التي يقوم عليها مبدأ التعويض، فليس من المقبول أو المشروع أن يتم تعويض الضحية الذي كان سبباً في الجريمة، وليس من المفيد أن يتم إرهاب ميزانية الدولة بتعويضات لا تحقق المبادئ التي تقوم عليها كل النظريات، لذلك يوصف هذا التعويض الذي تقدمه الدولة للضحايا بكونه احتياطياً⁽³²⁾. وعلى العموم، فإن الأضرار الناتجة عن الجريمة الإرهابية تفرض على جميع الأنظمة المقارنة إقرار مقتضيات تخول جبر ضرر الضحايا وتقديم المساعدة والتعويض، خاصة وأن هذا النوع من الجرائم ينتج خسائر بشرية ومادية كبيرة، لذلك لجأت العديد من الدول إلى مجموعة من الآليات لتعزيز الحماية الاجتماعية ليس فقط بالنسبة للأضرار الناتجة عن الجرائم الإرهابية وإنما أيضاً بالنسبة للأضرار الناتجة عن الكوارث الطبيعية والحروب الأهلية وغيرها من الكوارث سواء كان مصدرها الطبيعة أو الإنسان.

وفي مقدمة التشريعات الوطنية التي نصت على إمكانية تعويض ضحايا الجرائم، نجد القانون الفرنسي الذي كان سابقاً إلى إنشاء منظمات مكلفة بتقديم التعويض، كما أنه أحدث طرق جديدة لتمويل هذه الصناديق لتجنب إرهاب ميزانية الدولة والبحث عن طرق جديدة للتمويل، ومن بين أبرز هذه الصناديق التي دخل ضمن اختصاصها تعويض ضحايا الجريمة الإرهابية، ما عرف في النظام الفرنسي بصناديق الضمان (Fonds de garantie)⁽³³⁾، هذا الصندوق يتمتع هذا الصندوق بالشخصية الاعتبارية ويتم تمويله بواسطة الاشتراكات الخاصة بعقود التأمين

31 - د. رباب عنتر إبراهيم، تعويض المجني عليهم عن الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، 2001، ص 439.

32 - د. عبد اللطيف، محمد محمد، المرجع السابق ص 25

33 - Querol(F).Le financement du fonds de garantie.R.F.D.A.1987.p911

34 - د. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، الاتجاهات الحديثة في القانون المقارن، ومدى الاستفادة منها بالقانونين المصري والكويتي. (القسم الثاني) مجلة الحقوق- الكويت 2004

المطلب الثاني

نطاق مسؤولية الدولة عن تعويض المجني عليهم

انطلاقاً من الطبيعة الاحتياطية لالتزام الدولة بتعويض المجني عليهم، وكون هذا الالتزام استثناءً عن الأصل، ووفقاً للقاعدة الفقهية التي تقول أنه لا يجوز التوسع في الاستثناء، وخاصة في مثل هذه الحالات أي أن يكون الأمر متعلق بالأموال العامة، وذلك بقصد حمايتها من جميع الأساليب الاحتياطية.

وعليه فإنه قد تعترض الدولة، وهي بصدد قيامها بالتزاماتها، عدة صعوبات قد تجعلها عاجزة عن الوفاء بها، وبالتالي تؤثر على باقي التزاماتها نحو المجتمع، لذلك وجب على الدولة تحديد نطاق الحق في تعويض المجني عليهم تحديداً واضحاً. وناقش في هذا المطلب سبب التعويض في الفرع الأول، وأصحاب الحق في التعويض في الفرع الثاني.

الفرع الأول

سبب التعويض

يؤدي وقوع الجريمة غالباً بالإضافة إلى اضطراب أمن ونظام المجتمع إلى إحداث ضرر لأحد الأفراد، الشيء الذي يعطي الحق لهذا الأخير بالمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي لحقه سواء كان ضرر مادياً أو معنوياً⁽³⁵⁾، إذ أن التعويض يعتبر وسيلة لمحو آثار الجريمة والتخفيف من وطأتها إن لم يكن محوها ممكناً⁽³⁶⁾.

ومن هنا يتضح أنه لا يمكن الحديث عن التعويض بصفة عامة مهما كانت الجهة الملزمة بأدائه، سواء كان الجاني نفسه أو إحدى جهات المساعدة الاجتماعية أو الدولة، إلا بتحقيق عدة أسباب تتمثل في وقوع الجريمة، تحقق الضرر وتوفير العلاقة السببية بينهما، وهذا ما سيتم توضيحه على النحو الآتي:

أولاً : وقوع الجريمة

للحصول على التعويض ينبغي وقوع جريمة ورد النص عليها في التشريعات الجنائية العامة أو الخاصة⁽³⁷⁾، بمعنى آخر توفر الركن الشرعي فيها ضمن القوانين الجاري العمل بها في الدولة، حيث أن الأضرار التي قد يكون مصدرها فعل لا يشكل جريمة لا تدخل في مجال هذا البحث.

وإذا كان من الأمور البديهية أن يتم إلزام الجاني بتعويض الضحية على جميع الأضرار التي أنتجها فعله الجرمي، سواء كان عمدياً أو غير عمدياً، كما أنه ملزم بالتعويض عن كل أنواع الجرائم أيًا كان نوعها، فإنه يطرح التساؤل حول هل يمكن تطبيق هذه القاعدة على تعويض الدولة للمجني عليه؟

في هذا السياق، فإن التعويض الذي يقدمه الجاني للضحية يشمل جرائم الأشخاص وجرائم الأموال دون استثناء، أما إذا كنا أمام التعويض المقدم من طرف الدولة فإنه يقتصر على جرائم الأشخاص فقط وعلى سبيل المثال جرائم الشرف، هذا كمبدأ عام، أما الأضرار المترتبة عن جرائم الأموال فلا يتم التعويض عنها إلا استثناءً وفي أضيق الحدود⁽³⁸⁾. وعلة ذلك قد ترجع إلى إعفاء الدولة من تحمل التزامات قد تعجز عن الوفاء بها وكذا إلى الزيادة في التكاليف الملقاة على عاتقها مما قد يؤدي حينها للتأثير على باقي التزاماتها نحو المجتمع بكل مكوناته.

35 - محمد عيد الغريب، الدعوى المدنية أمام القضاء الجنائي، بحث منشور في مجموعة أعمال مؤتمر «حقوق المجني عليه في الإجراءات الجنائية»، المؤتمر الثالث للجمعية المصرية للقانون الجنائي، مصر 1989، ص 378.

36 -د. خالد مصطفى فهمي، تعويض المضرورين من الأعمال الإرهابية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، سنة 2007، ص 114.

37 - د. عبد الرحمن الدراجي خلفي، الحق في الشكوى كقيد على المتابعة الجزائية، دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2012، ص 324.

38 - د. محمد أبو العلا عقيدة، تعويض الدولة للمضرور من الجريمة - دراسة مقارنة في التشريعات المعاصرة والنظام الجنائي الإسلامي -، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1000، ص 30.

لكن هناك تيار محدود داخل الفقه يطالب بضرورة أن يشمل تعويض الضحية بالإضافة إلى الأضرار الناجمة عن جرائم الأشخاص، تلك الناتجة عن جرائم الأموال، وحجتهم في ذلك أن التعويض مرتبط بالضرر الذي أصاب الضحية من الجريمة وليس بنوع الجريمة، كما أن قيام مسؤولية الدولة عن التعويض ينبغي أن يكون نتيجة لعسر المجرم عن تقديم التعويض أو عدم معرفته نتيجة فراره أو موته، وهذا العجز كما ينطبق على جرائم الأشخاص، يحدث بمناسبة جرائم الأموال كذلك⁽³⁹⁾.

ويرى الباحثان، إنه وأمام فداحة الخسائر المترتبة عن العمليات الإرهابية سواء من حيث الأرواح أو الممتلكات، فإنه من المستحسن لو يشمل التعويض كلا من جرائم الأشخاص، وجرائم الأموال حتى وإن كان ذلك في بعض الجرائم التي يتم إيرادها على سبيل الحصر، وتحدد لها مقدار معيناً مسبقاً وهذا لضمان حماية أكبر للضحية ولا يضيع حقها في الحصول على التعويض ذلك أن التعويض أساسه الضرر ذاته وليس مصدره.

ثانياً : توفر القصد الجنائي

تذهب أغلب القوانين المتعلقة بالتعويض إلى عدم شمول جرائم الخطأ ضمن نطاق التعويض الذي تمنحه الدولة لضحايا الجريمة، ويتفق هذا الرأي مع ما أوصى به مؤتمر بودابست في هذا الخصوص، فقد جاء في توصياته أن الالتزام بالتعويض يجب أن يكون محصوراً في الجرائم العمدية التي تقع اعتداءً على الحياة والسلامة الجسدية، أما الجرائم غير العمدية فيجب استبعادها مؤقتاً.

وقد قيل في تبرير هذا الاتجاه، أن الجرائم العمدية هي التي يشعر الأفراد بمدى جسامتها على نحو أشد، كما أن الجرائم العمدية يمكن أن يغطيها التأمين، إلا أنه رد على هذا الاتجاه بأن قوانين التعويض لا تبحث عن مدى مسؤولية الجاني وخطورته، بل تهدف إلى تعويض المجني عليهم الذين لم يتمكنوا من الحصول عليه من جهات أخرى. ومن هنا يظهر أن التعويض أساسه الضرر ذاته وليس مصدره، وبذلك يستوي أن يكون مصدر الضرر جريمة عمدية أو غير عمدية⁽⁴⁰⁾.

ثالثاً: من حيث نوع الجريمة

يكاد يكون الإجماع في الفقه والتشريع على استبعاد التعويض عن الأضرار الناجمة عن الجرائم التي تقع على الملكية، إذ أن الجرائم التي تقع على المال لا تمثل كارثة للمجني عليه، كما أن الممتلكات غالباً ما يتم التأمين عليها بما يغطي كامل التعويض⁽⁴¹⁾، وبذلك يقتصر التزام الدولة بتعويض المجني عليه على جرائم الأشخاص مستندين في ذلك على الدلائل التالية:

- التكلفة المالية التي سوف تتحملها الدولة ستكون باهظة ومرهقة، لذلك يصعب عليها أن تلبى جميع طلبات التعويض الناتجة عن الأضرار التي تلحق الأموال والممتلكات حتى ولو كانت الحالة المادية للدولة ميسورة.
- أن التشريعات المقارنة تجعل تسهيلات واسعة لتأمين الأفراد لأموالهم وممتلكاتهم، وهو ما يمكن أن يخفف العبء والثقل على الدولة عبء التعويض عن الأضرار التي تلحق الأموال.
- سلوك بعض الأفراد في الحصول على أكبر تعويض ممكن يدفعهم إلى المبالغة في تحديد الخسائر التي لحقت بهم على خلاف جرائم الأشخاص التي يكون فيها الضرر محدداً وواضحاً للعيان.

39 - د. خلفي عبد الرحمان، حق المجني عليه في اقتضاء حقه في التعويض من الدولة - دراسة في الفقه و التشريع المقارن المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة، العدد 10، 2010، ص 13.

40 - د. أحمد عبد اللطيف الفقي، الدولة وحقوق ضحايا الجريمة، تطبيق على ضحايا جرائم الإرهاب وجرائم الإيدز بسبب نقل الدم، الطبعة الأولى دار النشر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 86.

41 - د. زكي زكي حسين زيدان، حق المجني عليه في التعويض عن ضرر النفس في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، دار الفكر الجامعي، مصر. ص 195.

- تعاطف الرأي العام مع الأضرار التي تمس الأشخاص بخلاف الأضرار التي تمس الأموال⁽⁴²⁾.

وبالرغم من كل هذه الحجج إلا أن الفقهاء يدعون إلى تعويض الأضرار الناتجة عن جرائم الأموال مثل الأضرار الناتجة عن جرائم الأشخاص، لأن التعويض مرتبط بالخسائر التي لحقت بالضحية من الفعل الجرمي المرتكب، كما أن قيام المسؤولية يكون بسبب عجز المجرم أو عدم معرفته، وبالتالي ليس من باب الإنصاف استثناء جرائم الأموال من التعويض⁽⁴³⁾.

رابعاً: تحقق الضرر

يعرف الضرر بأنه كل ما قد يصيب الإنسان من أذى يمس مصالحه المشروعة أو حقوقه، سواء من خلال إلحاق الضرر بسلامته الجسدية أو الوجدانية أو المالية أو قد ينال من حريته أو اعتباره أو شرفه⁽⁴⁴⁾.

والضرر يعتبر عنصراً ضرورياً لقيام مسؤولية الدولة عن تعويض الضحايا، فلا يكفي وقوع الجريمة لإثارة هذه المسؤولية، بل لا بد للضحية أو ذويه من إثبات الضرر الواقع بسبب الجريمة، في دعوى مسؤولية الدولة تعتبر مدنية في جانب منها، لأنها ترتبط بالضرر الواقع،⁽⁴⁵⁾ والمقصود بالضرر في هذا السياق الخسارة التي لحقت بالضحية أو ما فاتته من كسب⁽⁴⁶⁾، ولا يختلف الضرر في القانون المدني عنه في القانون الجنائي.

فالضرر هو سبب الدعوى المدنية التبعية، وقد قسمه الفقهاء إلى نوعين، ضرر مادي يتمثل في كل ضرر يصيب الشخص تنتج عنه خسارة مادية كأن يمس بماله أو ممتلكاته أو جسده وضرر معنوي يتمثل هو الآخر في كل ضرر يمس بشعور وإحساس الشخص⁽⁴⁷⁾. وبالتالي فكل هذه الأضرار سواء المادية باختلاف أنواعها الجسدية منها كالجروح والعاهات أو الإصابات أو ضرر مالي ناتج عن جرائم الأموال أو ضرر معنوي أو أدبي تقديراً للظروف النفسية التي تطال الضحية أو أقاربه من الجريمة، تستوجب التعويض عليها⁽⁴⁸⁾.

- تعويض الضرر المادي

ينقسم الضرر المادي إلى قسمين، ضرر جسماني وهو كل ما يكون محل جسم الإنسان أو بدنه مثل الجروح والعاهات والإصابات والكدمات وما قد يصيب الإنسان من أذى كالقتل أو ما دون ذلك كالضرب والجرح، وضرر مالي يتمثل في التعدي على مال الغير سواء أدى ذلك إلى إتلافه كله أو بعضه كالسرقة والنصب، أو أدى إلى تعيب المال أو إنقاص قيمته⁽⁴⁹⁾.

ويجمع فقهاء القانون الوضعي على أن الضرر المادي هو الضرر الذي يلحق الذمة المالية للشخص، ويعبر عنه أيضاً بالمساس بالمصلحة المالية ويشتمل الضرر المادي بهذا المعنى جانبين، جانب الكسب الذي فاتته وجانب الخسارة التي لحقته نتيجة الضرر.

- 42 - د. عادل محمد الفقي، حقوق المجني عليه في القانون الوضعي مقارنا بالشريعة الإسلامية، مرجع سابق، ص 315.
- 43 - د. عبد الرحمان خلفي، مدى مسؤولية الدولة عن تعويض ضحايا الجريمة، الأساس والنطاق، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 47، سنة 2011، ص 326.
- 44 - د. محمد السيد السيد الدسوقي، التعويض عن الأضرار الأدبية المتعلقة بحياة وسلامة الإنسان: دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون المقارن، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 39.
- 45 - Levasseur et Chvanne et autre, Droit pénal général et procédure pénal, 14 édition, Sirey, 2002, P 160.
- 46 - د. محمد حنفي محمود، الحقوق الأساسية للمجني عليه في الدعوى الجنائية، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2006، ص 181.
- 47 - د. خالد مصطفى فهمي، تعويض المضرورين من الأعمال الإرهابية، مرجع سابق، ص 94.
- 48 - د. عبد الوهاب السيد، النظرية العامة لالتزام الدولة بتعويض المضرورين من الجريمة، دراسة تحليلية تأصيلية مقارنة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي مصر 2002، ص 32.
- 49 - د. زكي حسين زيدان، حق المجني عليه في التعويض عن ضرر النفس في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، مرجع سابق ص 55.

وبالتالي؛ فإن الضرر المادي ينبغي أن يكون شاملاً للعنصرين معاً، وهما الخسارة والكسب الضائع، أما عن عنصر الخسارة فهو الضرر في التلف الذي يصيب شيئاً مادياً، ويكون قد تكبدها المضرور في إصابة بدنه، وهذا كنفقات العلاج والاستشفاء والتنقل ومساعدة الغير، كما تتمثل الخسارة أيضاً في نفقات التقاضي كأتعاب المحامي وغيرها، أما عن عنصر الكسب فهو مجموع الأرباح والفوائد والعلاوات المحققة أو التي كان يمكن تحقيقها من عمل أو جهد يبذله أو فرصة محققة تدر عليه ربحاً أو فائدة مادية⁽⁵⁰⁾.

على العموم فإنه بالنسبة للضرر الجسماني الناشئ عن الجريمة، فقد اتفقت التشريعات المقارنة على وجوب التعويض عنه كيفما كان نوع الجريمة، مع ارتباط مستوى التعويض بحجم الضرر الجسماني الناتج.

والأصل الذي يؤخذ به أغلب الفقه هو عدم شمول التعويض الناتج عن الضرر المادي الذي قد يلحق بالضحية⁽⁵¹⁾، وذلك لأنه كما أشرنا إليه سابقاً، قليلة هي التشريعات التي تقر مسؤولية الدولة في التعويض عن جرائم الأموال، ومنها التشريع الفرنسي في حالات ضيقة⁽⁵²⁾، لأنه ليس من المشروع أو المقبول تمديد نطاق المسؤولية إلى مستويات قد تضيع معه حقوق الجماعة التي تمثلها الدولة.

- تعويض الضرر المعنوي

ويقال له أيضاً الضرر الأدبي، ويتمثل في الإيذاء الذي يلحق الذمة المعنوية للفرد، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه الضرر الذي يصيب المضرور في شرفه وكرامته وعاطفته⁽⁵³⁾.

وقد اختلفت التشريعات المقارنة حول مسألة تعويض الأضرار الأدبية، فهناك تشريعات كقانون كاليفورنيا يجيز التعويض عن الضرر الأدبي، في حين أن باقي القوانين والأنظمة القانونية المقارنة تستثني الضرر الأدبي على غرار الضرر المادي من الحصول على التعويض وقيام مسؤولية الدولة، وهو الرأي الذي يأخذ به جانب مهم من الفقه، حيث من الصعوبة إصلاح الضرر المعنوي أو الأدبي، ذلك أن الأضرار النفسية لها كذلك وقعها في نفس الإنسان ولها آثارها السلبية التي قد تطول مدتها لسنوات، بخلاف الضرر المادي الذي قد يعالج خلال فترة وجيزة⁽⁵⁴⁾. ورغم ذلك فإن الضرر الأدبي يصعب أن يقوم بالنقود إن كان ماله إلى الحكم بتعويض مالي للمجني عليه أو المضرور، وتقديره يعود للقاضي وهو أمر غير يسير لأنه يتناول حق من الصعب تقويمه وإن كان يخفف عن المضرور بعض التعدي الذي أصابه في شرفه وسمعته⁽⁵⁵⁾.

وقد تناولت نظرية التعويض عن الضرر المعنوي وإبراز خصائصه أثرها الواضح على الكثير من التقنيات الحديثة، تلك التي أصبح الضرر المعنوي فيها كالضرر المادي يوجب المسؤولية والتعويض ولكن مع بعض القيود التي وردت في شأنه، حيث أن هذا النوع من الضرر يصيب ما يسمى بالذمة المعنوية أو الأدبية، أو قد يمس الشعور والعاطفة أو قد يسبب آلام نفسية وعاطفية للذمة المعنوية، أو قد يمس ويزعزع العقيدة الدينية⁽⁵⁶⁾.

كما يعتبر من قبيل الأضرار المعنوية أيضاً الاعتداء على الحقوق المعنوية للمؤلف، كحقه في نسبة المصنف إليه أو نشره⁽⁵⁷⁾، إضافة إلى بعض الجرائم التي تمس الشرف والاعتبار كالقذف والسب والإهانة.

50 - د. محمد أحمد عابدين، التعويض بين الضرر المادي والأدبي الموروث، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، الإسكندرية، 55 ص، 1995.

51 - د. محمد حنفي محمود، الحقوق الأساسية للمجني عليه في الدعوى الجنائية، مرجع سابق ص 182.

52 - د. عبد الرحمان خلفي، مدى مسؤولية الدولة عن تعويض ضحايا الجريمة، الأساس والنطاق المرجع السابق ص 333.

53 - د. زكي حسين زيدان، حق المجني عليه في التعويض عن ضرر النفس في الفقه الإسلامي والقانون الوضعي، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 55.

54 - د. عبد الرحمان خلفي، مدى مسؤولية الدولة عن تعويض ضحايا الجريمة، مرجع سابق، ص 333.

55 - د. خالد مصطفى فهمي، تعويض المضرورين من الأعمال الإرهابية، مرجع سابق، ص 101.

56 - د. مقدم سعيد، نظرية التعويض عن الضرر المعنوي في المسؤولية المدنية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 44.

57 - د. عبد الرزاق دربال، التعويض عن الأضرار الجسمانية، رسالة دكتوراه، غير منشورة جامعة قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2001، ص 18

وقد ينتج عن الجريمة الواحدة ضرر مادي وضرر معنوي في نفس الوقت كما هو الحال في جريمة القتل التي تلحق بأقارب القاتل ضررًا معنويًا يتمثل في الألم النفسي الذي يصيبهم بفقدانه، كما قد تلحق بهم أو بعضهم ضررًا ماديًا.

خامسا: علاقة السببية

يمكن تعريف العلاقة السببية بأنها العلاقة التي تربط الضرر مباشرة بالجريمة، أي أن الضرر نتج مباشرة عن جريمة⁽⁵⁸⁾، وتقدير علاقة السببية بين الواقعة غير المشروعة والضرر الناتج عنها يرجع إلى اختصاص المحكمة التي تنظر في مدى توفر الأدلة والحجج والبراهين على العلاقة بين الضرر والواقعة⁽⁵⁹⁾.

تشكل علاقة السببية العنصر الثالث لقيام الحق في التعويض، حيث لا يقل أهمية عن العنصرين الآخرين، لأنه أمر تفرضه قواعد المنطق فلا يكفي لقيام مسؤولية الدولة في التعويض وقوع الجريمة وحدث الضرر بل يلزم أن تكون الجريمة أو الفعل غير المشروع هو السبب الطبيعي لذلك الضرر، ونظرا لأهمية هذا العنصر فإنه كان محلا للعديد من الدراسات الخاصة⁽⁶⁰⁾.

ومن الناحية المبدئية ليس من السهولة الإقرار بوجود العلاقة السببية بين الفعل والضرر، صحيح أنها تكون واضحة في حالة أن يكون السلوك الإجرامي واضح وظاهر وهو السبب المباشر لوقوع الجريمة كأن يطلق الجاني النار على الضحية، لكنها في حالات أخرى قد تكون الأمور معقدة وتتداخل عوامل كثيرة في قيام الضرر الناشئ سواء بإطلاق النار أو بإهمال الطبيب أو لسلوك الضحية نفسها.

إن العلاقة السببية الواجب توافرها بين الجريمة والضرر، هي نفسها تلك العلاقة الواجب قيامها بين الخطأ أو الأضرار في بعض التشريعات كالتشريعات الإماراتية والأردنية، والضرر لانعقاد المسؤولية المدنية كقاعدة عامة، وبذلك يكون القضاء الجزائي مختصا في الدعوى المدنية التعويضية شريطة أن يكون الضرر مترتبا مباشرة عن الجريمة، أي أن تكون العلاقة السببية⁽⁶¹⁾ واقعة وبشكل مباشر بين النشاط الإجرامي للجاني والضرر الواقع على الضحية، فيعتبر مطابقا للقانون الحكم الذي بين الجريمة المرتكبة من طرف المتهم والضرر الناتج عنها مباشرة للطرف المدني والعلاقة السببية بين الجريمة والضرر.

الفرع الثاني

أصحاب الحق في التعويض

شكل مؤتمر بودابست المتعلق بقانون العقوبات في 9 سبتمبر 1974 الأكثر إلمامًا بتحديد الأشخاص الذين يستحقون التعويض الناتج عن الفعل الإجرامي، وقد نصت التوصية الثانية التي رفعها هذا المؤتمر على أن المقصود بالمضروب من الجريمة هو المجني عليه وهو الذي له الحق في المطالبة بالتعويض إلى جانب ذويه الذين يعيّلهم والذين يرتبطون في معاشهم به في حالة موته نتيجة الفعل الجرمي⁽⁶²⁾.

وما نخلص إليه من خلال هذه التوصية، أن أصحاب الحق في التعويض هم المجني عليه، وأقاربه المتضررين ذوي الحقوق، فيما أضافت القوانين المقارنة كل شخص لحق به ضرر أثناء قيامه بمساعدة السلطة العامة في

58 - د. محمد حنفي محمود، الحقوق الأساسية للمجني عليه في الدعوى الجنائية، مرجع سابق ص 18.

59 - د. خالد مصطفى فهمي، تعويض المضرورين من الأعمال الإرهابية، مرجع سابق، ص 117.

60 - Marteau V, Causalité dans la responsabilité civil, thèses Assi, 1994, p 7 -

61 - د. إدوارد غالي الذهبي، حجية الحكم الجنائي أمام القضاء المدني، ط2، دار النهضة العربية، مصر 1981، ص 264.

62 - د. سيد عبد الوهاب محمد مصطفى، النظرية العامة للالتزام الدولية بتعويض المضرور من الجريمة، دار الفكر العربي القاهرة، 2002، ص 401.

عملية مكافحة الجريمة⁽⁶³⁾.

وبناءً على ما تقدم، سنقوم بدراسة كل فئة على حدة لتوضيح أكثر، وذلك بالتطرق إلى تعويض المجني عليه وتعويض طائفة من يعولهم المجني عليه، وتعويض طائفة المساعدين لسلطة مكافحة الجريمة.

أولاً: تعويض المجني عليه

لم تكثرت التشريعات الجنائية بإعطاء تعريف للمجني عليه، واختلفت الاتجاهات عن سبب ذلك، فمنهم من يرجعه لوضوح مفهوم المجني عليه أو بالعكس لصعوبته، ومنهم من يرى أن هذا الإهمال راجع إلى كون المجني عليه طرف غير مهم في الدعوى العمومية، أو ربما يكون السبب في عدم تعريف المجني عليه في أغلب التشريعات الجزائية هو نظرة الفقه إليه⁽⁶⁴⁾.

لكن عموماً يمكن اعتبار المجني عليه هو المضرور المباشر من الجريمة لأنه محل الجريمة، وحتى يكون المجني عليه أو الضحية مستحقاً للتعويض لابد أن يتوفر فيه شرطين، أولهما أن يصاب بضرر شخصي مباشر وهي الحالة التي يكون فيها المجني عليه هو نفسه المضرور أما الشرط الثاني هو أن لا يكون له دور في وقوع الجريمة، حيث تحدد المحكمة مدى مساهمة المجني عليه في وقوع الجريمة⁽⁶⁵⁾.

كما اختلف الفقه الجنائي في إعطاء تعريف للمجني عليه، فمنهم من عرفه على أنه «الشخص الذي أصابه الضرر من جراء الجريمة سواء كان ضرراً مباشراً أو غير مباشر⁽⁶⁶⁾، ومنهم من عرفه على أنه ضحية لمصالح وأهواء الآخرين، أو الشخص الذي يعاني من عواقب فعل أو واقعة معينة أو حادث مهما كانت درجة جسامته⁽⁶⁷⁾.

والتعريف الأكثر تداولاً هو الذي عرف المجني عليه بأنه «الشخص الطبيعي والمعنوي الذي ارتكبت ضده الجريمة، وقصد إلى الإضرار به نتيجة ذلك ولم يصبه ضرر من جرائمها⁽⁶⁸⁾»، وقيل أيضاً بأنه «الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي أهدرت إحدى مصالحه المحمية بنصوص قانون العقوبات⁽⁶⁹⁾».

وبالرجوع إلى استحقاق المجني عليه للتعويض، فيشترط فيه أن يصاب بضرر شخصي ومباشر في الجريمة، وأن لا يكون له أي دور في وقوع الجريمة، وذلك كون اختصاص المحاكم الجنائية في الحكم بالتعويض يكون على سبيل الاستثناء، ولهذا فإن المحكمة هي من يحدد دور المجني عليه في وقوع الجريمة⁽⁷⁰⁾.

بالإضافة إلى شرط الحاجة، حيث اختلفت التشريعات في مدى علاقة حاجة المجني عليه بالاستفادة من التعويض، حيث اتجه رأي فقهي إلى تعليق حصول المجني عليه على التعويض بحسب حاجته، وعدم إعطائه لجميع المجني عليهم، في حين يرى اتجاه آخر من الفقه عكس ذلك، وهو عدم الاعتداد بحاجة المجني عليه لاستحقاق التعويض، فالكل سواء أمام الدولة، ومرد هذا الاختلاف هو الاختلاف في الأساس الذي يبنى عليه التعويض⁽⁷¹⁾.

63 - د. سيد عبد الوهاب محمد مصطفى، النظرية العامة لالتزام الدولة بتعويض المضرور من الجريمة، دار الفكر العربي القاهرة، 2002، ص 401.

64 - د. حسن صادق المرصفاوي، الدعوى المدنية أمام المحاكم الجنائية دار المعارف، الاسكندرية، 1964، ص 288.

65 - د. أحمد عبداللطيف الفقي، الدولة وحقوق ضحايا الجريمة مرجع سابق، ص 23.

66 - د. محمد مؤنس محب الدين، تعويض ضحايا الجريمة في الشريعة والقانون، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص 15.

67 - Raymond de RYCKERE et Henri JASPER, Contribution de la « victimologie » aux - sciences criminologiques, rev. De droit penal et de criminologie, Bruxelles, 1958.

68 - د. عبد الوهاب العشاوي، الاتهام الفردي، حق الفرد في الخصومة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر، 1953، ص 289.

69 - د. حسنين صالح عبيد، شكوى المجني عليه، مجلة القانون والاقتصاد، العدد الثالث، سنة 1994، ص 103.

70 - د. سعد جميل العرجمي، حقوق المجني عليه، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 205.

71 - د. أحمد عبد اللطيف الفقي، الدولة وحقوق ضحايا الجريمة، مرجع سابق، ص 93.

ومن وجهة نظرنا المتواضعة، أرى أن التعويض لا بد أن يمنح للمجني عليه بغض النظر عن حالته المادية والاجتماعية وفيما إذا كان بحاجة إلى تعويض أو لم يكن بحاجة إليه، فالمجني عليهم سواسية ولا يجوز التفريق بينهم وفقاً لملاسات الواقعة وضرورة تقديم التعويض كجبر للضرر الواقع على المجني عليه.

ثانياً: تعويض طائفة من يعولهم المجني عليه

إلى جانب المجني عليه الذي يلحقه ضرر مباشر من الجريمة، هناك أشخاص آخريين قد يلحقهم ضرر من جراء الفعل الإجرامي، ويتعلق الأمر بأقارب الضحية وذوي الحقوق، وانسجاماً مع الأساس الاجتماعي للتعويض، فقد مدت غالبية التشريعات التعويض ليشمل هؤلاء الأشخاص المتضررين⁽⁷²⁾.

فالأصل أن التعويض يقدم للضحية نفسه، لكن في حالة وفاة هذا الأخير فأقاربه أولى بالتعويض ومن ثمة فكل من كان يعولهم في حياته يستحق التعويض، بعد وفاته جبراً للأضرار المادية والمعنوية التي أصابتهم وذلك تحقياً لمبدأ التكافل الاجتماعي⁽⁷³⁾. وقد حدث أن قامت ليبيا بدفع تعويضات مالية لضحايا طائرة «لوكرى» الأمريكية التي تسببت في وفاة 270 شخصاً في عام 1988، جرّاء عمل إرهابي قام به شخص من الجنسية الليبية، ممّا دفع السلطات الليبية بتعويض أهالي الضحايا بعد مرور 15 عاماً على الواقعة.

و المقصود بالإعالة أن الضحية هو الذي يتكلف بمعيشة الغير من ذوي الحقوق بشكل كلي أو جزئي، مع ضرورة التأكيد على أن منح التعويض للأقارب لا يتم إلا في حالة وفاة الضحية، ويفهم مما سبق أن التعويض في هذه الحالة يشمل حتى الطفل المكفول وكل من يقيم مع الضحية في مسكن واحد وتجمعهما معيشة واحدة⁽⁷⁴⁾.

غير أن تعويض طائفة من يعولهم المجني عليه ليست محل إجماع، حيث يذهب تيار داخل الفقه إلى رفض دفع التعويض إلى هؤلاء الأشخاص، وأنه ينبغي أن يقتصر تقديم التعويض وجبر الضرر على الضحية وحدها لأنه الأكثر تضرراً من الجريمة، ولأنها أضرار شخصية قاصرة عليه⁽⁷⁵⁾.

غير أن تيار آخر في الفقه يؤكد على وجوب تعويض الأشخاص الذين يعولهم المجني عليه، غير أنهم اختلفوا حول تحديد الأقارب المستحقين للتعويض، فبعضهم يضيق في هذا التحديد ويقصر التعويض على الزوجة، الأولاد والأبوين إذا كان يعولهم المجني عليه، في حين توسع البعض الآخر في مجال هؤلاء الأقارب الذين يجعل التعويض شاملاً للزوجة، الأبوين، الجددين، والد الزوج، الأخ، الأخت، والإخوة غير الأشقاء.

والشرط الأساسي لتعويض هؤلاء، هو اعتمادهم في معيشتهم على المجني عليه، سواء اعتماد كلي أو جزئي، وإصابتهم بأضرار بسبب الجريمة، مع الإشارة أنه لا يثبت لهؤلاء الحق في الحصول على التعويض إلا في حالة وفاة المجني عليه، إذ لا يمكن أن ينشأ لهم حق بالتعويض في غير هذه الحالة⁽⁷⁶⁾.

ثالثاً : تعويض المساعدين لسلطة مكافحة الجريمة

هم الأشخاص الذين يساعدون رجال السلطة العامة في محاربة الجريمة و القضاء عليها، فهم يعملون للمصلحة العامة وليس لمصالحهم الشخصية، لذا كان من الواجب تقديم تعويض لهم في حالة إصابتهم بأضرار نتيجة لذلك⁽⁷⁷⁾.

- 72 - نفس المرجع ص 95.
- 73 - د.سعيدان شريفة، الحماية الجنائية للضحية في التشريع الجازنري، مذكرة لنيل شهادة الماستر. كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2012، ص. 20.
- 74 - د.خلفي عبد الرحمان، حق المجني عليه في اقتضاء حقه في التعويض من الدولة، المرجع السابق، ص. 31.
- 75 - د.عادل محمد الفقي، حقوق المجني عليه في القانون الوضعي مقارنا بالشريعة الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 1984، ص 321.
- 76 - د. سعد جميل العرجمي، حقوق المجني عليه، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 206.
- 77 - د. محمد أبو العلا عقيدة، تعويض الدولة للمضرور من الجريمة - دراسة مقارنة في التشريعات المقارنة و النظام الجنائي الإسلامي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص 10.

تقديرًا للدور الذي يقوم به بعض الأفراد في معاونة أجهزة مكافحة الجريمة في منع وقوع هذه الأخيرة، أو القبض على الجناة، وحثاً لهم على نجدة من وجد في خطر الجريمة، فقد حرصت القوانين على تعويض هؤلاء عن الأضرار التي لحقت بسبب قيامهم بهذا العمل⁽⁷⁸⁾.

وفي إطار تشجيع الأفراد على القيام بهذا العمل، قد حرصت العديد من القوانين على تقرير العديد من الامتيازات لمثل هؤلاء الأفراد، من ذلك تعويضهم عن الأضرار الناشئة عن جرائم الأموال حتى لو كان القانون يقتصر على تعويض الجرائم الواقعة على الأشخاص فقط. وفي هذا الصدد، تضمنت بعض النصوص القانونية مثل قانون كاليفورنيا على منح تعويض عادل لهؤلاء، وقد أطلق عليهم القانون اسم «المواطنون الذين يفيدون المصلحة العامة».

وفي الأخير، تثار إشكالية أساسية تتعلق بتقدير مبلغ التعويض، حيث يخضع هذا التقدير لسلطة محكمة الموضوع حسب ما تراه مناسباً، لكن يتعين عليها التقيد بجملة من المعايير في تقديرها له، وفي هذا السياق يمتد اللجوء إلى تطبيق مبدأ التناسب بين التعويض والضرر المباشر الذي أحدثته الجريمة سواء كان الضرر مادياً أو أدبياً، مع مراعاة الظروف المحيطة بالواقعة، وأن يقتصر على ما يوازي الضرر الحقيقي دون زيادة أو نقصان.

وإذا كانت مهمة القاضي هينة و يسيرة بعض الشيء في حالة الضرر المادي الذي يسهل تقديره، فإنه في حالة الضرر المعنوي تبقى مهمة صعبة وشاقة⁽⁷⁹⁾، وتخضع لمجموعة من العوامل المتشابهة والمعقدة ومنها مقدار العجز في حالة تسبب الضرر في إعاقة، أو تقدير الضرر المعنوي المترتب عن الوفاة لأهل الضحية ومدى حاجتهم إلى الإعالة بعد وفاة الضحية. غير أنه إذا كان الأصل في تقدير قيمة التعويض من إختصاص المحكمة فإنه قد يحدث أن يتم تحديد مقداره من طرف الضحية نفسه وذلك بتقديم طلب، يمثل الحد الأقصى لما يمكن الحكم به، وفي هذه الحالة لا يجوز للمحكمة أن تقضي له بتعويض أكبر من المبلغ المحدد في الطلب.

المبحث الثاني

آليات تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية

تكتسب جريمة الإرهاب أهمية كبرى في الجانب القانوني بسبب طبيعتها الخطرة وأسلوب تنفيذها الذي يحمل طابع الهمجية والبيشاعة أو الوسائل بالغة الأذى المستخدمة في تنفيذها التي من شأنها زرع الخوف والرعب في نفوس آلاف البشر، علاوة على كمية الأضرار التي تخلفها على المجني عليه وذويه، الأمر الذي يستلزم تعويضهم عما أصابهم من أضرار.

ولما كانت المسؤولية المدنية لا تكفي وحدها في جبر أضرار الجريمة الإرهابية، نجد أن أغلب التشريعات حاولت إيجاد حلول للمشكلات الناتجة عن الإرهاب وعلى رأسها تعويض ضحاياها، كون أنه في معظم الجرائم الإرهابية يبقى الجاني أو المتهم غير معروف، وعليه فإن الدولة في هذه الحالة تكون ملزمة بتعويض ضحايا الإرهاب وذلك لعدم كفاية وسائل التعويض التقليدية في هذا النوع من الجرائم وذلك كنوع من الجبر لضررها.

مما تقدم تتجلى أهمية دراسة التنظيم القانوني لتعويض ضحايا الإرهاب في التشريع الإماراتي، من خلال استقراء النصوص القانونية المتعلقة بجريمة الإرهاب في المنظومة القانونية الإماراتية، وأيضاً البحث في قواعد المسؤولية المدنية والضمانات التي أتاحتها المشرع سواء من خلال القضاء المدني أو الجزائي لضمان حق المضرور في الحصول على التعويض.

غير أنه وأمام المعوقات القانونية التي تحول دون إمكانية وجود هذا النوع من التعويض في التنظيم القانوني بدولة الإمارات العربية المتحدة إلى جانب الصعوبات التي تنتج عن صعوبة الحصول على التعويض من الجاني بناء

78 - د. أحمد عبد اللطيف الفقي، الدولة وحقوق ضحايا الجريمة، مرجع سابق، ص 97.

79 - د. محمد أحمد عابدين الوسيط في طرق الطعن على الأحكام الجنائية، دار الفكر الجامعي، مصر، 1995، ص. 128.

على قواعد المسؤولية المدنية، فإن دول عديدة نصت على مقتضيات قانونية تتيح أن تتحمل هي نفسها تعويض الضحايا أو ذويه عن الأذى الذي لحق به.

وأن التجارب المقارنة قد حولت لضحايا الجرائم الإرهابية الاعتماد على مجموعة من الآليات قصد الدفاع وحماية مصالحهم المادية والمعنوية، ويتعلق الأمر بالأنظمة التعويضية الجماعية في إطار ما يسمى بصناديق تعويض جرائم الإرهاب وجمعيات الدفاع عن الضحايا، وأيضاً مدى إمكانية التأمين عن الأضرار والخسائر البدنية والمادية التي تسببها الجرائم الإرهابية انطلاقاً من نظام التأمين.

وسوف نتناول هذا المبحث في ثلاثة مطالب: الأول بيان آلية تعويض ضحايا الإرهاب في التشريع الإماراتي، وفي الثاني نناقش آلية تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية في التجربة الفرنسية، والثالث نبين آلية التعويض عن طريق التأمين عن جرائم الإرهاب في التشريع الفرنسي والتأمين عن جرائم الإرهاب في التشريع الإماراتي.

المطلب الأول

آلية تعويض ضحايا الإرهاب في التشريع الإماراتي

في هذا المطلب سوف نعالج الإمكانيات القانونية التي يتيحها التشريع الإماراتي لضحايا الجرائم في الحصول على التعويض وذلك من خلال الفرعين الآتيين:

الفرع الأول

موقف التشريعات الخاصة بشأن مكافحة الجرائم الإرهابية من التعويض عن الجرائم الإرهابية

في هذا السياق سنعرض لكل من موقف المرسوم بقانون اتحادي رقم (1) في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2004 من تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية، وأيضاً موقف القانون (7) في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2014 من تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية.

أولاً: موقف المرسوم بقانون اتحادي رقم (1) في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2004 من تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية

قبل إصدار المرسوم بقانون في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2004 لم يكن المشرع الإماراتي يعرف جريمة الإرهاب كجريمة مختلفة عن جرائم القانون العام، ومن ثم فهو لم يتضمن مقتضيات قانونية موضوعية وإجرائية تخص الجريمة الإرهابية مختلفة عن تلك التي تنظم الجريمة العادية.

ولكن مع صدور مرسوم 2004، فإن المشرع ميز بين جرائم الإرهاب والجرائم العادية، ونص على قواعد موضوعية خاصة بمكافحة الجريمة الإرهابية، وقواعد إجرائية خاصة حيث تختص المحكمة الاتحادية العليا دون غيرها بالفصل في الجرائم المنصوص عليها في هذا المرسوم بقانون، ولم ينظم مسألة تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية تاريخاً إياها للقواعد العامة خصوصاً تلك التي تتعلق بأحكام المسؤولية المدنية، بمعنى أنه لا يبقى أمام الضحايا إلا الاستناد على القواعد العامة للمطالبة بالتعويض مع ما يترتب عن ذلك من حرمانه من عدة مزايا وعلى رأسها إمكانية حصوله على التعويض من طرف الدولة باعتبارها المستهدفة من الفعل الإرهابي.

ثانياً: موقف القانون (7) في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2014 من تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية

يمكن اعتبار إصدار القانون رقم (7) الخاص بمكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2014 قانون أكثر تطوراً من المرسوم السالف الذكر، معتمداً على مقاربة شمولية في محاربة الظاهرة الإرهابية سواء على مستوى القواعد الموضوعية من خلال توسيع مجال الجرائم التي تدخل في صنف الأعمال الإرهابية وتشديد العقوبات أو الإجرائية

وبموجب التعديل الأخير بالمرسوم بقانون اتحادي رقم 11 لسنة 2016 بتعديل أحكام القانون الاتحادي لسنة 1983 أصبح الاختصاص في هذه الأنواع من الجرائم إلى المحكمة الاتحادية الاستئنافية ويطن في الأحكام الصادرة منها أمام المحكمة الاتحادية العليا وفق المادة 12 مكرر من القانون الاتحادي رقم 3 لسنة 1983 في شأن المحكمة الاتحادية العليا⁽⁸⁰⁾ التي تدخل في مجال ولاية هذه المحكمة الجرائم التي لها تمس بالأمن القومي وتهدد المصالح الحيوية للدولة داخليا وخارجيا، لكنه في المقابل خلا من أي مقتضيات تهم إمكانية تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية وبالتالي أبقى الوضع على حاله.

وبالتالي فإن السبيل الوحيد لدى ضحايا الجريمة الإرهابية هو اللجوء إلى المحكمة المدنية وإثارة قواعد المسؤولية المدنية وطلب التعويض مع ما يتطلبه هذا الأمر من إجراءات وتدابير وعوائق قد تحول دون إمكانية جبر ضرر الضحايا وتعويضهم عن الخسائر التي لحقت بهم.

الفرع الثاني

تعويض ضحايا جرائم الإرهاب انطلاقاً من قواعد المسؤولية المدنية في التشريع الإماراتي

ما دام أن الجريمة الإرهابية تنتج ضرراً يستحق المطالبة بالتعويض، فإنه من حيث المبدأ القانوني، يمكن إثارة دعوى مدنية أمام محكمة مدنية للمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي لحق بالضحية، وباعتبار أن الضرر المستحق للتعويض يكون ناتجاً عن جريمة، فإنه يحق للمدعي المدني حق الاختيار في رفع دعواه إما أمام القضاء المدني أو أمام القضاء الجزائي، وهو ما يعرف في فقه القواعد الإجرائية بـ«حق الخيار»⁽⁸¹⁾. وإذا ما تم الاستناد على القواعد العامة في المسؤولية المدنية للمطالبة بالتعويض عن الأضرار الناجمة عن الجرائم الإرهابية، فهل تلك القواعد تكفي لكفالة الحق في التعويض عن تلك الجرائم؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل ستكون فيما يأتي:

كما وسبق الإشارة إلى ذلك خلت القواعد الموضوعية والإجرائية التي تضمنها القانون رقم (7) المتعلق بمكافحة الجرائم الإرهابية من أي نصوص تتيح إمكانية تعويض ضحايا هذا النوع من الجرائم، بحيث أنه لم يعد أمام الضحايا سوى الأحكام العامة للمسؤولية المدنية بالعودة على المسؤول عن الفعل الضار، مع أن هذه الوسيلة الوحيدة لا تقدم أي ضمان لتعويض ضحايا الجرائم الإرهابية وذلك بالنظر إلى العديد من الأسباب منها الأسباب الواقعية والأسباب القانونية.

أولاً: الأسباب الواقعية

يتعلق الأمر بأسباب ترجع إلى مجموعة من المعطيات التي يمكن بسطها على الشكل التالي:

1: عدم معرفة الجناة أو إلقاء القبض عليهم

حيث أن السمة البارزة لجرائم الإرهاب هي أن معظم مرتكبي الجرائم الإرهابية يلوذون بالفرار بعد ارتكاب جريمتهم، بالنظر إلى أن الأمر يتعلق بجريمة ليست عادية وإنما جريمة تأخذ طابع دولي، فغالبا ما يكون مرتكبو هذا النوع من الجرائم الإرهابية ينتمون لأكثر من دولة، وهنا يمكن إثارة المسؤولية الدولية للدولة التي تؤوي الإرهاب، علماً أن الأمر لا يخلو من صعوبات، حيث يصعب الرجوع إلى الدولة التي تسبب فيها المنتمون إليها في الضرر الناتج عن الجريمة الإرهابية إعمالاً لقواعد المسؤولية الشخصية القائمة على وجود خطأ، حيث أنه وبالنظر إلى هذه النظرية فإنه لا يمكن محاسبة الدولة أو إثارة مسؤولية ومطالبتها بالتعويض ما لم تكن هناك علاقة بين الفعل المرتكب وإمكانية وجود خطأ، حيث يلزم الضحية في هذه الحالة أو من ينوب عنه أن يثبت خطأ الدولة المثارة مسؤوليتها عن الجرم، مما يعني ضرورة إثبات أن الدولة قد أخلت بالتزاماتها في بذل العناية اللازمة في الحفاظ على الأمن والسلم الدوليين وقصرت في مواجهة العمليات الإرهابية المسببة للحادث، وهي

80 - المادة 12 مكرر من القانون الاتحادي رقم 3 لسنة 1983.

81 قانون الإجراءات الجزائية الخاص بدولة الإمارات العربية المتحدة لسنة 1992

مسألة يصعب إثباتها بلا شك.

علمًا أن هناك نظرية أخرى تتيح إمكانية إثارة مسؤولية الدولة بدون خطأ أي على أساس المخاطر أو ما يسمى بتحمل التبعة، حيث يستند جزء من الفقه على سببين:

السبب الأول، أن فكرة الخطأ فكرة نفسية ولا تتناسب ونظام قانوني أشخاصه كلهم من الأشخاص الاعتباريين.

السبب الثاني، أن الموقف الدولي يشير بجلاء إلى أن أحكام المسؤولية تطورت في العديد من المجالات من المسؤولية الشخصية إلى المسؤولية الموضوعية كاتفاقية مونتريال سنة 1966 التي أخذت بنظام المسؤولية الموضوعية عن تعويض للركاب⁽⁸²⁾.

بذلك فهذا التوجه الفقهي يحاول أن يقيم مسؤولية الدولة بدون خطأ لكفالة حق التعويض بالنظر إلى خصوصية الجريمة الإرهابية التي تخلف مخاطر استثنائية ويكون الهدف منها ليس المجني عليه أو المضرور من الجريمة وإنما المجتمع بأكمله والدولة برمتها، لذا ينبغي أن تكفل هذه الأخير حقه في التعويض بغض النظر عن وجود ضرر أو لا.

من ناحية أخرى ما يزيد صعوبة إثارة مسؤولية الدولة عن تعويض ضحايا جريمة الإرهاب البعد الدولي لهذه الجريمة باعتبارها جريمة عابرة بين الدول، وبالتالي يصعب تحديد هويتهم، ناهيك على أنه في الكثير من الحالات تفرض مواجهة العناصر الإرهابية التعامل بصرامة معهم والقضاء عليهم، وبذلك يصعب الرجوع إلى منفذي العمليات الإرهابية وإثارة مسؤوليتهم في التعويض عن جرائمهم⁽⁸³⁾.

2: إعمار الجناة

الخسائر المادية والبشرية التي تخلفها الجرائم الإرهابية تكون فادحة ومهولة، وتفوق قدرة مرتكبيها على إمكانية تعويضها، علمًا أن أغلبية مرتكبي الجرائم الإرهابية ينتمون إلى شرائح اجتماعية هشّة وفقيرة، بل هناك نظريات ربطت بين الجريمة الإرهابية والفقر واعتبرت أن العوامل الاجتماعية تلعب دورا في انتشار مظاهر العنف والتشدد والإرهاب.

فالصعوبات الاجتماعية مثل التهميش والفقر والحاجة وضعف الخدمات الأساسية من صحة وتعليم وشغل هي العوامل التي تشكل تربة خصبة لإنتاج الفكر المتطرف وصناعة الإرهاب، حيث تستغل المجموعات الإرهابية الظروف الاجتماعية الصعبة لبعض الشباب من أجل استقطاب الشباب لخدمة مشاريعها وخطتها الإرهابية.

وتمثل البطالة العامل الأساسي التي تدفع بالشباب نحو تبني الفكر المتطرف والغلو في الدين والتشبع بالأفكار الإرهابية، حيث أنها تسهل عملية استقطابهم من طرف الخلايا الإرهابية التي تستغل وضعيتهم النفسية الهشة وفراغهم الذهني والعقلي لشحنها بأفكار العنف والغلو والانتقام من المجتمع⁽⁸⁴⁾.

ثانياً: الأسباب القانونية.

إذا فرضنا بإمكانية إثارة مسؤولية الجاني أو مرتكب الجريمة الإرهابية عن الأضرار المادية والبشرية التي تسببها للمجني عليهم، فإنه تثار مجموعة من الصعوبات القانونية والمرتبطة بمدى إمكانية تطبيق قواعد وأحكام المسؤولية المدنية في هذه الحالة.

1- انتظار صدور حكم المحكمة الجزائية.

وأول هذه الصعوبات هي أن المجني عليهم أو ممثليهم لا يمكنهم إثارة المسؤولية المدنية وإقامة الدعوى المدنية إلا

82 -د. محمد فريد العريني، (القانون الجوي) (الملاحة الجوية والنقل الجوي)، دار المطبوعات الجامعية، عمان، سنة 1998، ص 145.

83 -د. عبد الغني محمود، المطالبة الدولية لإصلاح الضرر، دار النهضة العربية، ص 102، طبعة 1986.

84 -د. محمد فريد العريني، (القانون الجوي) (الملاحة الجوية والنقل الجوي)، المرجع السابق، ص 147.

بعد صدور حكم من المحكمة الجنائية المختصة، مع ضرورة أن يتمتع هذا الحكم الجنائي بحجية الشيء المقضي عليه. ويُضاف إلى ذلك صعوبات أخرى مرتبطة بهذه النوع من الدعاوى، والمتمثلة في التكاليف المالية التي يتحملها المدعى وصعوبة إثبات الخطأ وتعدد الإجراءات المدنية وطولها وطبيعة الأضرار ذاتها وهل تستحق التعويض أم لا ناهيك عن عقبات التنفيذ.

2- صعوبة النفقات الباهظة التي يتحملها المدعي.

تبدأ نفقات المجني عليه أو من ينوب عنه بضرورة توكيل محام خلال مختلف أطوار الخصومة، وما يترتب عن ذلك من التزامات مالية ترهق كاهل الضحية أو المتضرر من الجريمة.

3- طول الإجراءات المدنية وتعقدها.

تتسم الإجراءات المدنية بالطول والتعقيد، كما أنها عرضة للتأجيل والتوقف والانقطاع التي يتيحها قانون المرافعات القانونية والتي لا مجال لتفصيلها في هذا المقام، إلى جانب أن أحكام التعويض تخضع لمسطرة التدرج القضائي من خلال إصدار حكم ابتدائي ثم الاستئناف والنقض ناهيك عن صعوبات التنفيذ، وكل هذه المسطرة قد تتطلب سنوات قد يضع معها حقوق ضحايا الجرائم الإرهابية.

4- تكليف المدعي بإثبات الخطأ في بعض الحالات

تتسم الأعمال الإرهابية بالنظر إلى الخسائر الكبيرة والجسيمة التي توقعها في الأشخاص والممتلكات والأموال، بصعوبة بالغة في إثبات خطأ المدعي عليه، وتزداد هذه الصعوبة حينما يتم تكليف المدعى بإثبات الخطأ، وهي العملية التي ليس من السهل إقرارها، ففي الغالب ما يقتل الجاني في العمليات الإرهابية أو يفر من مكان الحادث، وبذلك من الصعوبة أن يقوم المجني عليه بإثبات خطأ الجاني.

وبعد هذه العقبات التي سبق ذكر وحتى في حالة حصول المضرور على حكم بالتعويض، تأتي بعد ذلك عقبة تنفيذ هذا الحكم، حيث أن هناك مجموعة من العقبات القانونية التي تحول دون تنفيذ الأحكام القضائية ومنها⁽⁸⁵⁾، ويزداد الأمر صعوبة بصدد أعمال الإرهاب حيث غالباً ما تحكم بالإعدام مما ينتج عنه ضرورة الرجوع إلى الورثة ومعرفة التركة وكلها أمور تجعل أمر تنفيذ هذا الحكم أكثر صعوبة.

المطلب الثاني

تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية في التشريع الفرنسي

لقد أخذت العديد من التشريعات بفكرة إنشاء صناديق تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية وكان على رأسها التشريع الفرنسي الذي أخذ بها في العديد من الحالات، منها:

- 1- صندوق تعويض الأضرار الناشئة عن حوادث المركبات بمقتضى قانون 8 يوليو 1985 الخاص بتعويض ضحايا المرور.
- 2- صندوق الضمان لتعويض الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب بموجب قانون 9 سبتمبر 1986⁽⁸⁶⁾.
- 3- صندوق تعويض المضرورين من مرض الإيدز بمقتضى قانون 21 ديسمبر 1991 بسبب نقل الدم الملوث بفيروس الإيدز بصرف النظر عن معرفة المسؤول عنه تعبيراً عن روح التضامن مع ضحايا

85 - أحمد عابد، معوقات قانونية تواجه تنفيذ أحكام قضائية، رئيس الاتحاد: لا أحد فوق القانون... و 1700 قضية قيد التنفيذ. موقع الإمارات اليوم

<https://www.emaratalyoum.com/local-section/accidents/2011-03-02-1.362630>

86 - Guide Pour l'indemnisation des victimes d'actes de terrorisme, FG. Fonds De Garantie - https://www.fondsdegarantie.fr/wp-content/uploads/2017/06/Guide_pour_lindemnisation_des_victimes_dactes_de_terrorisme.pdf

مرض لا علاج له ولا يد لهم في نقله إليهم⁽⁸⁷⁾.

وقد استند المشرع الفرنسي في تأسيس جميع هذه الأنظمة على مبدأ التضامن الاجتماعي والمسؤولية الجماعية التي تقتضي عدم تعليق حصول المضرور على تعويض على وجود شخص مسؤول إذا كان موضوع الضرر كيان وسلامة جسم الإنسان وحياته⁽⁸⁸⁾.

على العموم، يتمثل تنظيم تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية عن طريق صندوق الضمان في التجربة الفرنسية، في تحديد الأسس التي تحكم هذا التعويض⁽⁸⁹⁾ والمتمثلة في تحديد الأشخاص المستحقين للتعويض والأضرار التي يتم التعويض عنها، ثم إجراءات التعويض وأخيراً حلول الصندوق محل المضرور في مواجهة المسؤول.

الفرع الأول

نطاق التعويض من حيث الأشخاص والأضرار

لقد اختلف نطاق تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية عن طريق صناديق الضمان من حيث الأشخاص والأضرار التي يتم تغطيتها بين عدد من التجارب القانونية المقارنة، فبينما شدد المشرع المصري في العقوبات الرامية إلى مواجهة الجرائم الإرهابية دون أن يعطي أدنى إهتمام للضحايا، نجد المشرع الفرنسي اهتم بهؤلاء الضحايا عن طريق إنشاء قواعد تكميلية خاصة بالتعويض، أسد النقص المسجل على مستوى القواعد العامة للمسؤولية، فأنشأ صندوق ضمان يستمد أساسه القانوني من مبادئ التضامن والتي تصب في إتجاه إجتماعية المخاطر ويستمد موارده من رسم يضاف إلى عقود التأمين⁽⁹⁰⁾.

ووفقاً لما ورد بنص المادة 1-126 قانون التأمين الفرنسي، يستفيد من هذا النظام كل من يوجد فوق التراب الفرنسي سواء كان يحمل الجنسية الفرنسية أو جنسية دولة ثانية، بخلاف قانون 03 يناير 1977 الذي كان يدخل في نطاق حمايته كل من يحمل الجنسية الفرنسية ويتعرض لجريمة إرهابية خارج الإقليم الفرنسي مما يعطيه الحق في التعويض عن طريق الصندوق وذلك تكريساً لمبدأ التضامن بين الفرنسيين، إذ إن الشخص الفرنسي الذي يستفيد من هذا النظام ينبغي أن يكون محل إقامته في فرنسا ولكن بإمكانه أن يقيم إقامة عادية خارجها، وأيضاً تمت إضافة شرط التسجيل بانتظام لدى السلطات القنصلية وفق تعديل هذا القانون في 06 يوليو 1990⁽⁹¹⁾.

وقد تم طرح تساؤل هنا يتعلق بإمكانية إستحقاق أقارب المجني عليه للتعويض عن الضرر الأدبي المترد نتيجة ما ألم لمورثهم؟

في هذا الصدد ينبغي التمييز بين أحكام الدائرة الجنائية التي رفضت رفضاً باتاً التعويض عن الضرر الأدبي، والتي اشترطت أن حصول ضرر مباشر ونتج عن الجريمة، أي بمعنى لا يمكن الحصول على الضرر في حالة حدوث ضرر غير مباشر، أما الدائرة المدنية فقد فتحت المجال أمام تقديم التعويض للأقارب عن الأضرار الأدبية، لكنها اشترطت في المقابل أن يكون الضرر الأدبي بليغ وخطير ويتسم بطابع الاستثنائية.

وقد تم تبني موقف الدائرة الجنائية على مستوى الدوائر المجتمعة لمحكمة النقض، وأصدرت أحكام تفيد فيها على عدم أحقية جواز مطالبة الأقارب بالتعويض عن الأضرار الناشئة عن إصابة أحد أقارب الضحية سواء كانت الأضرار جسمانية أم مادية بحتة. لكن ومع ذلك فإن موت الضحية يجيز لأقاربه طلب التعويض عن الضرر

87 - Indemnisation des victimes transfusionnelles du Verus de l'hépatite C ou du VIH. KCE reports 134B. - Centre federal d'expertise des soins de sante fédéral Kenniscentrum Voor de Gezandheidszorg 2010 https://kce.fgov.be/sites/default/files/atoms/files/kce_r134b_indemnisation_des_victimes.pdf

88 - د. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، بحث منشور في مجلة الحقوق الكويتية - القسم - سبتمبر 1997، عدد 3 ص 69.

89 - د. عايد فايد عبد الفتاح فايد، المرجع السابق، ص 53

90 - د. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007 ص 123.

91 - د. محمد عبد الواحد الجميلي، ضحايا الإرهاب بين نظام المسؤولية والأنظمة التعويضية، دار النهضة العربية، القاهرة 2002، ص 174.

الأدبي الناتج عن هذه الوفاة حسب درجة القرابة التي تربط بين الضحية وأقاربهم، كتعويض الأبناء عن وفاة الوالد، أو تعويض أحد الزوجين عن وفاة الزوج الآخر⁽⁹²⁾

الفرع الثاني

الأضرار التي يتم التعويض عنها

يعتبر التشريع الفرنسي من بين التشريعات المقارنة التي نصت على الأخذ بمبدأ التعويض الشامل عن جميع الأضرار الجسدية والمادية التي تصيب الضحية في سلامته كالإصابة والوفاة وما تسببه من خسائر مادية لاحقة وكسب فائت⁽⁹³⁾.

والجرائم التي تدخل في نطاق هذه الأحكام هي الجرائم الإرهابية، التي يحق لضحاياها الحصول على التعويض وجبر الضرر من طرف الدولة، وقد تم التنصيص على ذلك صراحة في قانون العقوبات الفرنسي الذي نص على سبيل الحصر هذه الجرائم الإرهابية متى إتصلت بمشروع فردي أو جماعي بقصد الإخلال الجسيم بالنظام العام، وبهدف إثارة الرعب أو الترويع.

وبذلك لا يدخل في هذا السياق مختلف أنواع الجرائم الأخرى المنصوص عليها في قانون العقوبات التي يكون فيها الوازع غير الوازع الإرهابي، حتى لو كانت هذه الجرائم ارتكبت بدافع إثارة الرعب والترويع، لكن عدم توفرها القصد الخاص الذي يميز جرائم الإرهاب يخرجها من أحكام التعويض عن هذا النوع من الجرائم⁽⁹⁴⁾.

وقد تبنى المشرع الفرنسي مقاربة مزدوجة في التعاطي مع الخسائر الناتجة عن الجرائم الإرهابية، فقد حدد بموجب قانون 09 سبتمبر 1986 التعويض عن الأضرار الناجمة عن الاعتداء الإرهابي التي تصيب الأشخاص، في حين ترك التعويض عن الأضرار المادية التي تصيب الأموال والممتلكات لشركات التأمين⁽⁹⁵⁾، وهو ما ذهبت إليه المادة التاسعة في فقرتها الخامسة من قانون التأمين، إذ لا يجوز لشركات التأمين - كقاعدة عامة - إستبعاد الأضرار المادية الناشئة عن جرائم الإرهاب، والمرتكبة على الإقليم الفرنسي من عقود التأمين، وكل شرط يخالف ذلك يعد كأن لم يكن (يقع باطلا). ولقد أعطى المشرع الفرنسي للمضروب الحق في المطالبة بالتعويض عن الضرر المستقبل، وكذا التعويض في حالة تفاقم الضرر، حيث نص على التزام الصندوق بعرض تعويض الضحية خلال ثلاثة أشهر، على أن يقدم هذا العرض كذلك في حالة تفاقم الأضرار. كما يتم تعويض المضروب عن الأضرار النفسية التي تتولد عن الجريمة الإرهابية وهي قاعدة عامة تبناها المشرع الفرنسي بقانون 6 يوليو 1990، أين أصبح يتم التعويض بموجبه في جرائم

العنف عن الأضرار المعنوية.

و فيما يتعلق بالأضرار المالية المباشرة التي تترتب على الجريمة الإرهابية مثل ضياع المنقولات الثمينة، لم ينص التشريع الفرنسي على إمكانية التعويض عن هذه الحالة، وعليه فإنها تدخل في نطاق الأضرار المالية البحتة والتي تصلح لأن تكون محلا للتأمين عليها ولا تدخل في مبدأ التعويض الكامل لأنها لا ترتبط بالأضرار

92 - يشار إلى أن القانون الفرنسي قد رتب على وفاة المجني عليه في جرائم الإرهاب، حماية أبعد وأشمل، فقد نصت المادة 26 من قانون التأمين الاجتماعي والصحي الصادر في 23 يناير 1990، للمضروب الحق في الحصول على ساعات مالية ومزايا تتعلق بالوظائف العامة والضمان الاجتماعي والصحي والمزايا التي تمنح لقدماء المحاربين والمعاقين والعلاج المجاني الصحي بالمستشفيات. - أنظر: د. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأفراد الناشئة عن جرائم الإرهاب، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 133.

93 - د. أحمد عبد اللطيف الفقي، الدولة وحقوق ضحايا الجريمة، تطبيق على ضحايا جرائم الإرهاب وجرائم الإيدز بسبب نقل الدم الملوث، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003، ص 123.

94 - د. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأضرار الناشئة عن الجرائم الإرهابية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007 ص 133.

95 - Les contrats d'assurance de biens ne peuvent exclure la garantie de l'assurance, pour les dommages résultant d'acte de terrorisme au d'attentats commis sur le ter ritoire national Pradel(J): les infractions contre le terrorisme nouvel exemple de l'éclatement du droit pénal D 1987,P49

المطلب الثالث

التأمين عن جرائم الإرهاب

إن البحث في أعمال التأمين في مجال تعويض سريع وفعال لضحايا الجرائم الإرهابية، يقتضي منا الوقوف على البحث في التأمين عن الأضرار البدنية والمادية الناتجة عن الجريمة الإرهابية في التشريع الفرنسي والإماراتي.

يساهم التأمين في معالجة الآثار المترتبة على مختلف المخاطر من خلال التعويضات التي تدفع للمتضررين⁽⁹⁷⁾، حيث أن هذه المخاطر قد تسبب للإنسان خسارات كبيرة، وفي حالة وقوعها كالزلازل والفيضانات والبراكين والحوادث الاجتماعية والأعمال الإرهابية، فإن الخسارة قد تكون فادحة وقد تعرض أفراد المجتمع إلى الإفلاس الكامل. والهدف من التأمين بشكل عام هو توفير الحماية للفرد والمجتمع من المخاطر التي قد يتعرض لها، وتعويض الخسائر المادية والجسدية التي قد تحدث للمؤمن وفق العلاقة التعاقدية مع شركات التأمين والتي تخضع للقوانين والأنظمة الداخلية للدولة.

من خلال ذلك يطرح التساؤل بخصوص هل يمكن توسيع نطاق التأمين عن المخاطر الأضرار الناتجة عن الجرائم الإرهابية أم أن هذه الأضرار تخرج عن مجال التأمين في التجريبتين الإماراتية والفرنسية؟

علمًا أن الأضرار التي تسببها العمليات الإرهابية غالبًا ما تكون فادحة سواء على مستوى الأضرار الجسدية أو المادية، كما أن جميع الدول والمجتمعات أصبحت مهددة أمام مخاطر هذه الجريمة الإرهابية العابرة للقارات، والتي دفعت بكل البلدان المعمور إلى مكافحتها من خلال الأنظمة والتشريعات الوطنية والدولية والمعاهدات.

ويعد التأمين أحد هذه الوسائل الاحتياطية، حيث يستخدم عندما لا يكون المؤمن قادراً على القيام بالتزاماته تجاه المؤمن لهم، خاصة وأن هجمات 11 سبتمبر 2001 سببت خسائر كبيرة في الأشخاص والأموال، دفع عدد من البلدان إلى تعزيز مجال الحماية من هذه الأعمال، وشرعت الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا بتنظيم أحكام التأمين بينما الإمارات العربية المتحدة لم تنظم أحكامها إلى حد الآن.

وبالنظر إلى أن النموذج الفرنسي يعتبر رائداً في مجال التأمين عن الأضرار التي تسببها الأعمال الإرهابية سواء البدنية أو المادية، فإننا سنتناول هذه التجربة بالمقارنة مع قانون التأمين الإماراتي ومدى إمكانية التعويض وتوسيع مجال حماية ضحايا الجرائم الإرهابية.

الفرع الأول

التأمين عن جرائم الإرهاب في التشريع الفرنسي

نصت المادة 126 / 1 من قانون التأمين الفرنسي رقم (5) في 7/ يناير 1981 على أنه «يستحق المتضرر التعويض عما لحقه من ضرر بدني ناشئاً عن الحوادث الإرهابية سواء أكانت مرتكبة على إقليم الدولة الفرنسية أم خارجها، وفق الشروط التي يحددها هذا القانون، على أنه يسقط حق المتضرر في التعويض إذا ثبت خطأه»⁽⁹⁸⁾.

بذلك عالج المشرع الفرنسي تأمين الأضرار الناتجة عن وقوع خطر الأعمال الإرهابية، حيث أعطى الحق في

96 -د. أحمد السعيد الزقرد، المرجع السابق، ص 32

97 - للمزيد من المعلومات انظر، محمد حسين منصور، أحكام قانون التأمين، بادئ وأركان التأمين- عقد التأمين - التأمين الإجباري من المسؤولية عن حوادث المصاعد، المياني، السيارات. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.

98 - Loi n° 81-5 du 7 janvier 1981 relative au contrat d'assurance et aux opérations de capitalisation, - .Version consolidée au 27 mai 2018

التعويض للشخص المتضرر من حادث إرهابي سبب له إصابة بدنية تؤدي بشكل أو بآخر إلى إحداث الذي عجز جزئي أو كلي.

والمقصود بالعجز المؤقت هو العجز الذي يصبح معه الشخص عاجزاً عن القيام بعمله العادي أو تأدية أي عمل آخر، في حين يقصد بالعجز الدائم العجز الكلي والذي يمتد تأثيره مدى الحياة وليس محدد في فترة معينة على أن يكون الحادث هو السبب الوحيد والمباشر لحدوث العجز سواء الجزئي أو الدائم⁽⁹⁹⁾، وفضلاً عن ذلك فقد يتحمل المتضرر نفقات العلاج والمصاريف الطبية، لذلك فالنص يوفر حماية للشخص المتضرر أو ورثته من خلال تمكينه من الحصول على التعويض المناسب من جهة ذات إمكانية مالية كافية كشركات التأمين.

والملاحظ من نظام التأمين الفرنسي أن التعويض للمواطن الفرنسي المتضرر من حادث عمل إرهابي قد جاء مطلقاً، بمعنى أي فرنسي يتعرض لحادث إرهابي يستحق التعويض سواء أكان قد تعرض لهذا الحادث داخل إقليم الدولة الفرنسي أم خارجها، بيد أن تعويض المتضرر لا يكون مطلقاً وإنما مقيداً حسب القواعد العامة لأحكام عقد التأمين.

بذلك إذا كان المتضرر متورط في الحادث العمل الإرهابي كمنفذ له أو كمشارك فيه أو ثبت من خلال سلوكه أنه قد ساهم في وقوع خطر العمل الإرهابي أو تفاقم حدته، كما لو أن شخصاً تواجد في منطقة تعد خطرة تحظر الشرطة أو الجهات الأمنية تواجد الأشخاص فيها، أو قد يكون تواجد جاء بدافع الفضول إلى الاقتراب من موقع تعرض لحادث العمل الإرهابي أدى إلى وقوع حادث عمل إرهابي آخر كما هو الحال في التفجير المزدوج لسيارتين مفخختين.

وعلى هذا الأساس قد يحرم المتضرر من التعويض كلياً كما لو كان الشخص المتضرر فاعلاً أصلياً أو مشتركاً في تنفيذ الحادث إرهابياً وقد ثبت ارتباطه بجماعة أو تنظيم يعتبره قانون الدولة إرهابي وغير مشروع.

ويعتبر القانون الفرنسي نموذجاً يحتذى به في الأنظمة الخاصة بالتأمين عن المخاطر الناتجة عن الأعمال الإرهابية، فالمشرع الفرنسي لم يكتفِ فقط بتعويض الأضرار البدنية الناشئة عن حادث العمل الإرهابي فقط، بل شمل كذلك كل ما يلحق به من أموال وممتلكات الأشخاص من أضرار.

فقد نصت المادة ل 126 / 1 من قانون التأمين الفرنسي رقم 5 في 7 يناير 1980 على أنه «يجب عدم استبعاد ضمان المؤمن في عقود التأمين على الأشياء للأفراد الناشئة عن الحوادث الإرهابية أو غيرها من مظاهر العنف أو الاعتداء التي ترتكب على أراضي الدولة الفرنسية، ولا يعدد بأي اتفاق يخالف ذلك»⁽¹⁰⁰⁾.

ويلاحظ من النص الفرنسي المتقدم أن المشرع الفرنسي قد ألزم المؤمن بشمول ضمان الأفراد الناشئة عن الحوادث الإرهابية بالتعويض ضمن نطاق عقود التأمين على الأشياء ولا يجوز استبعاد ضمان خطر الأعمال الإرهابية منها.

الفرع الثاني

التأمين جرائم الإرهاب في التشريع الإماراتي

بالرجوع إلى المقتضيات القانونية والتنظيمية المؤطرة لأحكام التأمين بدولة الإمارات العربية المتحدة، فيلاحظ هو خلوها من أي نص أو بند أو مقتضى أو إشارة تهم التأمين عن الأضرار التي تنتج عن الأعمال الإرهابية،

99 - مسلم، عبد الله حسن، إدارة التأمين والمخاطر، دار المعتز للتوزيع والنشر، عمان الأردن، ص 73، 2015.

100 - Loi n° 81-5 du 7 janvier 1981 relative au contrat d'assurance et aux opérations de capitalisation, - Version consolidée au 27 mai 2018.

بالرغم من أنه قد نظم أحكام مكافحة الإرهاب وفق القانون (7) في شأن مكافحة الجرائم الإرهابية لسنة 2014.

هذا الفراغ القانوني يطرح التساؤل حول إمكانية اعتماد المفهوم الواسع للتأمين عن الأضرار البدنية والمالية الناتجة عن مختلف الأعمال سواء البشرية أو الطبيعية كيفما كان مصدرها كحادث سير، حادث شغل، زلزال فيضان أو حريق أو سقوط الطائرات أو حتى تفجيرات وأعمال عنف إرهابية.

ومن خلال قراءة المقتضيات التي تنظم التأمين في قانون المعاملات المدنية (5 / 1985، فقد عرفت المادة 1026 التأمين بأنه : عقد يتعاون فيه المؤمن لهم والمؤمن على مواجهة الأخطار أو الحوادث المؤمن منها وبمقتضاه يدفع المؤمن له إلى المؤمن مبلغاً محدداً أو أقساطاً دورية، وفي حالة تحقق الخطر أو وقوع الحدث المبين في العقد يدفع المؤمن إلى المؤمن له أو المستفيد كما حددت المادة 1027 من نفس القانون نطاق الأخطار التي يشملها التأمين، حيث نصت على أنه: «يجوز أن يتم التأمين ضد الأخطار الناجمة عن الحوادث الشخصية وطوارئ العمل السرقة وخيانة الأمانة وضمن السيارات والمسئولية المدنية وكل الحوادث التي جرى العرف والقوانين الخاصة على التأمين ضدها»⁽¹⁰¹⁾.

بمعنى أنه القانون لم يمنع بصريح العبارة التأمين عن المخاطر الناتجة عن الجرائم الإرهابية، لذلك وحسب رأيي فإنه يمكن تغطية الخطر الناتج عن الإرهاب وما يترتب عليه من إصابة بدنية تلحق بالأشخاص أو الوفاة داخل دولة الإمارات، من خلال إمكانية التنصيص على التعويض عن مخاطر الإرهاب في عقود التأمين في مقابل تسديد قسط إضافي على العقود التأمين.

غير أنه من المحبذ أن يقوم المشرع الإماراتي بسد هذا الفراغ القانوني والتنصيص على أحكام خاصة بالتأمين ضد الأعمال الإرهابية، من خلال إضافة عبارة «الأضرار الناجمة عن الأعمال الإرهابية» إلى المادة 1027 من قانون المعاملات المدنية الإماراتي، حتى يتفادى استثنائها من أحكام التأمين الذي اشترط التأمين لصالحه مبلغاً من المال أو إيرادا أو مرتبا أو أي حق مالي آخر⁽¹⁰²⁾.

كما حددت المادة 1027 من نفس القانون نطاق الأخطار التي يشملها التأمين، حيث نصت على أنه: «يجوز أن يتم التأمين ضد الأخطار الناجمة عن الحوادث الشخصية وطوارئ العمل السرقة وخيانة الأمانة وضمن السيارات والمسئولية المدنية وكل الحوادث التي جرى العرف والقوانين الخاصة على التأمين ضدها»⁽¹⁰³⁾.

وكما هو الحال بالنسبة للتعويض عن الأضرار البدنية، فليس هناك أية أحكام تشير إلى إمكانية التأمين عن الأضرار المادية الناتجة عن الجرائم الإرهابية.

وكما أشرنا إلى ذلك سابقاً ومادام أن قانون المعاملات الإماراتي لا يمنع بصريح العبارة التأمين عن الحوادث الناجمة عن الأعمال الإرهابية، بل وينص قانون المعاملات المدنية الخاص بدولة الإمارات في المادة 1037 على أن المؤمن يعتبر مسؤول في التأمين من الحريق عن الأضرار الناشئة عن الحريق ولو كانت ناجمة عن الزلازل أو الصواعق أو الرياح أو الأعاصير أو الانفجارات المنزلية أو أية اضطرابات يحدثها سقوط الطائرات والسفن الجوية الأخرى.

فإننا لا نرى مانعا من أن يشكل عقد التأمين الأضرار المادية الناجمة عن العمليات الإرهابية، (خاصة وأن عدد من العمليات الإرهابية وأبرزها حادث 11 سبتمبر 2001 بالولايات المتحدة الأمريكية قد استهدفت مواقع حيوية أمريكية بواسطة الطائرات)، حيث يمكن تغطية الخطر الناتج عن الإرهاب وما يترتب عليه من خسائر وأضرار مادية داخل دولة الإمارات، من خلال إمكانية التنصيص على التعويض عن مخاطر الإرهاب في عقود التأمين في مقابل تسديد قسط إضافي على عقود التأمين.

101 - المادة 1027 من قانون المعاملات المدنية (5) 1985.

102 - المادة 1026 من قانون المعاملات المدنية (5) 1985.

103 - المادة 1027 من قانون المعاملات المدنية (5) 1985.

والحل الأكثر نجاعة هو سد الفراغ القانوني وإصدار أحكام توسع مجال الحماية التي تضمنها مقتضيات التأمين لتشمل الأضرار المادية الناتجة عن الجرائم الإرهابية، خاصة وأن الأضرار الناشئة عن العمل الإرهابي تلحق خسارة قد تكون جسيمة جداً بالذمة المالية للمؤمن له لما تسببه من تلف لممتلكاته أو هلاكها كلياً أو جزئياً، الأمر الذي يتطلب ضمان هذه الأضرار من خلال شمول الأعمال الإرهابية بالتأمين.

الخاتمة

تمكنا في هذا البحث من دراسة موضوع تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية الذي لا زال يثير جدلاً فقهيًا وقانونيًا كبيرين، حيث أن عدداً من الدول المقارنة وعلى رأسها القانون الفرنسي يتيح الحصول على مثل هذا التعويض، في حين أن دول أخرى ومن ضمنها دولة الإمارات لا زالت تفتقد إلى وجود نصوص قانونية تخول هذا الحق.

النتائج :

1. تمتلك العديد من الدول قوانين متطورة لمكافحة الجرائم الإرهابية بما في ذلك فرنسا وغيرها من الدول.
2. يخلو التشريع الإماراتي من أي قوانين تضمن حق الضحية في التعويض كما هو الحال في قوانين بعض الدول الأخرى بما في ذلك فرنسا.
3. على الرغم من اختلاف المسميات إلا أن هناك العديد من الدول التي عيّنت بوضع مفهوم للضحية أو المجني عليه.
4. تعتبر فرنسا من أوائل الدول التي عمدت إلى وضع قوانين خاصة بمكافحة الإرهاب بما يكفل حقوق الضحية على غرار الجاني.
5. سمحت العديد من الدول وعلى رأسها فرنسا (القانون الفرنسي) بتعويض ضحايا الإرهاب ولا يعني هذا النقص القانوني في قانون دولة الإمارات عدم وجود أية إمكانية لمثل هذا التعويض، حيث يمكن تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية في القانون الإماراتي من خلال لجوء ضحايا الجريمة الإرهابية إلى المحكمة المدنية وإثارة قواعد المسؤولية المدنية وطلب التعويض مع ما يتطلبه هذا الأمر من إجراءات وتدابير وعوائق قد تحول دون إمكانية جبر ضرر الضحايا وتعويضهم عن الخسائر التي لحقت بهم.

التوصيات :

1. تجدر الإشارة إلى أن بإمكان الدولة تعزيز آليات التضامن الجماعي في دولة الإمارات العربية المتحدة سواء في شكل جمعيات المجتمع المدني أو صناديق التضامن الاجتماعي لتعويض ضحايا الجرائم الإرهابية.
2. نأمل من المشرع الإماراتي وضع مفاهيم واضحة تشير إلى الضحية أو المجني عليه حتى يتمكن من تقاضي حقوقه.
3. يجب الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الدعوة إلى تعزيز منظومة محاربة الظاهرة الإرهابية بضرورة إدخال المقتضيات المتعلقة بتعويض ضحايا هذه الجريمة لكون تعويض ضحايا الجرائم الإرهابية لا يمكن إلا أن يزيد من المناعة والحصانة القانونية للفرد والمجتمع، ويرفع من جودة المنظومة التشريعية والتنظيمية ويجعلها قادرة على استيعاب مختلف الجوانب المرتبطة بمحاربة الجريمة الإرهابية ومختلف أشكال الغلو والتشدد والتطرف.

4. كما أن قواعد المسؤولية المدنية لا تشكل المجال المفضل في الأنظمة القانونية المقارنة لتعويض ضحايا الجريمة الإرهابية، حيث ينبغي في هذا الصدد أن تتحمل الدولة نفسها تعويض الضحايا أو ذويهم عن الأذى الذي لحق به دون أن يلجأ الفرد بالمطالبة بهذا التعويض.

المراجع باللغة العربية

1. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، الاتجاهات الحديثة في القانون المقارن، ومدى الاستفادة منها في القانونين المصري والكويتي. (القسم الثاني) مجلة الحقوق-الكويت 2004
2. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأضرار الناشئة عن الجرائم الإرهابية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
3. أحمد السعيد الزقرد، تعويض الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، بحث منشور في مجلة الحقوق الكويتية - القسم - سبتمبر 1997، عدد 3.
4. أحمد عابد، معوقات قانونية تواجه تنفيذ أحكام قضائية، رئيس الاتحاد: لا أحد فوق القانون... و 1700 قضية قيد التنفيذ. موقع الإمارات اليوم
5. أحمد عبد اللطيف الفقي، الدولة وحقوق ضحايا الجريمة، تطبيق على ضحايا جرائم الإرهاب وجرائم الإيدز بسبب نقل الدم الملوث، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2003.
6. ادوارد غالي الذهبي، حجية الحكم الجنائي أمام القضاء المدني، ط2، دار النهضة العربية، مصر 1981.
7. حسن صادق المرصفاوي، الدعوى المدنية امام المحاكم الجنائية دار المعارف، الاسكندرية، 1964.
8. حسنين صالح عبيد، شكوى المجني عليه، مجلة القانون والاقتصاد، العدد الثالث، سنة 1994.
9. خالد مصطفى فهمي، تعويض المضرورين من الأعمال الإرهابية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، سنة 2007.
10. عبد الوهاب السيد، النظرية العامة لالتزام الدولة بتعويض المتضررين من الجريمة، دراسة تحليلية تأصيلية مقارنة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي مصر 2002.
11. خلفي عبد الرحمان، حق المجني عليه في اقتضاء حقه في التعويض من الدولة - دراسة في الفقه و التشريع المقارن المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، جامعة عبد الرحمان ميرة، العدد 10، 2010.
12. ديارة مصطفى مصباح- وضع ضحايا الإجرام في النظام الجنائي - دراسة نقدية للنظام الجنائي في ضوء مقتضيات علم الضحية - رسالة دكتوراه - الإسكندرية 1996.
13. رباب عنتر إبراهيم، التعويض المجني عليهم عن الأضرار الناشئة عن جرائم الإرهاب، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة، 2001
14. زكي زكي حسين زيدان - حق المجني عليه في التعويض عن ضرر النفس - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية - مصر- دون ذكر الطبعة و السنة.
15. سعد جميل العرجمي، حقوق المجني عليه، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
16. سعيدان شريفة، الحماية الجنائية للضحية في التشريع الج ائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2012
17. سيد عبد الوهاب محمد مصطفى، النظرية العامة لالتزام الدولة بتعويض المضرور من الجريمة، دار الفكر العربي القاهرة، 2002.

18. عادل محمد الفقي، حقوق المجني عليه في القانون الوضعي مقارنا بالشريعة الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، 1984.
19. عبد الرحمان الدراجي خلفي، الحق في الشكوى كقيد على المتابعة الجزائية، دراسة تأصيلية تحليلية مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2012.
20. عبد الرحمان خلفي، مدى مسؤولية الدولة عن تعويض ضحايا الجريمة، الأساس والنطاق، مجلة الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 47، سنة 2011.
21. عبد الرزاق دربال، التعويض عن الأضرار الجسمانية، رسالة دكتوراه، غير منشورة جامعة قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2001.
22. عبد الغني محمود، المطالبة الدولية لإصلاح الضرر، دار النهضة العربية، ص 102، طبعة 1986.
23. عبد الكريم، فؤاد محمد موسى فكرة التضامن القومي و حقوق ضحايا الإرهاب، نحو أساس جديد للمسؤولية، دار النهضة العربية، القاهرة 1998م
24. عبد الوهاب العشماوي، الاتهام الفردي، حق الفرد في الخصومة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر، 1953.
25. محمد أبو العلا عقيدة، تعويض الدولة للمضرور من الجريمة، دراسة مقارنة في التشريعات المعاصرة والنظام الجنائي الإسلامي-دار النهضة العربية القاهرة-الطبعة الثانية 2004.
26. محمد أحمد عابدين الوسيط في طرق الطعن على الأحكام الجنائية، دار الفكر الجامعي، مصر، 1995.
27. محمد أحمد عابدين، التعويض بين الضرر المادي والأدبي الموروث، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، الإسكندرية 1995.
28. محمد السيد السيد الدسوقي، التعويض عن الأضرار الأدبية المتعلقة بحياة وسلامة الإنسان: دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون المقارن، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
29. محمد حسين منصور، أحكام قانون التأمين، بادئ وأركان التأمين- عقد التأمين - التأمين الإجباري من المسؤولية عن حوادث المصاعد، المباني، السيارات. منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
30. محمد حنفي محمود، الحقوق الأساسية للمجني عليه في الدعوى الجنائية، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر 2006.
31. محمد عبد الغريب، الدعوى المدنية أمام القضاء الجنائي، بحث منشور في مجموعة أعمال مؤتمر «حقوق المجني عليه في الإجراءات الجنائية»، المؤتمر الثالث للجمعية المصرية للقانون الجنائي، مصر 1989.
32. محمد عبد الواحد الجميلي، ضحايا الإرهاب بين نظام المسؤولية والأنظمة التعويضية، دار النهضة العربية، القاهرة 2002.
33. محمد عزيز شكري - الإرهاب الدولي دراسة قانونية ناقدة - دار العلم للملايين - بيروت الطبعة الاولى - 1992.
34. محمد فريد العريبي، (القانون الجوي) (الملاحة الجوية والنقل الجوي)، دار المطبوعات الجامعية، عمان، سنة 1998،.
35. محمد مؤنس محب الدين، تعويض ضحايا الجريمة في الشريعة والقانون، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.

36. مسلم، عبد الله حسن، إدارة التأمين والمخاطر، دار المعتر للتوزيع والنشر، عمان الأردن، 2015.
37. مقدم سعيد، نظرية التعويض عن الضرر المعنوي في المسؤولية المدنية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
38. هشام محمد علي سليمان، مدى التزام الدولة بتعويض ضحايا الجرائم الإرهابية بين الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في السياسة الجنائية-جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا-قسم العدالة الجنائية (تخصص سياسة جنائية)-الرياض.
39. إبراهيم مصطفى، أحمد الزيات، حامد عبد القادر، محمد النجار، المعجم الوسيط، دار الدعوة، 2010،
40. سرى محمود صيام، «كفالة حق الضحايا في الحصول على التعويض»، بحث ضمن أعمال المؤتمر الثالث للجمعية المصرية للقانون
14. الجنائي، 1989، حقوق المجني عليه في الإجراءات الجنائية، دار النهضة العربية، 1990،
42. عبد الوهاب العشموي، الاتجاه الفردي أو حق الفرد في الخصومة الجنائية، رسالة دكتوراه في العلوم الجنائية، جامعة القاهرة، 1953
34. د. محمود محمود مصطفى، حقوق المجني عليه في القانون المقارن، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، القاهرة، 1975.
44. د. مأمون محمد سلامة، قانون العقوبات - القسم العام - ب.د.ن، القاهرة، 1991، ص 09 حسني محمد الجديع، رضا المجني عليه وأثاره القانونية، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، 1983.
45. أحمد فتحي سرور، الوسيط في شرح قانون العقوبات - القسم العام- ط 3، دار النهضة العربية، القاهرة، 1985.
46. د.محمد محي الدين عوض، تشريعات مكافحة الإرهاب في الوطن العربي، الندوة العلمية. الخمسون، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، سنة 1999.
47. د.عبود السراج، ضحايا الجريمة، بحث مقدم إلى الندوة العلمية الحادية والعشرين، المنعقدة في المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، بالرياض في الفترة من 15 - 15 1988.
48. فوزية عبد الستار، قانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني، دار النهضة العربية، القاهرة، 1975.

References

- Abd Algharib, M. (1989). Aldaewaa almadania 'amam alqada' aljinayi, Bahth manshur fi majmueat 'aemal mutamar «Huquq almajni ealayh fi al'ijra'at aljinayia», The third .conference of the Egyptian Society of Criminal Law, Egypt
- Abd Alrahman, K. (2010). Haq almajni ealayh fi aiqtida' haqiq fi altaewid min aldawla - Dirasa fi alfiqh w altashrie almuqaran The Academic Journal of Legal Research, Université .Abderrahmane Mira, number 10
- Abd Alrahman, K. (2011). Madaa maswuwliat aldawla ean taewid dahaya aljarima, Al'asas .walnitaq, Journal of Sharia and Law, UAE University, number 47
- Abd Alsatar, F. (1975). Qanun usul almuhakamat aljazaiya allubnani, Al Nahda Al Arabia ,Publication, Cairo

- Abdin, A. (1995). *Altawid bayn aldarar almadi wal'adabii almuruth*, Al Maref for Printing and .Publishing, Alexandria
- Abdin, A. (1995). *Alwasit fi turuq altaen ealaa al'ahkam aljinayia*, El Fikr El Jamee ,Publication, Egypt
- Abid, A. (2011). *Mueawiqat qanunia tuajih tanfidh 'ahkam qadayia*, Rayiys alaitihad: La 'ahad fawq alqanun... wa 1700 qadia qayd altanfid. Website Emarat Al Youm
- Alarini, F. (1998). (*Alqanun aljawi*) (*Almilaha aljawiya walnaql aljawi*), University Press .Publication, Amman
- Alashmawi, A. (1953), *Aliaitijah alfardi 'aw haq alfard fi alkhusuma aljinaiya*, PhD Thesis in .Criminal Sciences, Cairo University
- Aldasuqi, A. (2007). *Altaewid ean al'adrar al'adabia almutaealiqa bihayaat wasalamat al'iinsan: Dirasat muqarana bayn alfiqh al'iislamii walqanun almuqaran*, The New University .Publication, Egypt
- Aldhahabi, A. (1981). *Hajiat alhukm aljinayi 'amam alqada' almadanii*, edition 2, Al Nahda Al .Arabia Publication, Egypt
- Aldiyn, M. (2001). *Taewid dahaya aljarima fi alshariea walqanun*, Studies and Research .Center, Naif Arab University for Security Sciences
- .Alearjamii, S. (2021). *Huquq almajonii ealayh*, Al-Hamed Publishing, Amman
- Aleashmawi, A. (1953). *Alaitiham alfardi, Haq alfard fi alkhusuma*, PHD, Cairo University, .Egypt
- Alfaqi, A. (1984). *Huquq almajonii ealayh fi alqanun alwadeii muqaranan bialshariea .al'iislamia*, PHD, Ain Shams University
- Alfaqi, A. (2003). *Aldawla wahuquq dahaya aljarima, Tatbiq ealaa dahaya jarayim al'iirhab wajarayim al'iidz bisabab naql aldam almulawith*, Al-Fajr for Publishing and Distribution, .Cairo
- Aljamili, A. (2002). *Dahaya al'iirhab bayn nizam almasuwlia wal'anzima altaewidia*, Al .Nahda Al Arabia Publication, Cairo
- Aljinaiy. (1990). *Huquq almajonii ealayh fi al'ijra'at aljinaiya*, Al Nahda Al Arabia .Publication
- Almursafawi, H. (1964). *Aldaewaa almadania amam almahakim aljinaiya Al-Ma'arif* ,Publication, Alexandria
- Alsayid, A. (2002). *Alnazaria aleama liailtizam aldawla bitaewid almutadaririn min aljarima*, .An original comparative analysis, First edition, dar El Fikr El Arabi Publication Egypt
- Alzaqarrd, A. (1997). *Taewid al'adraralnaashia ean jarayim al'iirhab*, Research published in .the Kuwaiti Law Journal - Section - Septembre, number 3
- Alzaqarrd, A. (2004). *Taewid al'adraralnaashia ean jarayim al'iirhab, Alaitijahat alhaditha fi alqanun almuqaran, wamadaa alaisifada minha fi alqanunayn almisrii w alkuayti. (Second .section) Journal of Law – Kuwait*

- Alzaqarrd, A. (2007). Taewid al'adraralnaashia ean aljarayim al'iirhabia, The New University ,Publication, Egypt
- Aqida, A.(2004). Taewid aldawla lilmadrur min aljarima, Dirasat muqarana fi altashriyat almueasira walnizam aljinaiyi al'iislamii- Al Nahda Al Arabia Publication Cairo-second .edition
- Dirbal, A. (2001). Altaewid ean al'adrar aljasmania, PHD unpublished, Constantine University, .Faculty of Law and Political Science
- Dr. Alsaraj, A. (). Dahaya aljarima, Bahath muqadam 'iilaa alnadwa aleilmia alhadia waleishrin, The Arab Center for Studies and security training, Al Riyadh in the period from .15 - 15
- Dr. Awad, M. (1999) Tashriyat mukafahat al'iirhab fi alwatan alearabi, Alnadwa aleilmia. .alkhamsun, Studies and Research Center, Naif Arab University for Security Sciences
- Dr. Mustafaa, M. (1975). Huquq almajni ealayh fi alqanun almuqaran,, Cairo University .Press and the University Book, Cairo
- Dr. Salama, M. (1983). Qanun aleuqubat - Alqism alaam - b.d.n, Cairo, 1991, p 09 Husni ,Muhamad Aljade, Rida almajni ealayh watharuh alqanunia, PHD, Cairo University
- Fahmi, K. (2007). Taewid almadrurayn min al'aemal al'iirhabia, First edition, El Fikr El .Jamee Publication, Egypt
- Fuad, A. (1998). Fikrat altadamun alqawmii w huquq dahaya al'iirhab, Nahw 'asas jadid .lilmasuwlia, Al Nahda Al Arabia Publication, Cairo
- Hasan, M. (2015). Idarat altaamin walmakhatir, Al Motaz for Distribution and Publishing, .Amman Jordan
- Ibrahim, R. (2001). Altaewid almajni ealayhim ean al'adraralnaashia ean jarayim al'iirhab, .PHD , Mansoura University
- Khalfay, A. (2012). Alhaq fi alshakwaa kaqayd ealaa almutabaa aljazayia, Comparative .Analytical Authentic Study, Al Halabi Publication, Bierut
- .Levasseur et Chvanne et autre, Droit pénal général et procédure pénal, 14 édition, Sirey , 2002
- Louise VIAU. (1966). Victimes des ambitions Royales ;article présenté dans le cadre de la conférence portant sur « l'administration de la justice, la perception du public » Tenue a BAUFF par l'institut Canadien d'administration de la justice du 11au14octobre 1995-publié à .la revue juridique Thémis-Montréal
- .Lucein, S. (1994). Essai sur la contrubition du doyen Horiou au droit administrative.L.G.D.J
- Mahmoud, A. (1986). Almutalaba alduwlia li'iislah aldarar, Al Nahda Al Arabia Publication, p .102, 1st edition
- Mahmud, H. (2006). Alhuquq al'asasia lilmajni ealayh fi aldaewaa aljinaiya, comparative .study, First edition, Al Nahda Al Arabia Publication, Egypt
- Mansur, H. (2005). Ahkam qanun altaamin, Badi wa'arkan altaamin- Aqd altaamin - Altaamin al'ijbari min almasuwlia ean hawadith almasaeid, almabani, alsayaarat. Monchaat Al Maaref, .Alexandria

- .,Marteau V, Causalité dans la responsabilité civil, thèses Assi
- Misbah, D. (1996). Wadae dahaya al'ijram fi alnizam aljinayi - Dirasa naqdia lilnizam .aljinayi fi daw' muqtadayat eilm aldahia – PHD - Alexandria
- Mustafaa, I., Alzayaat, A., Abd Alqadir, H., Alnajar, M. (2010). Almuejam Alwasit, Al Dawaa .Publication
- Mustafaa, S. (2002). Alnazaria aleama liailtizam aldawla bitaewid almadrur min aljarima, El .Fikr El Arabi Publication Cairo
- .Obayd, H. (1994). Shakwaa almajonii ealayh, Journal of Law and Economics, Third number
- Pardon.(J).la France a l'epreuve du terrorisme;Regression au Progression du droit.R.S.C.1994. P709
- Pradel(J): les infractions contre le terrorisme nouvel exemple de l'éclatement du droit pénal D 1987,P49
- Querol(F).Le financement du fonds de garantie.R.F.D.A.1987.p911
- Raymond de RYCKERE et Henri JASPER, Contribution de la « victimologie » aux
- Saeid, M. (1992). Nazariat altaewid ean aldarar almaenawii fi almasuwlia almadania, National .Book Foundation, Algeria
- .sciences criminologiques, rev. De droit penal et de criminologie, Bruxelles, 1958
- Sharifa, S.(2012). Alhimaya aljinaya lildahia fi altashrie aljazayri, Mudhakara linayl shahadat .almaštar. Faculty of Law and Political Science, Université Abderrahmane Mira, Bejaia
- Shukri, A. (1992). Al'iirhab alduwli dirasa qanunia naqida - El Ilm Lilmalayin Publication - .Bierut first edition
- Siam, S. (1989). Kfalat haq aldahaya fi alhusul ealaa altawid, Bahth dimn 'aemal almutamar .althaalith liljameiat almisria lilqanun
- Srur, A. (1985). Alwasit fi sharh qanun aleuqubat - Alqism alaam- edition 3, Al Nahda Al ,Arabia Publication, Cairo
- Sulayman, H. (2018). Madaa eltizam aldawla bitaewid dahaya aljarayim al'iirhabia bayn alshariea alaslamia walqanun alwdei,bhath muqadim lilhusul ealaa darajat almajistiir fi alsiyasa aljinaiya-Naif Arab University for Security Sciences Graduat Study -Criminal Justice .Department (Specialization in criminal policy)-Al Riyadh
- Zaydan, Z. Haq almajonii ealayh fi altaewid ean darar alnafs - El Fikr El Jamee Publication - .Alexandria - Egypt- Without mentioning the edition and year

القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينات من الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية

زكي عبد المعطي أبو زيادة

جامعة الاستقلال – أريحا - فلسطين

zaki_abuzyeada@hotmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في عينات من الوزارات المركزية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية. ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل المديرين من الفئات (A, B, C) والبالغ عددهم (298) مديراً موزعين على عينات من الوزارات تمثلت في (11) وزارة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها: أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بكافة ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، حيث ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي بالوعي الذاتي، ويليها شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات، في حين ارتبط أقل مستوى ممارسة يُبعد المنظور الأخلاقي الداخلي، كما أشارت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية - قيد الدراسة - تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، ويليها مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعلم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمرحلة الاستعداد والوقاية. كما بينت نتائج الدراسة أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، وكانت أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على التنبؤ بمرحلة إدارة الأزمات على التوالي (العمليات المتوازنة للمعلومات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات)، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات الرامية إلى تعزيز ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على مراحل إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الجديرة بالثقة؛ إدارة الأزمات؛ الوزارات الفلسطينية.

Authentic Leadership and its Impact on Crisis Management: An analytical Study in a Sample of Palestinian Central Ministries in the West Bank Governorates.

Zaki A. M. Abu Zyeada

Department of Public Administration, Faculty of Administrative Sciences, AL-Istiqlal University, Jericho, Palestine.

E-mail: zaki_abuzyeada@hotmail.com

Abstract:

This study aims at identifying the impact of the practice of Authentic Leadership on the Crisis Management in the sample of Palestinian central ministries in the West Bank in order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the questionnaire was used as a tool for collecting the necessary data from the study community, which represents the managers of categories (A, B, C), whose number is (298) managers distributed over a sample of (11) ministries. The study reached several results the most important of which are The Palestinian ministries under study are generally concerned with practicing all dimensions of Authentic Leadership to a moderate degree, where the highest level of practice of these dimensions, respectively, was associated with self-awareness, followed by Relational Transparency then the Balanced information processing, while the lowest level of practice was associated with the dimension of the Internalized Moral Perspective. The results of the study also indicated that the Palestinian ministries under study are generally interested in applying all stages of crisis management to a high degree. Where the highest level of application of these phases was associated with the phase of restoring activity, followed by the phase of containing and limiting damages. Then the stage of strategic learning, then discovering early warning signals, while the lowest level of application was associated with the stage of preparedness and prevention. The study results also showed that all dimensions of Authentic Leadership have a positive moral impact on the stages of crisis management in the Palestinian ministries under study, the dimensions of Authentic Leadership were the most influential in predicting the stages of crisis management, respectively (Balanced information processing, self-awareness, Internalized Moral Perspective, Relational Transparency), in light of the findings of the study, several recommendations were presented aimed at enhancing the practice of Authentic Leadership and its impact on the stages of crisis management in Palestinian ministries.

Keywords: Authentic Leadership; Crisis Management; Palestinian Ministries.

Received: October 11, 2021 **Revised:** December 11, 2021 **Accepted:** January 03, 2022

تمهيد:

العصر الذي نعيش فيه اليوم هو عصر التطور والتغير السريع في كافة القطاعات وخاصة الخدمية منها، وفي ظل هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة في الأحداث غير المتوقعة وغير المتنبأ بها، تواجه الوزارات الفلسطينية - كسائر المؤسسات الأخرى في المجتمع الفلسطيني - العديد من التحديات في بيئة الأعمال المتغيرة؛ كونها لا تعيش بمعزل عن العالم، فهي تؤثر وتتأثر بما حولها من متغيرات، فهي معرضة للعديد من الأزمات لدى ممارستها لأنشطتها، مما جعلها تعيش تكراراً شبه دائم للأزمات، الأمر الذي يفرض عليها إيجاد قيادة تنظيمية إيجابية وفعالة لتلافي هذه الأزمات بما يتلاءم وتطورات العصر وتحدياته. وتمثل القيادة دوراً هاماً ومحورياً في إدارة الأزمات، فالمتبصر في عملية إدارة الأزمات يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى القيادة المكون الأساسي، وهي عصب عملية إدارة الأزمات، فالنجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها الوزارات الحكومية يستند في جوهره إلى دعائم عدة، يأتي في مقدمتها القيادة التي تشكل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة في جميع مراحل الأزمة.

هذه التحديات جعلت الحاجة ملحة إلى البحث عن نموذج جديد من القيادة، وعلى الرغم من توفر العديد من أنماط القيادة في الدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن نتائج كثير من الدراسات أكدت (Hoch, et.al, 2018) الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المؤسسات في ظل الألفية الجديدة، وما يرافقها من متغيرات متسارعة، حيث تعد القيادة الجديرة بالثقة أسلوباً جديداً يمثل قوة فكرية ومعرفية يناسب احتياجات المؤسسات الراغبة في النجاح في ظل الأزمات والتحديات، كونها تعد أحد أنماط القيادة التي تعتمد على مجموعة من القابليات والصفات القيادية الإيجابية التي يتمتع بها القائد وفقاً للقيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها، لخلق بيئة إيجابية بالمنظمة، في إطار تحقيق الشفافية في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز وعيهم بذاتهم، وتبادل المعلومات اللازمة، وتبني القيم الأخلاقية الإيجابية للقائد عند اتخاذ القرارات، والتي تسهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. وفي الوقت نفسه فالقادة الجديرون بالثقة من أهم عوامل التغيير في المؤسسات المعاصرة، كونهم يتحدون الوضع الراهن، ومولعين بالتكيف مع التحديات التي يفرضها السياق التنظيمي المتطور بدرجة عالية، ويشعرون بأنهم يمكنهم مواجهة الأزمات والتحديات المعاصرة، وتحريك المؤسسة نحو نتائج أفضل في الأداء، وأن العقبات بدلاً من أن تصبح مصدراً لليأس، غالباً ما ينظرون إليها على أنها فرص للقيام بشيء جديد (Joseph & Winston, 2005). لذا أصبحت كل من القيادة الجديرة بالثقة وإدارة الأزمات ذات أهمية متزايدة في الدراسات التنظيمية، نتيجة التغيرات السريعة المستمرة في كافة مجالات الحياة التنظيمية. وهذا ما أكده (Avolio & Gardner, 2005) بأن القيادة الجديرة بالثقة أصبحت البناء الجديد في مجال القيادة، ويرجع سبب ظهورها إلى الأوقات الصعبة والمضطربة. ويؤكد هذا التوجه (Wong & Cummings, 2009) الذي أشار إلى أن القيادة الجديرة بالثقة هي جوهر القيادة الفعالة في أي منظمة؛ حيث إنها ضرورية لبناء الثقة بين القادة والمرؤوسين، وذلك لتركيزها على الدور الإيجابي للقائد القدوة، وهذا يقودنا إلى حقيقة لا يمكن إنكارها وهي أن القيادة الجديرة بالثقة والأزمة متشابكتان بشكل وثيق (Celik, et al., 2016). وبذلك فإن القيادة الجديرة بالثقة تمثل عنصراً حيوياً يسهم في فعالية الوزارات الحكومية عند مواجهتها للأزمات المختلفة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسدّ الفجوة المعرفية والبحثية الموجودة في الدراسات السابقة، وهي تحمل في طياتها تصوراً تكاملياً لمعرفة مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية وأثرها على إدارة الأزمات، حيث وجدنا أن هذه المفاهيم - على أهميتها وخطورتها - لم تنل بعد كل ما تستحقه من البحث والتحليل، ونأمل أن تشكل هذه الدراسة خطوة لا تكون الأولى ولا الأخيرة في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، لاحظ الباحث أن موضوع القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات لم يحظَ بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين في هذا السياق، على الرغم من وجود الكثير من الأبحاث حول أنماط القيادة المختلفة وإدارة الأزمات، إلا أن هناك فجوة معرفية بحثية في الأدبيات والدراسات التطبيقية في هذا السياق والتي ما تزال بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بها (Celik, et al., 2016). الأمر الذي يستدعي المزيد من البحث والتقصي لفهم الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في البيئة العربية، فلم يتصدّ الباحثون العرب - بعد- لعلاج هذه الفجوة، ولم يتم اختبار هذا الأثر من خلال الأبحاث والدراسات الميدانية، إذ تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود فجوة بحثية في الإنتاج العلمي في هذا المجال. ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الميدانية على عينة قوامها (14) مبحوثاً من مبحوثي عينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق، والتي توصلت إلى مجموعة من المؤشرات الأولية تمثل أهمها في قصور وعي وإدراك صناعات القرار في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة؛ وأي من هذه الأبعاد أكثر تأثيراً في إدارة الأزمات، فضلاً أنه على الرغم من وجود بعض الخبرات السابقة في إدارة الأزمات في الوزارات قيد الدراسة، إلا أنه ما زالت بحاجة إلى الكثير من المعرفة للتعامل مع الأزمات كافة، حيث إنهم لم يتعاملوا مع إدارة الأزمات في جميع مراحلها بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية؛ وذلك بسبب العديد من التحديات التي تواجهها تلك الوزارات، إضافة إلى ذلك لوحظ ضعف الإدراك وعدم الوضوح الكافي للأثر الهام الذي يمكن أن تلعبه القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات على وجه التحديد، والتي تعد جوهر مشكلة دراستنا، ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها في التساؤل الآتي:-

□ ما مستوى ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية وأثرها على إدارة الأزمات، من وجهة نظر المبحوثين؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟
- 2- ما واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟
- 3- هل تؤثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً جوهرياً في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر ممارسة القيادة الجديرة بالثقة في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

أهداف الدراسة:-

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مدى ممارسة الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، من وجهة نظر المبحوثين.
2. التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين .

3. تحديد مدى طبيعة تأثير ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية.
4. التعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر ممارسة القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.
5. تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار في الوزارات الفلسطينية التي من شأنها أن تساهم في تحسين إدارة الأزمات التي تواجهها من خلال تفعيل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:-

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:-

- 1- تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالأهمية؛ حيث تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة – في حدود علم الباحث- التي تتناول أثر القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات وبالأخص في مجال الوزارات الحكومية، حيث إنه عند مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال تبين للباحث أن غالبية الدراسات التي بحثت في هذا الجانب قد أجريت في إطار البيئات الغربية والتي لا تزال محدودة نسبياً، وبالمقابل كان اهتمام معظم الدراسات العربية والمحلية على تحليل واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وإدارة الأزمات كموضوعين منفصلين، ولم يتم ربطهم مع بعضهم بعضاً، إذ مازال هذا الموضوع لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل العديد من الباحثين في هذا السياق، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تساهم في إثراء المكتبة العربية، كمحاولة للمساهمة في سد الفجوة المعرفية والبحثية في الأدبيات والدراسات التطبيقية في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة.
- 2- تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في الوزارات الفلسطينية، والتي تعد مركز السلطة التنفيذية في الدولة، التي تمارس اختصاصات وصلاحيات كثيرة ومتعددة تكاد تظال جميع مجالات الحياة لما لها من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني.

الدراسات السابقة:-

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد قام الباحث بمسح شامل للدوريات العلمية بحثاً عن دراسات علمية نظرية أو ميدانية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وفيما يأتي عرض لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة، أخذين بعين الاعتبار منطلقات الدراسة الحالية، ويمكن تقسيم موضوع الدراسة إلى المحاور الآتية:-

أولاً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:-

ضم الأدب الإداري التجريبي العديد من الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة ماجد، وعلي (2020) أن للقيادة الجديرة بالثقة تأثيراً كبيراً على تحقيق التوجه الريادي في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة. كما توصلت دراسة الزهرة (2020) إلى وجود علاقة ارتباط طردية وتأثير معنوي موجب للقيادة الجديرة بالثقة في تحقيق الانسجام في مكان العمل في معهد الإدارة الرصافة ببغداد. في حين بينت نتائج دراسة العولقي (2019) وجود قصور في مستوى ممارسة الرؤساء في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة وفق اتجاهات المرؤوسين، وكذلك بينت نتائج هذه الدراسة ودراسة (Mubarak & Noor, 2018; Rego, et al, 2012) وجود علاقة معنوية بين ممارسة

القيادة الجديرة بالثقة وتنمية إبداع الموظفين. في حين أشارت نتائج دراسة (سعيد، وحميد، 2019) إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة في الأداء السياقي في دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية. كما أثبتت دراسة (Lee & Lee, 2018; Adil & Kamal, 2018) أن ممارسة القيادة الجديرة بالثقة ترتبط بشكل إيجابي مع رأس المال النفسي للعاملين، مما يخفف من مستوى ضغوط العمل. كما أكدت دراسة رضوان (2018) أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في التماثل التنظيمي بالمستشفيات الخاصة بمدينة طنطا، وكذلك أكدت نتائج الدراسة أن شفافية العلاقات أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في الارتباط الوظيفي يليها المنظور الأخلاقي ثم الوعي الذاتي وأخيراً الحكم المتوازن. كما بينت نتائج دراسة (Ling, et.al, 2017) أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير على التنبؤ بالثقة التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تحسين كل من الالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي لدى العاملين بقطاع فنادق الخمس نجوم في الصين. في حين أوضحت دراسة (Azanza, et al., 2015) أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير سلبي على نية العاملين لترك العمل، وتأثير إيجابي على ارتباط العاملين بوظائفهم واستغراقهم في العمل. كما أوضحت دراسة (Adil & Kamal, 2018; Laschingera & Fida, 2014) إلى أن توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تؤثر سلباً في الاحتراق الوظيفي. أما دراسة (Walumbwa, et al., 2011) فتوصلت إلى أن القيادة الجديرة بالثقة ارتبطت معنوياً بكل من الارتباط بالعمل وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشركتين للاتصالات في الصين.

ثانياً: محور الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة الأزمات وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى:-

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين عدد من المتغيرات التنظيمية وإدارة الأزمات، فقد توصلت دراسة المعاينة، وآخرين (2020) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ للرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. كما بينت دراسة لعرايحي، وبوغازي (2020) أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات مرتفع، وكذلك بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العمومية بولاية سكيكدة. في حين أكدت دراسة (الديرأوي، 2020؛ Karam, 2018) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. أما دراسة (Zhiyang, et.al, 2012) فقد توصلت إلى أن أنظمة إدارة المعرفة ترتبط بشكل إيجابي مع مراحل إدارة الأزمات في مجال السياحة، وكذلك توصلت نتائج الدراسة إلى أن اكتساب المعرفة وحفظها وتخزينها هي الأكثر ارتباطاً بمراحل إدارة الأزمات.

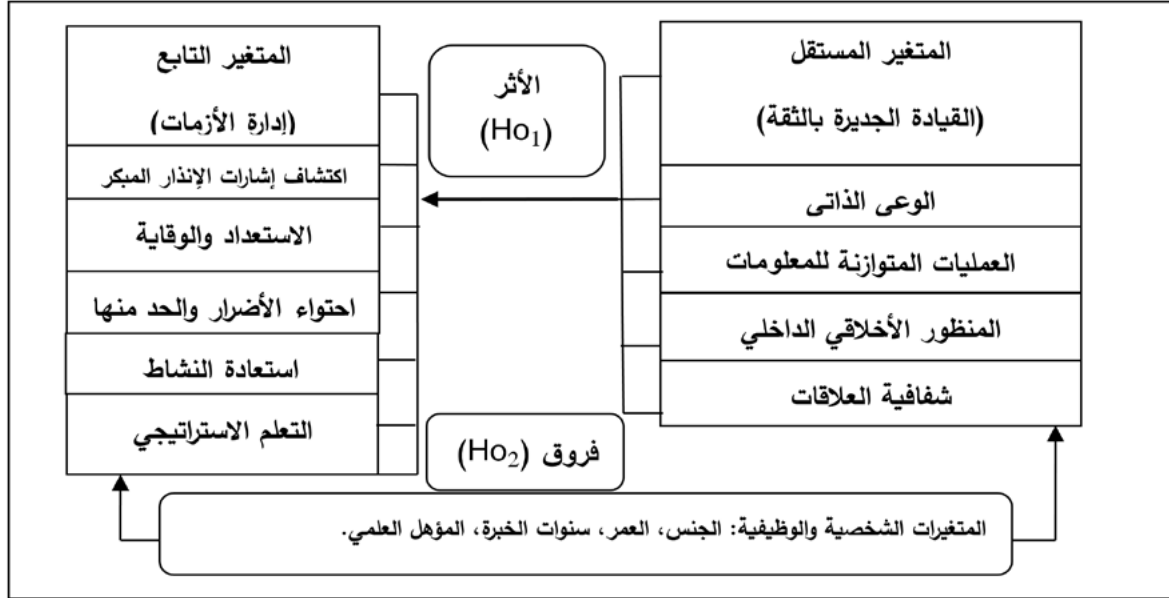
ومن ناحية أخرى، فقد بحثت عدد من الدراسات النتائج المترتبة على العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وإدارة الأزمات، حيث أظهرت دراسة علي، والشهيب (2020) وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية بمحافظة بابل. في حين أوضحت دراسة الجرجري، والعبيدي (2020) وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب للقيادة التحولية في إدارة الأزمات بكليات جامعة الموصل، وفي السياق نفسه توصلت دراسة أبو رمان (2016) إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحولية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية ومناجم الفوسفات الأردنية. في حين توصلت دراسة المومني، ودناوي (2020) إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق عناصر القيادة الإدارية الناجحة وعمليات إدارة الأزمة في شركات النقل الأردنية. كما بينت نتائج دراسة زنداح، ورفاعي (2016) وجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة الملهممة على أبعاد إدارة الأزمات، وكذلك وجود فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول أثر القيادة الملهممة على إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع القائد، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

وبناءً على ما تقدم، نلاحظ من عرض الدراسات السابقة على المستويين العربي والأجنبي، أن هذه الدراسة مكملة لما جاءت به تلك الدراسات؛ إذ إن الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات - في حدود علم الباحث - تكاد تكون معدومة في هذا السياق، وبالأخص في قطاع الوزارات الحكومية الهام والحيوي الذي يقدم الخدمات لعدد كبير من المواطنين، لذا يؤمل أن تضيف الدراسة الحالية لبنة متواضعة على المستويين النظري والعملي.

أنموذج الدراسة:-

اعتماداً على بعض ما ورد في الدراسات السابقة، وانسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، فقد تم بناء النموذج المقترح للدراسة، ويشتمل على القيادة الجديرة بالثقة كمتغير مستقل، وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

وفيما يأتي توضيح لهذا النموذج:-



الشكل (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

التعريفات الإجرائية :-

اعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد اعتمدت هذه الدراسة الأبعاد التالية لقياس متغيراتها.

المجموعة الأولى:- المتغيرات المستقلة

أولاً: القيادة الجديرة بالثقة Authentic Leadership :-

أختلف كثير من الباحثين والكتاب في تناول التعاريف الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة وعدد أبعادها، وذلك حسب اختلاف توجهاتهم وتعدد تخصصاتهم وأغراضهم البحثية والعلمية، إلا أن هناك العديد من الباحثين منهم Arici, 2018; Ribeiro, et al., 2018; Elrehail, et al., 2018; Plessis & Boshoff, 2018; Braun & Peus, 2018; Zubair & Kamal, 2017; Joo & Jo, 2017; Mohammadpour, et al., 2017; Elrehail Celik, et al., 2016; Azanza, et al., 2015; Stander, et al., 2015; Rego et al., 2013; Peterson, et al., 2012; Laschinger, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2010; Wong, et al., 2010; Giallonardo, et al.,

2010; Walumbwa, et al., 2008; Gardner, et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005; Avolio, et al., 2004). قد اتفقوا بأن للقيادة الجديرة بالثقة أربعة أبعاد تتمثل في: الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات، كون هذه الأبعاد تساعد في بناء هيكل القيادة الجديرة بالثقة مع توجيه الدراسات المستقبلية بشأن تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات وقيم المرؤوسين تجاه قادة المنظمات، وإن كل بُعد منها يضم كفاءات متعددة تساعد في بناء كل من الإطار النظري والعملي لتحقيق فائدة علمية (Walumbwa, et al., 2010; Gardner, et al., 2005; Avolio, et al., 2004). واعتماداً على الأدبيات والدراسات التجريبية المتعلقة في هذا المجال، يتفق الباحث مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين، نظراً لملاءمتها طبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف الآتية:-

- القيادة الجديرة بالثقة هي «نمط من السلوك القيادي الذي يعتمد على كل من القدرات النفسية الإيجابية، وخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، والعمليات المتوازنة من المعلومات، وشفافية العلاقات بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية» (Walumbwa, et al., 2008: 96).
- بأنها «نمط لسلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح عند تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وقبول مداخلات المرؤوسين» (Avolio, et al., 2008: 427).
- هي «العملية التي تستمد من القدرات النفسية الإيجابية، والتنظيمية المتطورة والتي ينتج عنها زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية المنظمة ذاتياً من جانب القادة والشركاء وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية» (Gardner, et al., 2011: 1126).
- بأنها «سمة شخصية تستند على السلوكيات والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد (كالشفافية، والوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي) بدلاً من التهديدات الخارجية» (Laschinger, et al., 2012: 548).
- بأنها «القيادة التي تؤثر في مواقف المرؤوسين وسلوكياتهم ونتائج الأداء» (Guenther, et al., 2017: 59).

وفي ضوء ما تقدم، ولغاية هذه الدراسة، وانسجاماً مع طبيعة أهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، يمكن تعريف مفهوم القيادة الجديرة بالثقة إجرائياً بأنها: «أحد أنماط القيادة التي تعتمد على مجموعة من القابليات والصفات القيادية الإيجابية التي يتمتع بها القائد وفقاً للقيم والأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها، لخلق بيئة إيجابية بالمنظمة، في إطار تحقيق الشفافية في التعامل مع المرؤوسين وتعزيز وعيهم بذاتهم، وتبادل المعلومات اللازمة، وتبني القيم الأخلاقية الإيجابية للقائد عند اتخاذ القرارات، والتي تسهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية» .

(1-1) الوعي الذاتي Self Awareness :-

ويمثل الوعي الذاتي نقطة البداية للقيادة الجديرة بالثقة، يقصد به قدرة القائد على الاستفادة من نقاط القوة، والقدرة على إنجاز المهام الصعبة، وتحمل المسؤولية عنها، وكذلك اختيار المدخل الفعال لحل المشكلات واتخاذ القرار، إضافة إلى مدى إدراكه لأراء الآخرين حول قياداتهم؛ أي أن يكون للقائد رؤية واضحة تتيح له القدرة على التأثير في الآخرين والاستعداد لتحمل الأزمات، وكذلك القدرة على تقديم وتطبيق مقترحات وأفكار جديدة في العمل، وبذلك فإنه يعد إحساس عميقاً للذات، بحيث يربط القائد المشاعر والأفكار والأفعال والوعي بالقيم والافتراضات والأهداف، بشكل يضمن الأصالة في مواقفه وأفعاله وقراراته (Arici, 2018; Bandura & Kavussanu, 2018; Rego, et al., 2014; Rego, et al., 2013; Pless & Maak, 2011).

(1-2) العمليات المتوازنة للمعلومات Balanced Information Processing :-

يتمثل البعد الثاني من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في بُعد العمليات المتوازنة للمعلومات، ويقصد به قدرة القائد على تحليل كافة البيانات ذات الصلة بالأزمة بموضوعية وحيادية تامة دون تحيز أو تجاهل لأراء العاملين والاستماع

لوجهات نظرهم المختلفة قبل اتخاذ أي قرار، أي يعبر عن المعالجة المتوازنة للأمور والتي ينتج عنها اتخاذ قرارات عادلة، لذلك وصفت العمليات المتوازنة بأنها تركز على جمع المعلومات بشكل غير متحيز، والتفسير المجرد لها، وإن إهمال التحيز للقائد الجدير بالثقة يساعده في تطوير خطط إجرائية موضوعية (Ribeiro, et al, 2018; Muceldili, et al, 2013; Diddams & Chang, 2012; Ceri-Booms, 2010; Walumbwa, et al., 2008).

(1-3) المنظور الأخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective :-

يتمثل البعد الثالث من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، والذي يعد أحد أشكال التنظيم الذاتي، ويتمثل بالسلوكيات الإيجابية للقائد النابعة من قيمه ومعتقداته الشخصية عند اتخاذ القرارات أو تحديد إجراءات العمل المختلفة، والتي يتخذها القائد وفقاً لبعض الصفات الإيجابية كالأخلاق، التفاؤل، والثقة، مما يساعد المرؤوسين في التصرف أخلاقياً في مكان العمل بما يتوافق مع مبادئهم وقيمهم الأخلاقية، بالتالي يقلل من تأثير العوامل الخارجية على سلوك القائد الجدير بالثقة، فهو قادر على فصل منظوره الأخلاقي عند الضغوطات التي تفرضها التنظيمات الخارجية. (Ribeiro, et al., 2018; Rego, et al., 2013; Peus, et al., 2012; Laschinger, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2008).

(1-4) شفافية العلاقات Relational Transparency :-

يتمثل البعد الرابع من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في بُعد شفافية العلاقات، ويقصد به تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه من خلال الإفصاح والنزاهة والصدق في كافة التعاملات مع الآخرين، والمشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير عن المشاعر والعواطف التي تتضمن التعبيرات الإيجابية والسلبية التي يتم تقديمها للآخرين، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تجعل العاملين يشعرون بتقدير القيادة لهم وتمتين دورهم، كما يتعرف القائد على التغذية العكسية من المرؤوسين، والاستماع إلى ردود فعلهم وتقديم الاقتراحات الملائمة لحل مشكلاتهم، ومحاولة تحقيق التوازن في المعلومات المتنوعة والمتناقضة، فالقائد يتبادل المعلومات علانية مع المرؤوسين بمستويات الإدارية، وهنا تبنى الثقة التي تمثل الأساس الجذري لبناء القيادة الجديرة بالثقة (Bento & Ribeiro, 2013:122; Yeow & Martin, 2013; Peterson, et al., 2012; Valsania, et al., 2012; Walumbwa, et al., 2008; May, et al., 2003).

المجموعة الثانية: المتغير التابع.

ثانياً: إدارة الأزمات:

اختلف كثير من الباحثين والكتاب في تناول التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الأزمات وعدد مراحلها، وفقاً لاختلاف طبيعة الأزمات وتأثيرها، وأساليب المعالجة اللازمة التي تختلف باختلاف طبيعة الأزمة والقوى الكامنة وراءها، إلا أن هناك عدداً من الباحثين منهم (Bhaduri, 2019; Emeagwali & Aljuhmani, 2017; Sahin, et al, 2010; Hill, et al, 2002; Pol, et al, 2010; Rahim, 2012; Saka, 2014; al, 2015;)، (زويلف، 2015؛ الخضير، 2003؛ الحملاوي، 1995)، قد أجمعوا على النموذج الذي وضعه الباحثان (Person & Mitroff, 1993) لتحديد مراحل إدارة الأزمات الذي يعد من أكثر النماذج وضوحاً وثباتاً، حيث قسّم الباحثان مراحل إدارة الأزمات إلى خمس مراحل شملت (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم الاستراتيجي)، واعتماداً على الأدبيات والدراسات التجريبية المتعلقة في هذا المجال، يتفق الباحث مع وجهة نظر هؤلاء الباحثين، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف التالية:-

- إدارة الأزمات، هي «عبارة عن تصرفات القادة التنظيميين، والاتصالات الواسعة التي تحاول الحد من احتمال حدوث الأزمة، والعمل على الحد من الأضرار الناجمة عن الأزمات، والسعي إلى إعادة النظام في أعقاب

- الأزمة» (Bundy, et.al, 2017: 1663).
- وهي «العملية التي يتم من خلالها تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة» (Yamamoto & Sekeroglu, 2011: 3124).
- بأنها «تعني كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتنظيم الإيجابيات» (Beamon & Balcik, 2008: 43).
- وهي «سلسلة من الوظائف أو العمليات لمنع أو تخفيف الضرر الذي يمكن أن تحدثه أزمة ما على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها سواء بطريقة استباقية قبل حدوثها أو بطريقة استجابية أثناء حدوثها وما بعد حدوثها» (رشيد، وآخرون، 2020: 82).

وفي ضوء ما تقدم، ولأغراض هذه الدراسة وانسجاماً مع طبيعة وأهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في الوزارات الفلسطينية، فإنه يمكننا تعريف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: «عملية تتابعية تكاملية من الإجراءات والعمليات والأنشطة العملية المتخذة للتغلب على الأزمات بكفاءة وفاعلية في مرحلة ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد حدوثها؛ وذلك بهدف إنهاء الأزمة واحتوائها، وإعادة الأوضاع إلى طبيعتها، ثم استخلاص الدروس المستفادة من أجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أزمات مشابهة».

(1-2) مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

هذه المرحلة تشير إلى مرحلة ما قبل البداية الفعلية للأزمة، فعادة ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو التحذيرات المستمرة التي تنبئ باحتمال وقوعها (Appelbaum, et al, 2011؛ جميل، والمنذري، 2003)، وهي مرحلة التنبؤ بالأزمات، وفيها تستشعر القيادات الإدارية العليا في المنظمات باحتمالية وقوع أزمة ما، فتقوم برصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة (Saka, 2014؛ خيرت، 2010).

(2-2) مرحلة الاستعداد والوقاية:

وهذه المرحلة تتضمن التخطيط المنهجي لإعداد القيادة العليا لإدارة أحداث الأزمة، وتتمثل في مجموعة من العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل من حدتها وآثارها إذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث (Bhaduri, 2019; Wang, 2009).

(3-2) مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، وهي تعبر عن قيام القيادة العليا بالإعداد والتحضير لتقليل المخاطر والأضرار والتهديدات التي تصيب المنظمة جراء تعرضها للأزمات، وتأتي هذه المرحلة نتيجة عدم اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب، ويتم من خلال هذه المرحلة، وحصر الأضرار الناجمة عن الأزمة، فهي مرحلة تطبيق عملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة، حيث يتم مراجعة الخطط الوقائية المعدة سلفاً، وإدخال التعديلات عليها في ضوء الموقف الفعلي للأزمة، وحجم التأثيرات الناتجة عنها (Saka, 2014؛ القطاونة، 2012؛ نور الدين، 2010؛ Hill, et.al, 2002).

(4-2) مرحلة استعادة النشاط:

وهي المرحلة التي تأتي بعد مرحلة احتواء الأضرار والحد منها مباشرة، وتكون القيادة الإدارية قد تمكنت من

معرفة أبعاد الأزمة وأسبابها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية، بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة، وتشمل هذه المرحلة وضع السياسات والاستراتيجيات الموجهة نحو إعادة مسار العمل في المنظمة لصورته السابقة أو بشكل أفضل مما كان عليه قبل الأزمة وجعلها موضع تنفيذ (Emeagwali & Aljuhmani, 2017؛ زويلف، 2015).

(5-2) مرحلة التعلم الاستراتيجي:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة وكيفية التغلب عليها، لمعرفة الأخطاء التي وقعت لمحاولة إصلاحها واستخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها، حتى تتمكن القيادة من الوقاية والوقوع بالأزمة نفسها وعدم تكرارها مستقبلاً لرفع مستوى الأداء للمنظمة (أبو رمان، 2016؛ أبو النصر، 2006).

فرضيات الدراسة:-

اعتماداً على المتغيرات والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة عدد من الفرضيات بهدف التحقق من صحتها، وفيما يلي هذه الفرضيات بصيغتها العدمية (Ho):-

□ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تؤثر القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) تأثيراً معنوياً إيجابياً على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

□ **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

منهجية الدراسة:

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لبحث مشكلة هذه الدراسة المتعلقة بالتعرف على واقع ممارسة القيادة الجديرة بالثقة وأثرها على إدارة الأزمات في عينات من الوزارات المركزية الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، بهدف تقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في الوزارات المركزية الفلسطينية بمحافظة الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1455) مديراً من الفئات (A, B, C) عام 2020 موزعين على (22) وزارة (ديوان الموظفين العام، 2020)، حيث يرجع السبب لتحديد هذه الفئات لاعتقاد الباحث بأن تلك الفئات من المديرين هم الأقدر على تفهم طبيعة المتغيرات وأبعادها والتعامل معها تعاملاً علمياً، والمعنية باتخاذ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، تم اختيار (11) وزارة تعمل في القطاع الخدمي في فلسطين؛ أي ما يعادل 50% من مجموع عدد الوزارات، وتشمل هذه الوزارات: (وزارة الحكم المحلي، وزارة العمل، وزارة الصحة، وزارة النقل والمواصلات، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة المالية)، وقد بلغ عدد المديرين من الفئات (A, B, C) في هذه الوزارات (912) مديراً (ديوان الموظفين العام، 2020)، موزعين كما هو موضح في الجدول رقم (1).

$$n = \left[\frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \right]$$

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغت (271) مديراً، وفقاً للمعادلة التالية، Thompson, ((2012: 60):

معادلة ستيفن ثامبسون

حيث إن: (n) حجم العينة، (N) حجم المجتمع، (P) القيمة الاحتمالية = 50%، (d) نسبة الخطأ = 5%، (z) الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 5% ومستوى الثقة 95% وتساوي 1,96. ولكن الباحث أخذ عينة تبلغ (350) مديراً لرفع نسبة العشوائية، وذلك لأنه كلما زادت العشوائية كان هذا أفضل للتوزيع الطبيعي: Sekaran, 2006: (294)، وبغرض تحقيق معدلات عالية من الاستجابة عند جمع البيانات، ولتحقيق درجة أعلى من تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها الأصلي، وقد تم حساب العينة لكل وزارة وفقاً للمعادلة التالية:

- حجم العينة العشوائية طبقية = (حجم عدد المديرين في الوزارة / حجم المجتمع) * حجم العينة
فمثلاً: حساب حجم العينة لوزارة الحكم المحلي:

$$350 * (912/65) = 25$$

وهكذا تم وضع حجم العينات للوزارات، كما هو موضح في الجدول رقم (1).
الجدول رقم (1) توزيع أعداد المديرين مجتمع وعينة الدراسة في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية التي خضعت للدراسة.

الرقم	اسم الوزارة	عدد المديرين	حجم عينة الدراسة
1	وزارة الحكم المحلي	65	25
2	وزارة العمل	64	25
3	وزارة الصحة	151	58
4	وزارة النقل والمواصلات	100	38
5	وزارة التربية والتعليم	62	24
6	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	30	11
7	وزارة التنمية الاجتماعية	49	19
8	وزارة الأشغال العامة والإسكان	58	22
9	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	60	23
10	وزارة الاقتصاد الوطني	83	32
11	وزارة المالية	190	73
	المجموع	912	350

المصدر: ديوان الموظفين العام (2020)، بيانات غير منشورة، رام الله، فلسطين.

وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة، واسترجع منها (311) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (88,9%)، وقد تم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة

للتحليل (298) استبانة لتشكّل ما نسبته (95,8%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (85,1%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي .

أساليب جمع البيانات:-

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

- ❖ المصادر الثانوية: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة ومنها: الكتب، والدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.
- ❖ المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية، وقد تألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية كما يلي:
- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- الجزء الثاني: يتضمن (19) فقرة تهدف بمجملها إلى قياس مدى توافر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية (كمتغيرات مستقلة) وهي: بُعد الوعي الذاتي الفقرات (1-4)، وبُعد العمليات المتوازنة الفقرات (5-9)، وبُعد المنظور الأخلاقي الداخلي الفقرات (10-14)، وبُعد شفافية العلاقات الفقرات (15-19)، حيث تم الاسترشاد في بناء بعض هذه الفقرات على مقياسين (Walumbwa, et al., 2004; Avolio, et al., 2008) ، واستخدمهما العديد من الدارسين منهم (Arici, 2018; Ribeiro, et al, 2018; Plessis & Boshoff, 2018; Braun & Peus, 2018; Joo & Jo, 2017; Mohammadpour, et al., 2017; Zubair & Kamal, 2017)، وقد قام الباحث بإجراء تعديل عليها من خلال إضافة وحذف وتعديل بعض الفقرات بما يتناسب وطبيعة مهام المبحوثين في مجتمع الدراسة.
- الجزء الثالث: يتضمن من (23) فقرة تم من خلالها تقييم واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية (كمتغير تابع)، وهي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر الفقرات (1-4)، مرحلة الاستعداد والوقاية الفقرات (5-9)، مرحلة احتواء الأضرار والحد منها الفقرات (10-13)، مرحلة استعادة النشاط الفقرات (14-18)، مرحلة التعلم الاستراتيجي الفقرات (19-23). وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة والذي تراوح ما بين موافق بشدة بقيمة (5) درجات وغير موافق بشدة درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:-

ومن أجل إثبات صدق الشكل والمحتوى (Face and Content Validity) فقد تم عرض الاستبانة الأولية على عدد من الأكاديميين من ذوي الاختصاص في هذا المجال وممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، وذلك للتأكد من مدى صدق فقرات الاستبانة، ووضوحها، وسلامة لغتها ومدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، كما أجرى الباحث دراسة أولية استطلاعية لغرض حالة الصدق في الاستبانة، من خلال عرضها على عينة اختبارية قوامها (25) مبحوثاً من غير أفراد عينة الدراسة (تم استبعادهم فيما بعد)، بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم فقرات الاستبانة، ودرجة وضوحها وسهولتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بحذف وتعديل لبعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أقرب فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة، كما تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأداء "Reliability Analysis"، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ ألفا «Cronbachs-Alpha» لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، فضلاً عن إجراء اختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات، كما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha)	الأبعاد	
89.1%	79.3%	الوعي الذاتي	المتغيرات المستقلة «القيادة الجديرة بالثقة»
89.5%	80.1%	العمليات المتوازنة للمعلومات	
86.5%	74.9%	المنظور الأخلاقي الداخلي	
87.5%	76.5%	شفافية العلاقات	
85%	72.3%	القيادة الجديرة بالثقة مجتمعة	
92%	84.6%	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	المتغير التابع «مراحل إدارة الأزمات»
87.9%	77.2%	مرحلة الاستعداد والوقاية	
86.9%	75.5%	مرحلة احتواء الأضرار والحد منها	
84.4%	71.2%	مرحلة استعادة النشاط	
90.2%	81.3%	مرحلة التعلم الاستراتيجي	
87.5%	76.6%	مراحل إدارة الأزمات مجتمعة	
91.8%	84.3%	كافة الأبعاد (الأداة ككل) مجتمعة	

ويلاحظ من نتائج الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الثبات والصدق لكافة فقرات الأداء بلغت (84.3%، 91.8%) على التوالي، وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (70%) لمثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث (Se- karan, 2006; Hair, et.al, 2006)، لتؤكد حصول أداة القياس المستخدمة في الدراسة على درجة ثبات وصدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، بالتالي يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية المعروفة باختصار (SPSS:24) كما يلي:-

1. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistics وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية. ومن هذا المنطلق، فقد تم تصنيف إجابات مبحوثي عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة، حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي المستخدم في محاور الدراسة كما يلي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$0,8 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت الخماسي وهي الواحد الصحيح، ويبين الجدول رقم (3) درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية وفق التوزيع الفرضي الآتي، انظر الجدول رقم (3):-

الجدول رقم (3) درجات أو مستويات قياس النتائج الوصفية

درجة الموافقة	المدى	
	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
عالية جداً	من 84% وحتى 100%	5 - 4,20
عالية	من 68% إلى أقل من 84%	3,40 - أقل من 4,20

متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	2,60 – أقل من 3,40
منخفضة	من 36% إلى أقل من 52%	أقل من 2,60
منخفضة جداً	20% إلى أقل من 36%	1- أقل من 1,80

تحليل الثبات « مقياس ألفا كرونباخ » (Reliability Analysis-Cronbachs Alpha)، للاتساق الداخلي، وذلك للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات. تبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF))، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

2. اختبار معامل الالتواء (Skewness)، واختبار (Kurtosis)، وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
3. اختبار T-Test للعينة الواحدة (One Simple T-Test) لمعرفة واقع متغيرات الدراسة، ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط.
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وقياس أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات بجميع مراحلها.
5. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع؛ أي من أجل معرفة أي من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة أكثر أثراً في مراحل إدارة الأزمات.
6. اختبار (Independent Samples T- test) لاختبار الفروق بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات بالوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس الذي يشتمل على فئتين.
7. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على إدارة الأزمات بالوزارات الفلسطينية تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

عرض وتحليل النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف خصائص عينة الدراسة:-

وفيما يلي عرض للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمبحوثي عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (4):-

الجدول رقم (4): الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي عينة الدراسة (N=298)

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية
70.5%	210	ذكر
29.5%	88	أنثى
8.7%	26	أقل من 30 سنة
28.2%	84	من 30 إلى أقل من 40 سنة
49.7%	148	من 40 إلى أقل من 50 سنة
13.4%	40	50 سنة فأكثر
5.7%	17	أقل من 10 سنوات
27.9%	83	من 10 إلى أقل من 15 سنة
28.2%	84	من 15 إلى أقل من 20 سنة
38.3%	114	20 سنة فأكثر

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	المؤهل العلمي
4.7%	14	دبلوم فأقل	
59.4%	177	بكالوريوس	
32.2%	96	ماجستير	
3.7%	11	دكتوراه	

ويتضح من الجدول رقم (4) أن الغالبية العظمى من مبحوثي عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (70.5%)، وكذلك تبين أن غالبية مبحوثي عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) تشكل ما نسبته (49.7%) من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن غالبية مبحوثي عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار التي لديها خبرة علمية وعملية كافية، أما فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فإن الفئة الأكبر (38.3%) من العينة ممن يمتلكون خبرات 20 سنة فأكثر، ويؤكد هذا أن غالبية مبحوثي عينة الدراسة تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها في مجال عملهم، أما بخصوص المؤهل العلمي فالغالبية من حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) تشكل ما نسبته (59.4%) من عينة الدراسة، وأن حوالي (35.9%) من المبحوثين يحملون الشهادات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، وتشير هذه النتيجة إلى أن (95.3%) من مبحوثي عينة الدراسة هم من ذوي المؤهلات العلمية العالية، مما يدل ذلك على مدى توافر الكفاءات العلمية في الوزارات قيد الدراسة، وتعكس هذه النتائج مدى توافر الكفاءات العلمية والخبرات الإدارية ومدى إدراكهم ودرايتهم بواقع الوزارات الفلسطينية، وأن المزوجة بين البعد العلمي والبعد العملي من شأنه مساعدة المديرين العاملين في الوزارات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية قيد الدراسة في اتخاذ القرارات السليمة في حل الأزمات التي تواجههم، من جانب آخر تُمكن مبحوثي عينة الدراسة من القدرة على تفهم طبيعة متغيرات الدراسة وأبعادها والتعامل معها تعاملًا علمياً.

ثانياً: النتائج المتعلقة بتحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها:-

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، فقد تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test) لتحليل فقرات متغيرات الدراسة، وفيما يلي تلخيص لهذه النتائج:-

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بُعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (5):-

الجدول رقم (5): تحليل ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة.

م	القيادة الجديرة بالثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	الوعي الذاتي	3.58	0.445	71.6%	22.30*	0.000	1	عالية
2	العمليات المتوازنة للمعلومات	3.33	0.428	66.6%	13.15*	0.000	3	متوسطة
3	المنظور الأخلاقي الداخلي	2.71	0.756	54.2%	6.73*	0.000	4	متوسطة
4	شفافية العلاقات	3.47	0.653	69.4%	12.29*	0.000	2	عالية
	الدرجة الكلية للقيادة الجديرة بالثقة	3.27	0.380	65.4%	12.17*	0.000	-	متوسطة

* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

اعتماداً على البيانات الواردة في الجدول رقم (5) فإن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بكافة ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، كما يدل المتوسط الحسابي العام لكافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الذي بلغ (3.27)، ونسبة الاهتمام التي بلغت (65.4%) وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايدة 60%، وقيمة

(T) المحسوبة تساوي (12.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي بالوعي الذاتي، ويليه شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات، في حين ارتبط أقل مستوى ممارسة يُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وجعله حجر الأساس في اتخاذ القرارات الأزومية، وذلك لتجسيد الدور التكاملي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود الالتزام الفعلي بتطبيق كافة ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، مما يدل ذلك على تدني مستوى الوعي والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة. في ضوء ما سبق، يعزو الباحث ذلك إلى ضعف سعي قيادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق للتعرف على ردود أفعال الآخرين لتحسين العلاقات معهم، وانخفاض مستوى إدراكهم لكيفية تأثير أفعال تصرفاتهم على الآخرين، فضلاً عن عدم الاعتراف بالأخطاء التي تحدث أثناء الأزمات حال ارتكابها والعمل على تعديلها، وضعف اهتمامهم بإخبار الآخرين الحقيقة مهما كانت درجة صعوبتها، إضافة إلى ضعف إعطائهم الفرصة للعاملين للتعبير بحرية عن آرائهم المتناقضة، وعدم تقبلهم للآراء التي تختلف وتتعارض مع أسلوب أدائهم لمهامهم الوظيفية، وكذلك ضعف اتخاذ القرارات الصعبة اعتماداً على القيم والمعايير الأخلاقية، وعدم إظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف والأزمات.

السؤال الثاني: ما واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة (One Sample T-Test) لتحليل فقرات كل بعد من أبعاد البراعة التنظيمية كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (6):-

الجدول رقم (6): تحليل المراحل المتعلقة بإدارة الأزمات

م	مراحل إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (P)	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
1	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.26	0.589	65.2%	*7.59	0.000	4	متوسطة
2	مرحلة الاستعداد والوقاية	3.11	0.484	62.2%	3.78*	0.000	5	متوسطة
3	مرحلة احتواء الأضرار والحد منها	3.68	0.422	73.6%	*27.66	0.000	2	عالية
4	مرحلة استعادة النشاط	3.97	0.335	79.4%	*50.01	0.000	1	عالية
	مرحلة التعلم الاستراتيجي	3.38	0.323	67.6%	*20.08	0.000	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لمراحل إدارة الأزمات	3.48	0.285	69.6%	*28.90	0.000	-	عالية

* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

ويتضح من خلال الجدول رقم (6) أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، كما يدل المتوسط الحسابي العام لكافة مراحل إدارة الأزمات الذي بلغ (3.48)، ونسبة الاهتمام التي بلغت (69.6%) وهي أكبر من نسبة الاهتمام المحايدة 60%، وقيمة (T) المحسوبة تساوي (28.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.97)، كما أن مستوى الدلالة (P) يساوي 0.000 أي أقل من (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك اتجاهات إيجابية بين المديرين في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق نحو إدارة الأزمات ومراحلها وإدراكهم لأهميتها بمستوى عالٍ، وهذا يعكس درجة جاهزية مرتفعة في الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق نحو تطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات، مما يدل على اهتمام الوزارات الفلسطينية بتطبيق الأساليب والسياسات والإجراءات التي تساعدها في التعامل مع الأزمات، ولكن جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، ويليهما مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعلم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمرحلة الاستعداد والوقاية، مما يوجب على الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق إيلاء مرحلة الاستعداد والوقاية اهتماماً أكبر، لكي تتسجم هذه المرحلة مع بقية مراحل نظام إدارة الأزمات، إذ تشكل هذه المراحل معاً

المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وتشير هذه النتيجة إلى أن الوزارات الفلسطينية لا تتعامل مع مراحل إدارة الأزمات كنظام تنبؤي تكاملي، وإنما تتعامل مع كل مرحلة على حدة؛ وبمعنى آخر أنها تركز على تطبيق بعض المراحل وتهمل تتابع مراحل إدارة الأزمات الأخرى من حيث درجة التطبيق، وقد يرجع ذلك إلى أنه قد يحدث تداخل وتشابك بين المراحل نتيجة إلى حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تعيشه بفعل السياسات الإسرائيلية مما جعلها تعيش تكراراً شبيه دائماً للأزمات، الأمر الذي يتطلب تسبيق مرحلة الاستعداد والوقاية عن باقي المراحل الأخرى، كون أن مرحلة الاستعداد والوقاية تعد حجر الزاوية لنجاح إدارة الأزمات، والتي تعنى بإجراء التحضيرات والاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات المحتملة، إلا أن بعضاً من قيادات الوزارات يتجاهل هذه المرحلة، نظراً لعدم درايتهم وقلة خبراتهم بطرق الاستعداد والوقاية من الأزمات. في ضوء ما سبق، يعزو الباحث ذلك إلى تسارع قادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق لاتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد نهاية الأزمة، وجمع المعلومات الدقيقة عن المواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة، وتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة المتأثرة بالأزمة وتوفيرها لها لاستعادة نشاطها الاعتيادي بعد نهاية الأزمات دون أي تأخير، فضلاً عن أنها تعتمد على سياسات للتخفيف من آثار الأزمات والحد من أسباب حدوثها، وهذا ما لاحظته الباحث أنه برغم ما مرت به فلسطين من أزمات فإن الوزارات الفلسطينية قد استطاعت في كل مرة إعادة نشاطها وممارسة أعمالها وإنجاز مهامها بمستويات مرضية، إلا إنها في المقابل تحتاج إلى تطوير أساليب مرحلة الاستعداد والوقاية فيها، والدليل على ذلك أن قيادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق لا تفوض الصلاحيات للعاملين فيها للتعامل مع الأزمات حال حدوثها بشكل كافٍ، وهذا يشير إلى أن الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية موضع التطبيق هياكل هرمية، تعطي الأولوية للمركزية في اتخاذ القرارات الأزمومية، ولا توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة عند الحاجة إليها للتعامل مع الأزمات المحتملة بالمستوى المطلوب، مما يتوجب على الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق الاهتمام بوضع الخطط والبرامج والاستعداد بالتدريب حتى تكون جاهزة لمواجهة أي أزمة لحظة الوقوع الفعلي لها، وتنسجم هذه المرحلة مع المرحلة السابقة حيث إن مستوى التنبؤ بحدوث الأزمات يحدد مستوى الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

في البداية قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية التي يجب اجتيازها، وذلك من أجل ضمان مدى ملاءمة البيانات لافتراضات (الشروط) التي يتطلبها هذا النوع من التحليل، والتأكد من سلامة النتائج الحاصل عليها، وهي على النحو الآتي:-

فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi-Collinearity)، قام الباحث باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تزيد قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) عن (0.05)، وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) واختبار (Kurtosis)، مراعيين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء واختبار (Kurtosis) تتراوح ما بين $(3 \pm)$ (Hair, et.al, 2006)، والجدول رقم (7) يبين نتائج هذه الاختبارات:-

الجدول رقم (7): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء واختبار (Kurtosis).

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)	اختبار (Kurtosis)
الوعي الذاتي	1.162	0.860	0.567	0.193
العمليات المتوازنة للمعلومات	1.475	0.678	0.513	0.208
المنظور الأخلاقي الداخلي	1.300	0.769	0.811	0.044
شفافية العلاقات	1.296	0.772	0.087	0.131

ونلاحظ من الجدول رقم (7) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (10)، وتتراوح بين

(1.162-1.475)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.678-0.860) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على أن هذه المتغيرات لا تعاني من مشكلة الأزواج الخطي؛ أي عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) يمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد تم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) واختبار (Kurtosis) تتراوح بين (±3)، لذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، انظر الجدول رقم (8):-

الجدول رقم(8): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

Durbin-Watson (D.W)	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المصدر	قيمة معامل التحديد المعدل R ²	قيمة معامل التحديد R ²	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
1.606	0.000	*402.23	5.104	20.416	الانحدار	0.844	0.846	مراحل إدارة الأزمات مجتمعة	أبعاد القيادة الجديرة بالثقة
			0.013	3.718	الخطأ				

* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لقيمة (F) المحسوبة هو أقل من (0.01)، وهذا يدل على معنوية النموذج الذي يمكن استخدامه لأغراض التخطيط والتنبؤ، وهذا دلالة على أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تؤثر في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية. كما أظهرت النتائج ثقة عالية، إذ بلغ معامل التحديد $R^2=0.846$ ، حيث تعكس هذه النسبة القدرة التفسيرية للنموذج، وهي تعني أن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة المستخدمة في النموذج قادرة على تفسير ما مقداره 84.6% من التغيرات الحاصلة في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المفسرة ومراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية، أما النسبة الباقية والمقدرة بـ 15.4% فهي تفسرها عوامل أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير مدرجة في النموذج، إلا أنها تعد قوة تفسيرية عالية تعكس قوة واستقرار نموذج الدراسة، وهذا ما يؤكد نتائج هذا النموذج ويزيد الثقة فيه، ولا سيما أن معامل التحديد المعدل (R^2) كانت قيمته مقاربة جداً لمعامل التحديد (R^2) الذي بلغ (0.844)، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج ومقدرته على تفسير التغيرات التي تحدث في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية. كما أظهر اختبار ديربين واتسون (Durbin- Watson) خلو البيانات الإحصائية من مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء، حيث بلغت القيمة المحسوبة $D.W= 1.606$ ، وهذه القيمة تعد أكبر من القيمة الجدولية الدنيا لاختبار (D.W) عند مستوى دلالة 5% والبالغة (dl=0.769)، وهذا مؤشر على جودة النموذج وخلوه من مشكلة الارتباط الذاتي، وكذلك يدل على صحة اتجاه العلاقة بين المتغيرات في نموذج الدراسة، ومما سبق يؤكد على أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة في تفسير المراحل التابعة لإدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية، مما يدل على العلاقة الوثيقة بينهم، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة، على النحو الآتي:-

□ الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho: تؤثر القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) تأثيراً معنوياً إيجابياً على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

تم استخدام تحليل الانحدار (Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية، إذ تم الاعتماد على معاملات (Beta)، وقيمة (T) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير)، فكانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية العدمية إذا

كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر بالموجب أو أقل بالسالب من قيمتها الجدولية والبالغة (1.97±)، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ودرجات حرية (297)، كما تم اعتماد مستوى الدلالة المحسوب (P) لتدعيم نتائج الاختبار السابق بحيث تقبل فرضية العدم إذا كانت (P) المحسوبة أقل من (0.05)، والجدول رقم (9) يوضح النتائج الإحصائية المرتبطة باختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر ابعاد القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة	قيمة B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	نتيجة الفرضية العدمية (Ho)
الحد الثابت (Constsnt)	0.950	0.067	-	*14.138	0.000	-
الوعي الذاتي (SA)	0.297	0.016	0.464	*18.783	0.000	قبول (يوجد أثر)
العمليات المتوازنة للمعلومات (BIP)	0.299	0.019	0.449	*16.133	0.000	قبول (يوجد أثر)
المنظور الأخلاقي الداخلي (IMP)	0.120	0.010	0.319	*12.196	0.000	قبول (يوجد أثر)
شفافية العلاقات (RT)	0.042	0.011	0.096	*3.663	0.000	قبول (يوجد أثر)

المتغير التابع: مراحل إدارة الأزمات (AC). * ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يمكننا تقدير معادلة الانحدار للنموذج النهائي لهذه الفرضية على النحو الآتي:-

$$(AC = 0.950 + 0.297 (SA) + 0.299 (BIP) + 0.120 (IMP) + 0.042 (RT)$$

تشير البيانات الخاصة بالمعادلة السابقة إلى وجود دلالات إحصائية ذات دلالة معنوية موجبة للمتغيرات المستقلة التي استخدمت في هذا النموذج، حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9)، اعتماداً على معنوية معاملات (Beta) وقيم اختبار (T) أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الواردة في النموذج (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد عن قيمتها الجدولية البالغة (1.97) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، وقوة التأثير الدالة إحصائياً لقيم (Beta)، وأيضاً بدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية العدمية.

ولبيان أهمية كل بُعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على حدة في التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression)، انظر الجدول رقم (10):-

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي للتنبؤ بواقع مراحل إدارة الأزمات مجتمعة من خلال أبعاد القيادة الجديرة بالثقة كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
العمليات المتوازنة للمعلومات	0.523	*18.005	0.000
الوعي الذاتي	0.766	*17.480	0.000
المنظور الأخلاقي الداخلي	0.839	*11.570	0.000
شفافية العلاقات	0.846	*3.663	0.000

* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الجديرة بالثقة) في معادلة الانحدار للتنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة، واعتماداً على معنوية قيم اختبار (T) فإن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (العمليات المتوازنة للمعلومات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) هي أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$ ، وبدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبدلالة أن مستوى الدلالة (P) لهذه الأبعاد هو أقل من (0.05)، وقد حازت هذه الأبعاد على نسب تفسيرية عالية متصاعدة في تراكماتها التدريجية، حيث بلغ معامل التحديد التراكمي $R^2 = 0.846$ ؛ أي أن هذه الأبعاد تفسر معاً ما مقداره (84.6%) من التباين الكلي لمراحل إدارة الأزمات مجتمعة، وأنه لم يخرج من معادلة الانحدار أي بُعد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة نظراً لأهمية كل بُعد في التأثير في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة بفعل حقيقة التأثير المتبادل بين متغيرات الدراسة، وهذا ما يدعم قبول الفرضية العدمية، مما يدل هذا على الحاجة الماسة لصنع القرار في ظل إدارة الأزمات بالدرجة الأولى من منطلق العمليات المتوازنة للمعلومات، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية أثر هذه الأبعاد في خلق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى توجيه ممارسة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة نحو تحقيق مراحل إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وهذا ما يدعو الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة إلى الاهتمام بهذه الأبعاد على التوالي بصورة أكبر مما عليه الآن، لما لها من تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة.

في ضوء ما سبق، يعزو الباحث ذلك إلى أن قادة الوزارات الفلسطينية موضع التطبيق يخلون البيانات والمعلومات المتاحة ذات العلاقة بالأزمة قبل اتخاذ أي قرار، والاستماع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى أي نتائج، فضلاً عن الاهتمام بتحديد الوقت المناسب لتقييم أداء إدارة الأزمات، وحرصهم على اتخاذ قراراتهم اعتماداً على القيم التي يؤمنون بها، وكذلك حرصهم على عمل العاملين بالوظائف التي تتفق مع قيمهم، بالإضافة إلى تحديثهم بوضوح ودقة عما يعنيههم أو يقصدونه، علاوة على تشجيعهم لجميع العاملين للتعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم، كل ذلك من شأنه أن يعزز من كافة التدابير والإجراءات المتخذة في جميع مراحل إدارة الأزمات، بدءاً من جمع المعلومات وتحليلها ورصد المؤشرات والشواهد التي تنتبأ بحدوثها، وتحديد أبعادها، ومروراً بالاستعداد والوقاية لها من خلال التخطيط، وإعداد السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات، وتحديد الإجراءات اللازمة اتباعها لذلك، ثم صياغة وتحديد البدائل الممكنة لمعالجتها، وتحديد أنسبها لاتخاذ القرارات المناسبة، ووصولاً لعملية استعادة الأوضاع، والخروج بالدروس المستفادة من أجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أزمات مشابهة.

□ الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0 : توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار صحة هذه الفرضية:

قبول H_0 : إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر بالموجب أو أقل بالسالب من قيمتها الجدولية، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ودرجات حرية (297)، كما تم اعتماد مستوى الدلالة المحسوب (P) لتدعيم نتائج الاختبارات بحيث تقبل فرضية العدم إذا كانت (P) المحسوبة أقل من (0.05)، وعكس ذلك يتم رفض H_0 ، والجدول رقم (11) يوضح النتائج الإحصائية المرتبطة باختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (T- test) واختبار (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	ANOVA			T- test			المتغير
	مستوى الدلالة F	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة T	T الجدولية	T المحسوبة	
قبول (توجد فروق)	--	--	--	0.000	(1.97±)	*4.48	الجنس
رفض (لا توجد فروق)	0.147	(2.60±)	**1.97	--	--	--	العمر
رفض (لا توجد فروق)	0.518	(2.60±)	1.24**	--	--	--	سنوات الخبرة
رفض (لا توجد فروق)	0.307	(2.60±)	1.77**	--	--	--	المؤهل العلمي

* ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$. ** غير دالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

تم استخدام اختبار (Independent Samples T- test) لاختبار الفروق بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى إلى متغير الجنس، ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)، أن قيمة (T) المحسوبة تساوي (4.48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P) يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05)، وبناء على قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية العدمية (Ho)، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس. وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية نجد أن متوسطات الذكور (3.43) أعلى منه لدى الإناث (3.25)؛ أي أن الذكور يمتلكون اتجاهات أقوى حول أهمية أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة؛ بمعنى أن اتجاهات وإدراك المديرين ذكوراً وأناً للنمط القيادي المتبع في الوزارة وأثره على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة غير متوافقة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى زيادة نسبة الذكور على نسبة الإناث في عينة الدراسة، وأن الذكور أكثر قدرة على مواجهة الأزمات.

وكذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) فيما يتعلق باختلاف المتغيرات الأخرى (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)، بالنسبة للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P) وهو أكبر من (0.05)، وبناء على قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وهذا يعني أن اتجاهات المديرين جاءت متوافقة؛ أي أن المديرين لا يدركون ما هو النمط القيادي المستخدم في الوزارة وأثره على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، ويستدل من ذلك أن جميع مبحوثي عينة الدراسة باختلاف أعمارهم وسنوات خبرتهم ومستواهم العلمي لديهم رؤية واحدة حول أهمية أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تدني مستوى الوعي والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بأهمية أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، الأمر الذي يقلل من الاختلافات بين وجهات نظرهم باختلاف هذه المتغيرات.

وبناءً على ما تقدم من نتائج، فإننا نقبل الفرضية العدمية (Ho)، ونرفض الفرضية البديلة (Ha) جزئياً، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف الجنس، ونرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين وجهات نظر المبحوثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

النتائج والتوصيات:-

أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بكافة ممارسات أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بدرجة متوسطة، فقد جاءت هذه الممارسة بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى ممارسة لتلك الأبعاد على التوالي بالوعي الذاتي، ويليه شفافية العلاقات، ثم العمليات المتوازنة للمعلومات، في حين ارتبط أقل مستوى ممارسة ببعيد المنظور الأخلاقي الداخلي، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود الالتزام الفعلي بتطبيق كافة ممارسات أبعاد القيادة الجديرة بالثقة بالوزارات الفلسطينية قيد الدراسة، مما يدل ذلك على تدني مستوى الوعي والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بمفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العولقي، 2019).
2. أشارت نتائج الدراسة أن الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تهتم بشكل عام بتطبيق كافة مراحل إدارة الأزمات بدرجة عالية، ولكن جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك المراحل على التوالي بمرحلة استعادة النشاط، يليها مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ثم مرحلة التعلم الاستراتيجي، ثم مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بمرحلة الاستعداد والوقاية، وهذا يؤكد على أن الوزارات الفلسطينية لا تتعامل مع مراحل إدارة الأزمات كنظام تتابعي تكاملي، وإنما تتعامل مع كل مرحلة على حدة؛ وبمعنى آخر أنها تركز على تطبيق بعض المراحل وتهمل تتابع مراحل إدارة الأزمات الأخرى من حيث درجة التطبيق، كون أن مرحلة الاستعداد والوقاية تعد حجر الزاوية لنجاح إدارة الأزمات، إلا أن توفر مثل هذه المستويات من التطبيق يساعد بدرجة كبيرة على سهولة تطبيق وتتابع كافة مراحل إدارة الأزمات، وإزالة المعوقات التي تقف حائلاً دون التطبيق الكلي لهذه المراحل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (لعرايجي، وبوغازي، 2020).
3. أظهرت نتائج الدراسة أن كافة أبعاد القيادة الجديرة بالثقة (الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) لها تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة.
4. توصلت الدراسة إلى ترتيب أبعاد القيادة الجديرة بالثقة حسب أهمية تأثيرها في مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، وكانت الأبعاد التالية (العمليات المتوازنة للمعلومات، الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات) هي أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على التنبؤ بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة على التوالي، وهذا ما يدعو الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة إلى الاهتمام بهذه الأبعاد على التوالي بصورة أكبر مما عليه الآن، لما لها من تأثير معنوي إيجابي على مراحل إدارة الأزمات.
5. بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى لاختلاف الجنس.
6. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين وجهات نظر الباحثين حول أثر القيادة الجديرة بالثقة على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة في الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة تعزى إلى اختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ثانياً: التوصيات:-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:-

1. ضرورة اهتمام الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة بمضامين الفكر الإداري التجريبي فيما يتعلق بالقيادة الجديرة بالثقة والعمل على تطبيقها بالشكل الصحيح في مختلف المجالات والأنشطة لما لها من تأثير معنوي إيجابي

على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة، وذلك من خلال وضع خطة عملية لترسيخ القناعة الجدية والإدراك الكافي لدى بعض المديرين في الوزارات الفلسطينية بأهمية مفهوم القيادة الجديرة بالثقة وأبعادها المختلفة، على أن يتم ترجمة هذا القناعة إلى ممارسات ميدانية فعلية وتجسيدها بشكل متواصل، فضلاً عن استثمار هذا الأثر استثماراً أمثلاً في عملية صياغة الخطط والبرامج المستقبلية.

2. ضرورة قيام الوزارات الفلسطينية بالتركيز على أبعاد القيادة الجديرة بالثقة الأكثر أهمية وتأثيراً على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة على التوالي، إذا ما أرادت إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وذلك لتجسيد الدور التكاملي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة، ذلك من خلال اتباع الآليات العلمية الصحيحة اللازمة لمعالجة البيانات والمعلومات المتاحة ذات العلاقة بالأزمات قبل اتخاذ أي قرار، والاهتمام بتحديد الوقت المناسب لتقييم أداء إدارة الأزمات، وتهيئة البيئة التنظيمية التي تركز على القيم الأخلاقية، والاعتراف بالأخطاء التي تحدث أثناء الأزمات حال ارتكابها والعمل على تعديلها، لما في ذلك من أثر إيجابي في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، كما بينت نتائج الدراسة.

3. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي أقل أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تطبيقاً، لذا ينبغي من الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة إيلاء اهتمام أكبر بممارسة بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وجعله حجر الأساس في اتخاذ القرارات الأزومية من خلال تهيئة المناخ الأخلاقي المناسب، والسعي لتنظيم الدورات التدريبية والندوات وورش عمل دورية للمديرين والعاملين المتعلقة بالجوانب الأخلاقية، والالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي لتكون خارطة الطريق للسلوكيات الأخلاقية للجميع في مختلف أوجه العمل، واتخاذ القرارات الصعبة اعتماداً على القيم والمعايير الأخلاقية، وإظهار الصدق والنزاهة في التعامل مع جميع المواقف والأزمات، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية السلوكيات والقيم الأخلاقية الإيجابية في الوزارات قيد الدراسة، كما بينت نتائج الدراسة.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن مرحلة الاستعداد والوقاية أقل مراحل إدارة الأزمات تطبيقاً، لذا يوصي الباحث بضرورة تعزيز الوزارات الفلسطينية قيد الدراسة لجهودها في مجال تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات فيها، وذلك بزيادة الاهتمام بشكل خاص بمرحلة الاستعداد والوقاية وتطبيقها بشكل أكبر، لكي تتسجم هذه المرحلة مع بقية مراحل نظام إدارة الأزمات، إذ تشكل هذه المراحل معاً المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وذلك من خلال التأكيد على ضرورة توافر دليل عمليات واضح يحدد كيفية إجراءات الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة، ووضع برامج وخطط كافية معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً، وتفويض الصلاحيات للعاملين فيها للتعامل مع الأزمات حال حدوثها، فضلاً عن عقد المزيد من الاجتماعات الدورية للتعرف إلى كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة حال وقوعها، لتعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات ومعالجتها، كما بينت نتائج الدراسة.

5. إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية في الموضوع نفسه، ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمدها الباحث مثل: القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي، والإثراء الوظيفي، الإبداع التنظيمي، والانهيار التنظيمي...، وتطبيق أوسع وأشمل للمستويات الإدارية المختلفة في الوزارات والهيئات الحكومية، ولقطاعات أخرى عدا بيئة الوزارات الفلسطينية للخروج بتصوير أشمل حول تأكيد أو نفي النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

المصادر والمراجع :-

المراجع العربية:-

1. أبو النصر، أشرف. (2006). «إدارة الأزمات الأمنية»، مجلة الفكر الشرطي، 14(56).
2. أبو رمان، سامي. (2016). «أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12(3): 713-729.
3. الجرجري، أحمد، والعبودي، نور. (2020). «أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة

- تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(ج1): 520-538.
4. الحملاوي، محمد. (1995). «إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية»، ط1، القاهرة، أبو المجد للطباعة.
5. الخضير، محسن. (2003). «إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية»، ط2، القاهرة، مكتبة مدبولي.
6. خيرت، طارق. (2010). «دور نظم الحاسبات الخبيرة في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على حالات علمية»، ط2، القاهرة، دار النهضة العربية.
7. الديراوي، أيمن. (2020). «التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة»، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4(2): 118-142.
8. ديوان الموظفين العام. (2020). بيانات غير منشورة، رام الله، فلسطين.
9. رشيد، صالح، والعطوي، عامر، والسلطاني، علي. (2020). «توظيف قابليات إدارة الأزمة للحد من آثار الانحدار التنظيمي: الدور التفاعلي للقيادة التحولية»، مجلة الممتى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1): 77-99.
10. رضوان، طارق. (2018). «الدور الوسيط للتمثيل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية»، مجلة التجارة والتمويل، 3(3): 205-254.
11. زنداح، سامي، ورفاعي، ممدوح. (2016). «أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2): 47-65.
12. الزهرة، علي. (2020). «تأثير القيادة الأصيلة في تحقيق الانسجام في مكان العمل: دراسة استطلاعية في معهد الإدارة الرصافة- بغداد»، مجلة الإدارة والاقتصاد، 126(12): 119-138.
13. زويلف، إنعام. (2015). «نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات»، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، 42(1): 247-266.
14. سعيد، هديل، وحديد، حميد. (2019). «القيادة الأصيلة وتأثيرها في الأداء السياقي بحث تحليلي في أقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية»، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 112(2): 49-71.
15. علي، أمل، والشهيب، محمد. (2020). «دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية: دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل»، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 12(4): 182-204.
16. العولقي، عبد الله. (2019). «أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي- رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية»، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(3): 221-263.
17. القطاونة، أيمن. (2012). «أثر نظام إدارة الأزمات في المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(2).
18. لعرايجي، إيمان، وبوغازي، فريدة. (2020). «التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل حديث لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في عينة من البنوك العمومية بولاية سكيكدة»، مجلة مجاميع المعرفة، 6(1): 240-255.
19. ماجد، هدى، وعلي، عالية. (2020). «إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لتحقيق التوجه الريادي: بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة»، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(ج2): 346-364.
20. المعاينة، سلام، وأبو حسين، الحارث، والعتيبي، متعب. (2020). «أثر الرشاقة التنظيمية على إدارة الأزمات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن»، مجلة عمان العربية للبحوث، سلسلة البحوث الإدارية، 4(1): 251-280.
21. المومني، هشام، ودناوي، حسام. (2020). «دور تطبيق عناصر القيادة الإدارية في عمليات إدارة الأزمة في شركات النقل الأردنية»، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص- ألمانيا،

22. نور الدين، أحمد. (2010). «نظم إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في استراتيجيات مكافحة الإرهاب»، ط1، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

References

- Abu Alnasr, A. (2006). Idarat al'azamat al'amnia, Al Fikr Al Sharti, 14(56).
- Abu Raman, S. (2016). Athar alqiada altahwilia fi alaiistedad li'iidaral al'azmat, The Jordan Journal of Business Administration, 12(3): 713- 729.
- Adil, A., Kamal, A. (2018). Impact of perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership, Psychological Studies, 63(3): 243- 252.
- Alawlqi, A. (2019). Athar alqiada aljadira bialthiqa fi tanmiat suluk aleamal al'iibdaei- Ras almal alnafsi kamutaghayir wasit: bialtatbiq ealaa almuasasa aleama lilaitisalat alyamania, Journal of Business and Finance Economy, 3(3): 221- 263.
- Aldiyrawi, A. (2020). Altakhtit alastiratiji wa dawruh fi 'iidaral al'azmat: Dirasat halat maehad al'amal lil'aytam fi qitae Ghaza, Journal of business and finance economy, 4(2): 118- 142.
- Alhamlawi, M. (1995). Idarat al'azmat: Tajarib mahaliya wa Alamia, edition1, Cairo, Abou El Magd For Printing.
- Ali, A., Alshuhib, M. (2020). Dawr alqiada alastiratijia fi 'iidaral al'azamat lil'ajhiza al'amnia: Dirasa 'iistitlaeia fi mudiriyaat shurtat muhafazat Babel, Business Administration Journal, 12(4): 182- 204.
- Aljarjri, A., Aleubidi, N. (2020). Athar alqiada altahwilia fi 'iidaral al'azmat: Dirasa tahlilia lara' eayina min alqiadat al'iidaria fi kuliyaat jamieat almusl, Tikrit Magazine for Administrative and Economic Sciences, 16(j1): 520- 538.
- Alkhadiri, M. (2003). Idarat al'azmat: Manhaj aiqtisadi 'idari lihal al'azamat ealaa mustawaa alaiqtisad alqawmi wa alwahda alaiqtisadia, edition 2, Cairo, Madbouly Bookshop.
- Almueayata, S., Abu Husayn, A., Aleutaybi, M. (2020). Athar alrashaqa altanzimia ealaa 'iidaral al'azamat fi sharikat tiknulujia almaelumat fi al'urdun, Amman Arab Journal of Research, management research series, 4(1): 251- 280.
- Almumani, H., Dnawi, H. (2020). Dur tatbiq eanasir alqiada al'iidaria fi eamaliaat 'iidaral al'azma fi sharikat alnaql al'urduniya, Journal of Strategic Studies for disasters and Opportunity Management- Germany, 2(7): 67-87.
- Alqatawna, A. (2012). Athar nizam 'iidaral al'azamat fi almunakh altanzimii fi almasarif altijaria al'urduniya: Dirasa maydania min wijhat nazar al mudirin, The Jordan Journal of Business Administration, 8(2).
- Alzahra, A. (2020). Tathir alqiada al'asila fi tahqiq alainsijam fi makan alamal: Dirasa 'astitlaeia fi maehad al'iidara alrasafa- Baghdad, Journal of Administrative and Economics, (126): 119-138.
- Appelbaum, S., Keller, S., Alvarez, H., Bédard, C. (2011). Organizational Crisis: Iessons Form Lehman Brothers and Paulson & Company, International Journal of Commerce and Management, 22(4): 286- 305.
- Arici, H. (2018). Perceived Supervisor Support and Turnover Intention Moderating Effect

- Authentic Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7): 899-913
- Avolio, B., Gardner, W. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of positive forms of Leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3): 315-338.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., Douglas, M. (2004). Unlocking the Mask: A look at Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors, *The leadership Quarterly*, 15(6): 801-823.
- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. (2008). Leadership: Current Theories, research, and future directions, *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F., Mangin, J-p. (2015). The Effects of Authentic Leadership on Turnover intention, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8): 955- 971.
- Bandura, C., Kavussanu, M., (2018). Authentic leadership in Sport: Its Relationship With Athletes' Enjoyment and Commitment and The Mediating Role of Autonomy and Trust", *Original Research, International Journal of Sports Science & Coaching*, 0(0):1-10.
- Beamon, B., Balcik, B. (2008). Performance Measurement in Humanitarian Relief Chains, *International Journal of Public Sector Management*, 31(1): 43.
- Bento, A., Ribeiro, M., (2013). Authentic Leadership in School Organizations, *European Scientific Journal*. 9(31):121-130.
- Bhaduri, R. (2019). Leveraging Culture and Leadership in Crisis Management, *European Journal of Training and Development*, 43(5/6): 534-549.
- Braun, S., Peus, C. (2018). Crossover of Work –life balance Perceptions: Does authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149(4): 875- 893.
- Bundy, J., Pfarrer, M., Coombs, T., (2017). Crisis and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *journal of Management*, 43(6):1663.
- Celik, A. et al. (2016). A Comparison between the Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis Management, *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*. 6(2): 183-196.
- Ceri-Booms, M. (2012). An Empirical Study of Transactional and Authentic Leadership: Exploring The Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, *The Business Review*, 14(2): 235-243.
- Diddams, M., Chang, G. (2012). Only human: Exploring the Nature of Weakness in Authentic Leadership, *The Leadership Quarterly*, 23: 593-603.
- Diwan Almuazafin. (2020), Unpublished data, Ramallah, Palestine.
- Elrehail, H., Emeagwali, O., Alsaad, A., Alzghoui, A. (2018). The Impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher, Education: the Contingent Role of Knowledge Sharing, *Telematics and Informatics*, 35(1): 55-67.
- Emeagwali, O., Aljuhmani, H. (2017). The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector, *International Review of Management and Marketing*, 7(3):50- 60.
- Gardner, W., Coglisier, C. Davis, K., Dickens, M (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, *The Leadership Quarterly*, 22:1120-1145.
- Gardner, W., et al., (2005). Can You See the Real me?, A self-based Model of Authentic Leader and Follower development, *The leadership Quarterly*, 16(3): 343- 372.
- Giallonardo, L, et al., (2010). Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of new graduate

- nurses' Work Engagement and Job Satisfaction, *Journal of Nursing Management*, 18.
- Guenter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I., Sun, S. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership? *Applied Psychology* 66(1): 49-77.
- Hair, J, et.al, (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6thed, New Jersey, Prentice Hall.
- Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., Wu, D., (2018). Do Ethical Authentic and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A meta-Analysis, *Journal of Management*, 44(2): 501-529.
- Joo, B. Jo, S. (2017). The Effects of Perceived Authentic Leadership and Core Self-Evaluations on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Psychological Empowerment as A partial Mediator, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3): 463-481.
- Joseph, E., Winston, B (2005). A correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6-22.
- Karam, J (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Style in The 5- star Hotels, *Journal of Hotel & Business Management*, 7(F).
- Khairt, T. (2010), *Dawr nazam alhasibat alkhaira fi 'iidarat al'azamat al'amnia: Dirasa tatbiqia ealaa halat eilmia*, edition 2, Cairo, Al Nahda Al Arabia Publication.
- Laschinger, H., Wong, C., Grau, A. (2012). Authentic Leadership, Empowerment and Burnout: A Comparison in New Graduates and Experienced Nurses, *Journal of Nursing Management*, 21(3): 541-552.
- Laschinger, H., Fida, R (2014). New Nurses Burnout and Workplace Wellbeing: The Influence of Authentic Leadership and Psychological Capital, *Burnout Research*, 1, 19- 28.
- Learayji, E., Bughazi, F. (2020). Al'tasyir al'astiratiji lilmawarid albasharia kamadkhal hadith lithahqiq faeilat 'iidarat al'azmat: Dirasa maydania fi eayina min al'ibunuk aleumumia biwilayat skikda, *ASJP Journal*, 6(1): 240- 255.
- Lee, G., Lee, C. (2018). The Effects of Workers' Authentic Leadership on job Stress: Mediating Effect of Organizational Communication and Psychological, *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(9): 1229-1237.
- Ling, Q., Liu, F., Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 58 (1): 53-68.
- Majid, H., Ali, A. (2020). Imkaniat tabaniy sulukiaat alqiada al'asila lithahqiq altawajuh alriyadi: Bahath maydani fi wizarat al'iiskan wal'iiemar walbaladiaat wal'ashghal aleama, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(52ju2): 346- 364.
- May, D., Chan, A., Hodges, T., Avolio, B. (2003). Developing the moral Component of authentic leadership, *Organizational Dynamic*, 32(3): 247-260.
- Mohammadpour, S., Yaghoubi, N., Kamalian, A., Salarzahi, H. (2017). Authentic Leadership: A New Approach Leadership (Describing the Medistory Role Psychological Capital in Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting), *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4): 491-504.
- Mubarak, F., Noor, A. (2018). Effect of Authentic Leadership on Employee Creativity in Project- Based Organizations With the mediating Roles of Engagement and Psychological Empowerment, *Cogent Business & Management*, 5(1): 1-14.
- Muceldili, B., Turan, H., Erdil, O, (2013). The influence of Authentic Leadership on creativity

- and innovativeness, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99: 673-681.
- Noor Aldiyn, A. (2010). *Nuzam 'iidarat al'azmat: Dirasa tatbiqia fi as'iratijiaat mukafahat al'iirhab*, edition1, Cairo, United Arab Company for Marketing and Supplies.
- Person, C., Mitroff, I. (1993). *From Crisis Prone To Crisis To Prepared: A Framework For Crisis Management* , *Academy of Management Executive*, 7(1): 48-59.
- Peterson, S., Fred, O, Walumbwa, J, Avolio, B., Sean, T. (2012). *The Relationship Between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Context*, *The Leadership Quarterly*, 23(1): 502-516.
- Peus, C., et al. (2012). *Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences and Mediating Mechanisms*, *Journal of Business Ethics*, 107(1): 331-348
- Pless, N., Maak, T. (2011). *Responsible Leadership: Pathways to The Future*, *Journal of Business Ethics*, 98(1): 3-13.
- Plessis, M., Boshoff, A. (2018). *Authentic Leadership, followership and Psychological Capital as Antecedents of Work Engagement*, *Journal of Psychology in Africa*, 28(1): 26-32.
- Pol, D, et.al (2010). *Public Hospital Management in Times of Crisis: Lessons learned from Cienfuegos, Cuba (1996-2008)*, *Health Policy*, 96 (1): 64-71.
- Radwan, T. (2018). *Aldawr alwasit liltamathul altanzimi fi alealaqa bayn alqiada aljadira bialthiqa waliartibat alwazifi: Dirasa tatbiqia*, *Trade and Finance Journal*, (3): 205- 254.
- Rahim, M. (2012). *The Role of Municipality in Crisis Management*, *interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Copyright, Institute interdisciplinary Business Research, 4(8).
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Cunha, M. (2012). *Authentic Leadership Promoting Employers' Psychological Capital and Creativity*, *Journal of Business Research*, 65,429- 437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Cunha, M. (2014). *Hope and Positive Affect Mediating the Authentic Leadership and Creativity Relationship*, *Journal of Business Research*, 67: 200-210.
- Rego, A., Vitoria, A., Magalhaes, A., Ribeiro, N., Cunha, M., (2013). *Are Authentic Leaders Associated with more Virtuous, Committed and Potent Teams?* *The Leadership Quarterly*, 24 (1): 61- 79.
- Ribeiro, N., Gomes, D., Kurian, S. (2018). *Authentic Leadership and Performance: the mediating Role of Employees, Affective Commitment*", *Social Responsibility Journal*, 14(1): 213-225.
- Rshid, S., Alatawi, A., Alsultani, A. (2020). *Tawzif qabiliaat 'iidarat al'azma lilhad min athar alainhidar altanzimi: aldawr altafaeuli lilqiada altahwilia*, *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences* “, 10(1): 77-99.
- Saeid, H., Hamid, H. (2019). *Alqiada alasila watathiruha fi al'ada' alsiyaqii bahth tahlili fi 'aqsam washaeb dawayir markaz wizarat alkharijia aleiraqia*, *Journal of Administrative and Economics*, Baghdad University, 25(112): 49-71.
- Sahin, S., Ulubeyli, S., Kazaz, A. (2015). *Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process*, *Procedie- Social and Behavioral Sciences*, 195: 2298- 2305, <https://doi-org/10.1016/sbspro-2015.06.181>.
- Saka, R. (2014). *Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence From Promassidor Ltd*, *European Journal of Business and Management*, 6(23): 79- 86.

- Sekaran, U. (2006). «Research Methods for Business: A skill Building Approach, 6thed, USA, John Wiley & Sons Inc.
- Stander, F. et al. (2015). Authentic Leadership as a source of optimism, trust in the organization and work Engagement in the public Health Care Sector, SA journal of Human Resurce Management, 13(1):1-12.
- Thompson, S. (2012). Sampling, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc, p:60.
- Valsania, S., Leon, J., Alonso, F., Cantisano, G. (2012). Authentic Leadership and Its Effect on Employees Organizational Citizenship Behaviours, Journal of Psicothetna, 24(4): 561-566.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardenr, W., Wernsing, T., Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? Journal of Management, 34(1): 89-126.
- Walumbwa, F., Luthans, F., Avey, J., Oke, A.(2011). Authentically Leading Groups: The Mediating Role of Collective Psychological Capital and Trust, Journal of Organizational Behavior, 32: 4-24.
- Walumbwa, F., Wang, p., Wang, H., Schaubroeck, J., Avolio, B. (2010). Psychological Processes Linking Authentic Leadership to Follower Behaviors, The Leadership Quarterly, 21: 901- 914.
- Wang, W. (2009). Knowledge Management Adoption In Time of Crisis, Industrial Management & Data Systems, 109(4).
- Wong, C., Cummings, G. (2009). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff, Journal of Leadership Studies, 3(2).
- Wong, C., et al., (2010). Authentic Leadership and Nurses' Voice Behavior and Perceptions of Care Quality, Journal of Nursing Management, 18.
- Yamamoto, G., Sekeroglu, O. (2011). Crisis Management in the Turkish Leather Industry, African Journal of Business management, 5(8):3214, Available: <http://www.academicjournals.org/ajbm/15/2/2021>.
- Yeow, J., Martin, R. (2013). The Role of Self- Regulation in Developing leaders: A longitudinal Field Experiment, The Leadership Quarterly, 24(5): 630.
- Zhiyang, J, et.al. (2012). A framework of Knowledge Management Systems For Tourism Crisis Management, Sciverse Science Direct, procedia Engineering (29): 138-143, Available Online At www.Sciencedirect.com, 12/8/2020.
- Zindah, S., Refaei, M. (2016). Athar alqiada almulhima fi 'iidarat al'azmat: Dirasa tatbiqia ealaa wizarat alsiha alfilastinia fi qitae Ghaza, Scientific Journal of Economics and Trade, (2): 47- 65.
- Zubair, A., Kamal, A. (2017). Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital and Creative Work Beehavior in Bank Employees, Pakistan Journal of Sychological Research, 32(1): 35-53.
- Zuulf, E. (2015). Najah nazam almaelumat almuhasabia wa'atharah fi marahil 'iidarat al'azmat, Dirasat Journal: Administrative Sciences, 42(1): 247- 266.

Manuscript Requirements

- 1) All submitted articles shall be sent to: aaujbl@aau.ac.ae
- 2) The article should show the depth of research, originality and contribution.
- 3) Submitted articles should not have been previously published nor currently under consideration for publication elsewhere.
- 4) The articles in Arabic should include the title and the abstract in Arabic and English in one page. The number of words should not exceed 300 words per abstract. The names of the researchers should be written in Arabic and English, as well as their current titles, scientific grades and e-mail.
- 5) Keywords should not exceed (5) words.
- 6) The main headings and sub-headings of the article should be used to divide the different parts of the research according to their importance, in logical sequence, and should include the main titles: title, abstract, keywords, introduction, literature review, methodology/approach, results, conclusions/discussion, future work/recommendations and references.
- 7) Submitted articles should not exceed 30 pages in length of A4 format.
- 8) Use single space, Times New Roman 12 including references and appendices.
- 9) Tables should be included in the main body of the article. The position of each table should be clearly labeled in the body of the text of the article. The table should be numbered sequentially at the top of the table.
- 10) Figures, graphs and illustrations should be included in black and white in the text, numbered sequentially with the label at the bottom.
- 11) References must be written according to the APA system.
- 12) When articles are accepted for publication, the article's rights are transferred to Al Ain University of Science and Technology.
- 13) Once the article has been accepted, AAU Journal of Business and Law shall not withdraw the article from publication.
- 14) The Editorial Board of AAUJBL has the right to make any modifications in terms of type of character, writing, and syntax in accordance with the model adopted by AAUJBL.
- 15) The final decision as to accept or reject an article comes back to the Editorial Board of AAUJBL. The Editorial Board retains its right not to give reasons for the decision.
- 16) AAUJBL shall provide the author with one free printed copy of the issue once published.
- 17) The Editorial Board of AAUJBL is not responsible for the views expressed in the article. The articles views are sole opinions expressed by the author.



AAU Journal of Business and Law is an International refereed Journal, published semi-annually by Deanship of Scientific Research and Graduate Studies, Al Ain University.

Business correspondence should be addressed to the publisher:

Al Ain University

Deanship of Scientific Research and Graduate Studies

P.O.Box: 64141 Al Ain, UAE

Tel: +971 3 7024888

Fax: +971 3 7024777

Email: aaujbl@aau.ac.ae

Website: www.aau.ac.ae

Licensing Number: NMC-ML-01-F06

DESCRIPTION

Aims and Scope

Al Ain University (AAU) Journal of Business and Law is an official refereed publication of AAU. It publishes peer-reviewed research articles in the fields of Business and Law on the basis of scientific originality and interdisciplinary interest. It is devoted primarily to research papers but short communications, reviews and book reviews are also included. The editorial board and associated editors, composed of prominent scientists from around the world, are representative of the disciplines covered by the journal.

AAUJBL is indexed in:



Honorary Editor

Dr. Noor Aldeen S. Atatreh AAU Chancellor

Editor-in-Chief

Prof. Ghaleb A. El-Refae College of Business, AAU President

Editing Director

Prof. Haythem Bany Salameh Dean of Scientific Research and Graduate Studies Al Ain University, UAE

Associate Editors

Prof. Habib Chabchoub, College of Business, Al Ain University, UAE

Prof. Jamal A. Abu Rashed, College of Business, Mount St. Joseph University, USA

Prof. Hussain Ali Bekhet, College of Business, Universiti Tenaga Nasional, Malaysia

Prof. Amer M. Qasim, College of Business, Al Ain University, UAE

Prof. Amin Dawwas, College of Law, Kuwait International Law School, Kuwait

Prof. Ramzi A. Madi, College of Law, Al Ain University, UAE

Editorial Board Members

Prof. Waleed F. Mahameed, College of Law, Al Ain University, UAE

Prof. Moustafa E. Qandeel, College of Law, Al Ain University, UAE

Prof. Nour Hamed Alhajay, College of Law, Al Ain University, UAE

Prof. Mahmoud Abdel Hakam, College of Law, Al Ain University, UAE

Prof. Abdelhafid K. Belarbi, College of Business, Al Ain University, UAE

Prof. Zafar Husain, College of Business, Al Ain University, UAE

Dr. Abureza Islam, College of Business, Al Ain University, UAE

Dr. Shorouq F. Eletter, College of Business, Al Ain University, UAE

Dr. Tariq A. Kameel, College of Law, Al Ain University, UAE

Dr. Tahira Yasmin, College of Business, Al Ain University, UAE

Prof. Saad Ghaleb Yaseen, College of Business, Al Zaytoonah University of Jordan, Amman, Jordan

Prof. Numan Ahmad Elkhatib, College of Law, Amman Arab University, Amman, Jordan

Prof. Derbal Abdelkader, College of Business, University of Oran, Algeria

Prof. Jim Han, College of Business, Florida Atlantic University, USA

Prof. Pedro Pellet, College of Business, Nova Southeastern University, USA

Prof. Shehata Gharib Shalqami, College of Law, Assiut University, Egypt

Prof. Mahdy F. Elhusseiny, College of Business, California State University, Bakersfield, USA

Prof. Saeb Al Ganideh, College of Business, Al Zaytoonah University of Jordan, Amman, Jordan

Prof. Kamal Al Alaween, College of Law, Jordan University, Amman, Jordan

Prof. Chennupati K. Ramaiah, College of Business, Pondicherry University, India

Prof. Abdul Razzak Al-Chahadah, College of Business, Al Zaytoonah University of Jordan, Amman, Jordan

Dr. Shehu J. Salisu, College of Business, Ahmadu Bello University, Nigeria

Proofreading (English Articles)

Dr. Hanene Lahiani, English Dept., Al Ain University, UAE

Dr. Sumaya Daoud, English Dept., Al Ain University, UAE



جامعة العين
AL AIN UNIVERSITY

AAU JOURNAL *of* BUSINESS *and* LAW

International Academic Refereed Journal

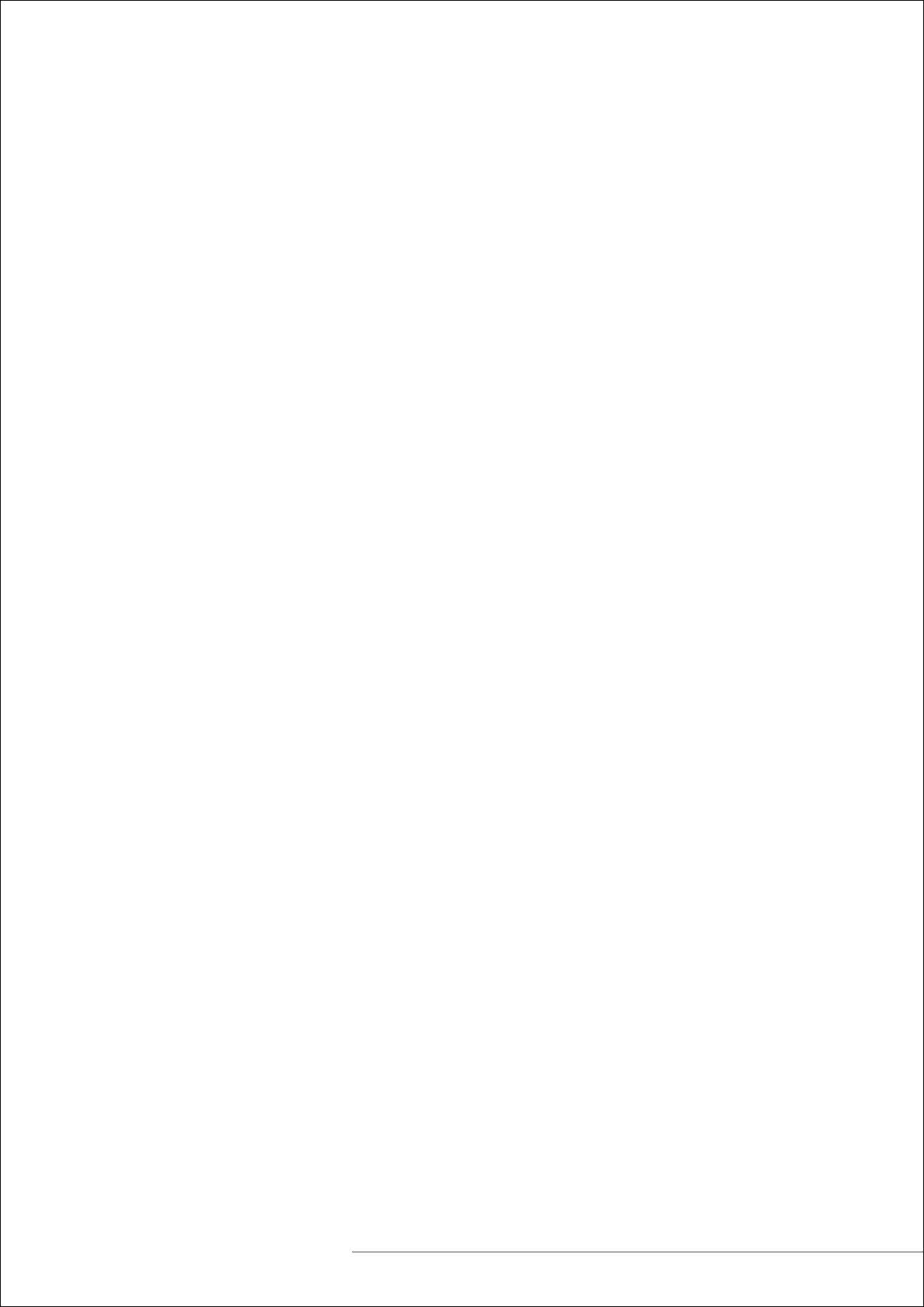
Forthcoming

Volume (6) Number (1), 2022

aau.ac.ae

UNITED ARAB EMIRATES

ISSN 2521 - 439x





جامعة العين
AL AIN UNIVERSITY

AAU JOURNAL *of* BUSINESS *and* LAW

International Academic Refereed Journal

Volume (6) Number (1), 2022

aau.ac.ae

UNITED ARAB EMIRATES

ISSN 2521 - 439x