

متخصصة بالبحوث

العلمية المحكمة

مجلة فصلية مؤقتاً،

متخصصة بالأدب والعلوم

الإنسانية والاجتماعية

ISSN 2959-9423

ترخيص رقم 2022/244



العلوم صدى

العدد

10

20

25

السنة الثالثة

تشرين الأول

دار بيروت الدولية



للطباعة والنشر والتوزيع

بيروت - لبنان



009613973983

بسم الله الرحمن الرحيم

العلوم

متخصصة بالبحوث العلمية المحكمة



ترخيص رقم 2022/244

مجلة فصلية مؤقتاً، متخصصة بالآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

الرقم التسلسلي المعياري لتعريف المطبوعات: ISSN 2959-9423

رئيس التحرير والمدير المسؤول

د. حسن محمد إبراهيم

00961 3 973983

موقع المجلة الإلكتروني: www.sadaloulum.com

البريد الإلكتروني: sadaloulum@gmail.com

الرقم التسلسلي المعياري الدولي لتعريف الدوريات لإلكترونية: ISSN 2959-9431

الاشتراكات: للأفراد داخل لبنان \$ 80 أو ما يعادلها
للمؤسسات \$ 125 أو ما يعادلها
مع رسوم البريد ضمناً

تصدر عن:

دار بيروت الدولية

للطباعة والنشر والتوزيع
بيروت - لبنان

009613973983



إخراج فني

Website Designed & Developed by
Eng. Ahmad Ali Raychouni
Software Engineer

تصميم شعار المجلة:
حسين جفال

Majed Mostafa
+961 70 743 117

إنّ الآراء والأفكار الواردة في الأبحاث لا تعبر بالضرورة عن رأي إدارة المجلة وفكرها



أسرة التحرير والهيئة الاستشارية العلمية وهيئة التحكيم في مجلة «صدى العلوم»

رئاسة التحرير			
الاسم	الاختصاص	الجامعة	البلد
د. حسن محمد إبراهيم	تاريخ سياسي معاصر	رئيس التحرير	لبنان

الهيئة الاستشارية العلمية			
الاسم	الاختصاص	الجامعة	البلد
أ.د. زينب الملا السلطاني	علوم القرآن ولسانيات	رئيسة جامعة الزهراء عليها السلام في كربلاء	العراق
أ.د. محمد محسن	علوم الإعلام والاتصال	عميد سابق للمعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية في الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. هبة شندب	اللغة الانكليزية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. هويدا الترك	علوم اجتماعية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. عصام الحاج علي	تاريخ إسلامي	الجامعة اللبنانية	لبنان

هيئة التحرير			
الاسم	الاختصاص	الجامعة	البلد
أ.د. محمود عواد	لغة إنكليزية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. يسرى مازح	لغة إنكليزية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.م.د. آني جوكوليان	لغة إنكليزية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. طراد حمادة	فلسفة	وزير سابق / الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. خنجر حمية	فلسفة	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. معضاد رحال	علوم اجتماعية	الجامعة اللبنانية	لبنان

أ.د. يوسف طباجة	علوم اجتماعية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. محمد مراد	تاريخ	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.م.د. يحيى فرحات	تاريخ	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. قيس الجنابي	تاريخ / حضارة الشرق الأدنى القديم	جامعة بابل	العراق
أ.م.د. نبيل سرور	علوم سياسية واقتصادية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. صفاء الحفيظ	الأدب العربي الحديث	جامعة بابل	العراق
أ.م.د. حسن الزهيري	لغة عربية ونحو	الكلية التربوية المفتوحة / بابل	العراق
د. زينب الطحان	لغة عربية / سرد روائي	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. مايا خالد	لغة فرنسية / ألسنية	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. فانتن قبرصلي	لغة فرنسية / أدبي	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. محمد عبده	حقوق	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. عبير كمال الحركة	حقوق	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. مهى المصري	آثار	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.م.د. حيدر خير الدين	آثار	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.م.د. جعفر فضل الله	آثار وتاريخ الفن / سياحة وفنادق	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. خليل إبراهيم خلف الدليمي	إدارة أعمال	جامعة إربد الأهلية	الأردن
أ.م.د. علي زعيتر	اقتصاد	الجامعة اللبنانية	لبنان
أ.د. سحر حجازي	علم نفس اجتماعي	الجامعة اللبنانية	لبنان
د. فاطمة دقماق	علم نفس	الجامعة الإسلامية	لبنان
أ.د. صليحة لكحل	علم اجتماع جنائي	جامعة «أحمد بن يحيى الونشريسي» تيسمسيلت	الجزائر
أ.د. فراس الربيعي	جغرافية سياسية	جامعة ديالى	العراق
أ.م.د. حميدة العجل	تنمية اقتصادية اجتماعية	جامعة العجنان	لبنان



أهداف مجلة «صدي العلوم»

يسرّ إدارة مجلة «صدي العلوم» الصادرة في لبنان، بناء على القرار الرقم (244/2022) الصادر عن وزارة الإعلام، بتاريخ 18 تشرين الثاني 2022، والمصنفة «مطبوعة شهرية، غير سياسية، باللغات العربية، الفرنسية والانكليزية، متخصصة بالبحوث العلمية المحكمة»، وبشخص مديرها العام ورئيس التحرير الدكتور حسن محمد إبراهيم، والتي تضم نخبة من الأستاذة الجامعين برتبة بروفيسور من ذوي الكفاءة العلمية المرموقة في مختلف العلوم، ليشكلوا أسرة التحرير واللجنة الاستشارية العلمية المحكمة، أن تعلن أهدافها، التي ترتقي بالإنسان والعلوم الإنسانية وتفتخر بأنها تعمل لها ومن أجلها، ومن أبرز أهدافها:

- احترام الإنسان وعقله وروحه وفكره ومعتقد الخير والصالح.
 - تقديم ونشر رسالة العلم والعلوم لما فيه خير الإنسان والإنسانية والتعبير عن الأخلاقيات السامية.
 - التواصل فيما بين الإنسان وأخيه الإنسان من خلال نقل الرسالة العلمية ضمن مكارم الأخلاقية.
 - توسيع آفاق التواصل العلمي بين مختلف الباحثين من مختلف الدول.
 - إفساح المجال للباحثين، في شتى دول العالم، لنشر بحوثهم ودراساتهم العلمية بهدف إظهار الحقائق وتعميم الفائدة.
 - نشر الرسالة العلمية التي تحافظ على كينونة الإنسان والإنسانية.
- نأمل من الجميع التعاون، وستجدون المجلة بخدمتكم لما هو خير لنا ونشر العلوم إن شاء الله.

شروط النشر في مجلة «صدي العلوم»

يسرّ إدارة مجلة «صدي العلوم» الصادرة في لبنان، بناء على القرار الرقم (244/ 2022) الصادر عن وزارة الإعلام، بتاريخ 18 تشرين الثاني 2022، والمصنفة «مطبوعة شهرية، غير سياسية، باللغات العربية، الفرنسية والانكليزية، متخصصة بالبحوث العلمية المحكمة»، وبشخص مديرها العام ورئيس التحرير الدكتور حسن محمد إبراهيم، واللجنة العلمية والاستشارية، أن تضع معايير نشر البحوث العلمية على صفحاتها، أهمها:

1. أن يكون البحث جديداً، وغير منشور سابقاً في أية وسيلة نشر أخرى، سواء كانت ورقية أم إلكترونية، أو مشاركاً في أي مؤتمر علمي، أو مرسلًا إلى أية مراكز علمية وتدريبية، أو أن يكون منسوخاً عن أية جهة أخرى، وحالما يرسل الباحث بحثه للنشر، فإن ذلك يُعتبر تعهداً منه بذلك، ويتحمل كافة التبعات القانونية والعلمية والمعنوية والمالية، في حال المخالفة.
2. أن يتطابق البحث مع الشروط العلمية من حيث الدقة والموضوعية والرصانة والتوثيق وتقديم المعلومات الجديدة.
3. التقيّد بمسألة الاستتال ونسبة الاقتباس ضمن المعايير العلمية المعتمدة في الدراسات الجامعية.
4. يُعرض البحث على اللجنة الاستشارية العلمية، وتقوم إدارة المجلة بعدها بإخطار الباحث بمقبولية البحث أو رفضه.
5. بعد وضع الملاحظات العلمية، يتوجّب على الباحث الالتزام بها والعمل على تنفيذها، وفي حال عدم التقيّد بالتنفيذ، تكون المجلة في حلّ من نشر البحث أو إرجاعه للباحث ويصبح ملكاً لها، ولا يمكن للباحث نشره في أية وسيلة أخرى، ولا يحقّ له الاستفادة منه.
6. يتوجب على الباحث دفع الرسوم المالية قبل نشر بحثه، وفي حال قرّر الباحث عدم النشر فيتوجب عليه دفع رسوم التدقيق والتحكيم البالغة (50%)، من قيمة المبلغ الإجمالي المتفق عليه، ويتم استيفاء رسوم التدقيق والتحكيم قبل الشروع بها، وذلك بعد إبلاغه بالموافقة على قبول البحث للنشر.
7. تؤوّل ملكية البحث أو الدراسة إلى المجلة، ولا يمكن للباحث نشره مجدداً في أي



وسيلة نشر أخرى، ويتحمل كافة المسؤولية القانونية والمعنوية والعلمية في حال مخالفته ذلك، وتحفظ المجلة لنفسها بإدخال بعض التعديلات البسيطة.

8. منهجية البحث: هناك نموذجان في اعتماد المنهجية:

أ) منهجية هارفرد من حيث توثيق الهوامش في أسفل الصفحة، على الشكل التالي:

– اسم المؤلف، عائلة المؤلف: عنوان الكتاب (بولد)، دار النشر، مكان دار النشر، الطبعة، تاريخ الطبعة، الصفحة.

– ثم يعاد إدراج المصادر والمراجع في ختام البحث بنفس الطريقة السابقة، لكن مع تعديل بسيط، بكتابة عائلة المؤلف قبل اسمه.

ب) منهجية «APA»:

– من حيث ترقيم الفقرات بالأرقام، مثال: (1). لعنوان الفقرة الرئيسية الأولى،

ثم (1.1). لعنوان الفقرة الفرعية فيها، ثم (1.1.1). لعنوان الفقرة الفرعية

الأدنى؛ ثم نعود إلى الرقم (2). لعنوان الفقرة الرئيسية الثانية، التي بدورها

يندرج فيها العناوين الفرعية الأخرى بصيغة (1.2) و (1.1.2). إلخ.

– وضع توثيق المصدر أو المرجع على السطر في المتن ضمن (هالين)، بصيغة (عائلة المؤلف، سنة الطباعة، الصفحة).

– إدراج كافة المصادر والمراجع في نهاية البحث وفق الصيغة التالية:

• إن كان المرجع أو المصدر كتاباً:

اسم المؤلف، عائلة المؤلف (دون أي صفة علمية أو سياسية أو إدارية):

تاريخ النشر (بين قوسين)، عنوان المصدر (بخط عريض)، رقم الطبعة

(بين قوسين)، اسم المحقق أو المترجم، دار النشر، مكان النشر، رقم

الجزء (إن وُجد). مثال:

مراد، محمّد. (2005)، تاريخ لبنان الحديث، (ط 4)، دار الولاء، بيروت، ج 3.

• إن كان المرجع من مجلة علمية محكمة:

وضع اسم الباحث بعد اسم الشهرة، تاريخ النشر بين قوسين، عنوان

المقالة (بخط عريض) بين علامتي تنصيص «.....»، اسم المجلة

(بخط عريض)، مكان النشر، الفصل، رقم العدد. مثال:

حجازي، سحر. (2025)، «المنهجية العلمية في تقديم الخدمات الإرشادية والدعم النفس-اجتماعي، أثناء الحروب والأحداث الطارئة»، مجلة صدى العلوم، بيروت، كانون الثاني، العدد 7.

9. أن لا يتجاوز البحث العشرين صفحة بصيغة World، بمحتوى تقريبي بحدود (250) كلمة فقط في الصفحة الواحدة، وفي حال تجاوز الصفحات الرقم المحدد، فإن للمجلة حق زيادة أجور النشر المتفق عليها.

10. التقيّد بشروط التنسيق الفنيّ عند كتابة البحث على الحاسوب (الكمبيوتر)، باعتماد الخط Times New Roman للبحوث العربية، بقياس (15) للنص، و (17) للعنوان، ونفس الخط للبحوث باللغة الفرنسية أو الإنكليزية، وكذلك الأرقام، بقياس (15) للنصّ، و (17) للعنوان.

11. تبتعد الكتابة في بداية الفقرة عن الحدّ الأساس للكتابة، ليتبيّن ابتداء الفقرات.

12. إضافة الفاصل بين الفقرات، ليتبيّن انتهاء الفقرة وابتداء الأخرى.

13. وضع مستخلص في بداية البحث مع كلمات مفتاحية.

14. ترجمة المستخلص مع الكلمات المفتاحية إلى إحدى اللغتين، الفرنسية أو الإنكليزية.

15. إرسال البحث منسقاً ضمن صيغة وورد (word)، إلى بريد المجلة الإلكترونيّ أو عبر الواتس أب أو التلغرام من خلال رقم الهاتف المعتمد.

16. من أجل حفظ حق الباحث، يتوجب على المجلة إدراج اسمه وصفته العلمية عند نشر بحثه.

17. إن المجلة وإدارتها في حلٍّ من أية تبعات نتيجة القوانين والقرارات الإدارية والتنظيمية الصادرة عن المؤسسات الرسمية أو الوزارات المعنية، أو حتى إصدار قرارات إدارية وتنظيمية صادرة عن الجامعات، وذلك في لبنان أو خارجه، وبالتالي غير مسؤولة عن متعلّقات تلك القوانين والقرارات. وبمجرد أن يوافق الباحث على نشر بحثه، فإنه يتحمّل شخصياً تلك التبعات، سواء المالية أو القانونية أو الإدارية أو التنظيمية أو غيرها.

18. تبلغ إدارة المجلة الباحث موعد نشر بحثه ورقم العدد، على أن تكون مهلة النشر في كامل الشهر المخصّص للإصدار.

نأمل من الجميع التعاون، وستجدون المجلة بخدمتكم
لما هو خير لكم ونشر العلوم إن شاء الله.



ترخيص إصدار مجلة «صدى العلوم»

الجمهورية اللبنانية

وزارة الإعلام

الوزير

قرار رقم: ٢٠٢٢/٣/١٠

الترخيص بإصدار مطبوعة شهرية، غير سياسية، باللغات العربية، الفرنسية والانكليزية، متخصصة بالبحوث العلمية المحكمة، باسم " صدى العلوم "

ان وزير الاعلام

بناء على المرسوم رقم ٨٩١٩ تاريخ ٢٠٢٢/٣/١٠ (تعيين وزير الاعلام)،

بناء على قانون المطبوعات الصادر بتاريخ ١٩٦٢/٩/١٤ وتعديلاته،

بناء على الطلب المقدم من د. حسن محمد ابراهيم، والمسجل تحت رقم ١١٩٨ تاريخ ٢٠٢٢/٩/٢٢

(طلب الترخيص بإصدار المطبوعة)،

وبعد استشارة نقابة الصحافة اللبنانية،

بناء على اقتراح المدير العام لوزارة الاعلام.

يقرر ما يأتي :

المادة الاولى: يمنح د. حسن محمد ابراهيم، اللبناني الجنسية، ترخيصا بإصدار مطبوعة شهرية، غير سياسية، باللغات العربية، الفرنسية والانكليزية، متخصصة بالبحوث العلمية المحكمة، باسم " صدى العلوم " يتحمل مسؤوليتها بنفسه بصفته حائزا على دكتوراه في التاريخ.
المادة الثانية: يكون صدور المطبوعة باللغات الثلاث المذكورة في المادة الاولى في أن معا ومن ضمن العدد الواحد.

المادة الثالثة: تتنحى المطبوعة ومديرها المسؤول عن الجدول النقابي للصحافة.

المادة الرابعة: ينشر هذا القرار ويبلغ حيث تدعو الحاجة.

بيروت في :

١٨ تمّيزا ٢٠٢٢

وزير الاعلام
المهندس ريد المكارى



يبلغ نسخة الى :

رئاسة مجلس الوزراء / المحفوظات
المديرية العامة للأمن العام
(دائرة الرقابة على المطبوعات)
دائرة الصحافة والعلاقات العامة والتنسيق
نقابة الصحافة اللبنانية

صاحب العلاقة
الجريدة الرسمية
المحفوظات

١٨ تمّيزا ٢٠٢٢

١١٩٨



المحتويات

- 11 الشمعة الثالثة من عمر مجلة «صدى العلوم» ... تنير درب الباحثين د. حسن محمد إبراهيم
- 14 جدلية الهيمنة والتعددية في الجغرافيا السياسية العالمية د. لينه بلاغي
- 58 «الفيتو» بعد «طوفان الأقصى» أ.م.د. غادة حبّ الله
- 88 البُعد السياسي والإنساني في فكر السيد «حسن نصرالله» الشيخ د. أحمد جاد الكريم النمر
- 121 الاختبار الوظيفي في فكر أئمة أهل البيت (عليهم السلام) حسين علي جمول
- 159 تحليل الاستراتيجيات الأمريكية في بناء النظام الدولي علي حسين نزا
- 194 الهجرة التعلّمية إلى الغرب حسام علي نعيم
- 219 تأثير صناع محتوى التجميل عبر «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال رحاب حسين خليفة الفيديوهات القصيرة
- 262 من الابتلاء إلى التمكين نموذج قرآني لبناء الشخصية الإيجابية علي منير حيدر
- 292 الفجوة القانونية في رياضة كرة القدم أحمد حسين عبيد
- 334 دور الحماية القانونية في تشجيع الشهادة ومنع إساءة استعمالها آلاء هشام كنج
- 369 التنمية العقلية في نهج البلاغة حسين دلال
- 400 أثر المتغيرات الكمية على تحسين إدارة مشاريع الإسكان أسامة حلباوي
- 429 تأثير الوعي باستخدام الذكاء الاصطناعي فضل حسين عاصي
- 452 أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة المواهب: علي زين العابدين عبد الهادي حمادي
- 486 الرمل العالي ... قرية في مدينة علي عبد الوهاب السبع
- 526 الذكاء الروحي وأثره في إدارة التغيير لدى العاملين في الجمعيات الخيرية في لبنان علي محسن فضل الله
- 551 أزمة اللاجئين السوريين في لبنان فاطمة أحمد الموسوي
- 588 دور الإرشاد وتلبية بعض الحاجات النفسية إلسي نمر خلف



الشمعة الثالثة من عمر مجلة «صدى العلوم» ... تنير درب الباحثين

د. حسن محمد إبراهيم(*)

لقد منّ الله تعالى علينا أن اجتزنا سنة جديدة من عمر المجلة بحلّة علميّة متميّزة، عمادها الوجود العظيم للجنة الاستشارية العلمية وهيئة التحرير، وما يقدمونه من تفانٍ وإخلاص وصدق ومناقبية عالية وجدارة علميّة، جعلت المجلة ترتقي فصلاً بعد فصل حتى بلغت مرحلة متقدمة على مستوى لبنان والدول العربية بالحدّ الأدنى، لذلك أتقدم باسم الإدارة العامة ورئيس تحريرها من «عائلة المجلة»، بأسمى آيات التهنئة والتبريك بإضاءة «الشمعة الثالثة» من عمر التميّز العلمي والجدارة، سائلاً الله تعالى أن يحفظهم ويكون سنداً لهم.

وفي جانب موازٍ، فإننا نتقدم من الأعضاء الباحثين الكرام، الذين شاركوا مسيرتنا العلمية، نتقدّم منهم بأعلى درجات الاحترام، فهم على امتداد مساحة الوطن، ومنهم من هو أهل وحبّيب جاءنا من خارج الحدود الجغرافيّة، ليستثمر بحثه العلمي في لبنان وفي خارجه. لذلك هم عماد آخر لمسيرتنا العلمية، كل التهنئة والتبريك والمحبة للجميع.

إننا إذ نفتخر بما قدّمناه من أبحاث علمية، على صفحات «تسعة» أعداد متواصلة بمدة عامين متتاليين، فقد نشرت مجلة «صدى العلوم» مجموعة من الأبحاث

(*) رئيس التحرير.

والدراسات بلغت «أربعة وثمانين بحثاً علمياً، وقصيدة شعرية واحدة»، في مختلف الاختصاصات العلميّة في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية. جاءت البحوث متنوّعة في مختلف الاختصاصات العلمية، بما يشير الجدول التالي:

جدول توزّع البحوث على الاختصاصات العلمية

من العدد الأوّل حتى العدد التاسع

2025 - 2024 - 2023

حقوق	تاريخ	دراسات إسلامية	علوم اجتماعية	علم نفس - اجتماعي
17	16	11	7	6
اللغة العربية وآدابها	إعلام	علوم سياسية	العلوم الاقتصادية	العلوم الإدارية
5	5	4	3	2
فلسفة	فنون	أثار	اللغة الفرنسية وآدابها	اللغة الإنكليزية وآدابها
2	2	2	1	1
قصيدة شعرية				
1				

كل هذه الأبحاث متوفرة على موقع المجلة، يمكن تحميلها مجاناً دون أية رسوم مالية، وفي النسخات المطبوعة ورقياً.

إننا نسجل رقماً تصاعدياً لعدد زوّار الموقع الإلكتروني للمجلة، فقد بلغ ما يقارب خمسة آلاف زائر، بما أثبتته عدّاد الزوّار اليومي، مع ملاحظة وجود خلل تقني تعرّض له الموقع.



ومع إضاءة الشمعة الثالثة من عمر المجلة، فإنها تنشر على صفحاتها في «العدد العاشر» أبحاث «تسعة عشر» باحثاً وباحثة، هذا يُضاف إلى ما تقدّم.

بعد ما تقدّم، إننا نضع مجلة «صدى العلوم»، بين أيدي القراء والباحثين والمهتمين، لتتكمّل مع أبحاثهم ودراساتهم العلمية، بما يخدم الإنسان والعلم والوطن، كما نضع أنفسنا بخدمتهم لما فيه مصلحة الجميع، لنقدّم المعونة.

لقد مرّت مجلة «صدى العلوم» بظروف استثنائية وصعبة، كما هو حال الوطن الغالي «لبنان»، فهي جزء منه، وهو وطنها الأوّل والأخير، تعيش ما يعيش الوطن وأهله، من حالة فرح، ومن حالة همّ وحزن، وعلى الرغم من كل الظروف القاسية، سواء الاقتصادية أو الأمنية العسكرية، لا سيّما العدوان الصهيوني المستمرّ، بما أدّى إلى استشهاد عدد كبير من المواطنين والمقاومين، وجرحى بأعداد هائلة، وأسرى، وتدمير قرى بأكملها، حتى بلغ العدوان قلب «بيروت» العاصمة الأبيّة على كل مستكبر، وما نتج عنه من تدمير مكاتب المجلة في وسط الضاحية الجنوبية، فإننا تجاوزنا كل هذه الصعاب ومشينا بأمل عارم، وثقة راسخة، وتوكل على الله تعالى، حتى بلغنا ما بلغناه.

إننا ندعو الله أن يوفّقنا، في «عائلة المجلة» في أن نتجاوز كل الصعوبات والمحن، وكلّ القرارات الصعبة، كما نسأله أن يمنّ علينا بالاستمراريّة، لنبقى جنديّاً مخلصاً في ميدان العلم والأبحاث والدراسات، ونكون جنباً إلى جنب مع كل الباحثين والعلماء والأساتذة.



جدلية الهيمنة والتعددية في الجغرافيا السياسية العالمية

د. لينه بلاغي⁽¹⁾

الملخص

تشهد العلاقات الدولية اليوم تحولات جذرية نتيجة صعود القوى الناشئة وتراجع الهيمنة الأمريكية التقليدية، إضافة إلى ظهور تحالفات ومبادرات جديدة تعكس رغبة هذه القوى في إعادة تشكيل النظام العالمي؛ لذلك، يقدم تحليل نظرية «النظم العالمية» لـ «إيمانويل والرشتاين» (Immanuel Wallerstein) إطاراً مفيداً لفهم هذه التحولات. كما يمكن رصد مؤشرات واضحة لها من التنافس الذي يتأطر بسرعة بين حلف شمالي الأطلسي «الناتو» ومجموعة «البريكس» الآخذة في التوسع، وهما تعكسان التباين بين محاولة الغرب الحفاظ على نفوذه التقليدي وصعود نموذج متعدد الأقطاب تقوده القوى الناشئة.

الكلمات المفتاحية: تحولات النظام الدولي، الأحادية القطبية، التعددية القطبية، قمة الناتو 2025، قمة البريكس 2025، النظام الرأسمالي الدولي، التنافس الجيوسياسي.

(1) أستاذة محاضرة في الجغرافيا السياسية والجيوبوليتيك، الجامعة اللبنانية، بيروت، وجامعة آزاد، قسم الجغرافيا السياسية.



Abstract

Immanuel Wallerstein's world-systems theory provides a framework for understanding shifts in global power. The decline of American hegemony aligns with Wallerstein's model, as semi-peripheral powers like China and Russia rise, promoting alternative development models and alliances (Belt and Road Initiative, BRICS, Shanghai Cooperation Organization). This indicates a gradual shift of the global center of gravity from the West to Asia. The 2025 NATO and BRICS Summits reflect this transformation: the former underscores attempts by the United States and its allies to maintain traditional influence, while the latter demonstrates the emerging powers' capacity to shape a multipolar global order. U.S. responses—including sanctions, trade wars, strengthening NATO, and alliances like QUAD and AUKUS—are increasingly insufficient to sustain the post-Cold War liberal order amid growing legitimacy crises. These transformations point to the possibility of a multipolar world, with emerging powers sharing control and multiple scenarios shaping the future global system.

Keywords: International system transformations, unipolarity, multipolarity, NATO Summit 2025, BRICS Summit 2025, international capitalist system, geopolitical competition.

مقدمة

تبنى القوى الكبرى النظم الدوليّة وتؤسّس لها القيم والمصالح العليا؛ لكنها تفقد فعاليتها وأهميتها مع مرور الوقت، عندما تبدأ بالانحراف عن الاتفاقيات والمبادئ التي تدعم النظام الدولي؛ لكن عندما تصل دول أخرى إلى مستواها، تبدأ الأخيرة برفض تصرّفات تلك الكبرى أو تحدّيها؛ ما يؤدّي إلى إعادة التّموّج داخل النظام الدوليّ القائم. (Mukherjee, 2022, pp. 11-15).

دخلت المنظومة الدوليّة في العقد الثاني من القرن الحالي من مرحلة التّحوّل البنيوي؛ إذ تآكلت فيها أسس هذا النظام الذي أعقب انتهاء الحرب الباردة وأواخر

القرن الماضي، وتراجعت فيه مؤشرات هيمنة الولايات المتحدة الأمريكية، بوصفها القطب الأوحّد، لتشهد المرحلة الحاليّة حراكًا مربكًا حدّ الفوضى في النظام الدوليّ بفعل الطّبيعة الواقعيّة للقوى المهيمنة على مرّ التاريخ. هذه القوى تعمل على مواجهة التّغيير، وتسعى إلى إعادة إنتاج منظومتها المهيمنة، بالتّزامن مع تغيّرات تطال أطراف المواجهة، والتي تسعى إلى إضفاء تعديلات على المنظومة الدوليّة من شأنها أن تُسهم في مزيد من الانزياح، أو الانحراف عن موقعيّة الطّرف أو شبه الطّرف إلى موقع أشدّ تأثيرًا في المنظومة، بما يتناسب ومصالحها الاستراتيجيّة؛ أي التّحوّل إلى دول ذات طبيعة مركزيّة في المنظومة الدوليّة.

إزاء هذه التّحوّلات، شهدت الأسس التي نشأ عليها النظام الدوليّ المتآكل تغيّرات جوهرية لديها قابليّة توضيح بعض الغموض الذي يكتنف النظام الدوليّ ودوّله الفاعلة، وشبكات التّحالفية المتناقضة وبؤر التّوترات المتقلّبة، أو ما يُطلق عليه مجازًا «النّظام الفوضويّ» أو «اللاخطي»؛ إلّا أنّه بالعودة إلى منهج «النّظم العالميّة» المعتمد من جهة «إيمانويل ولارشتاين» (Immanuel Wallerstein) و«بيتر تايلور» (Peter J. Taylor)، يتّضح أنّنا أمام منظومة دوليّة في ظاهرها فوضويّة لا خطيّة؛ إلّا أنّها تستبطن النظام الذي يتحكّم في دورات الهيمنة عبر التاريخ، وإن تغيّرت بعض المؤشّرات أو التّقنيّات.

على الرّغم من أنّ نظريّة النّظم العالميّة تمثّل إطارًا تحليليًّا ذا أهميّة كبرى لفهم التّحوّلات في مواقع القوى داخل النظام الرّأسماليّ العالميّ، يسيطر عليها البُعد الرّأسماليّ في كتابة تاريخ النّظم العالميّة؛ إلّا أنّها ليست بعيدة على الإطلاق من تلك التركيبة المعقّدة التي تجمع بين الشّبكات الماليّة والسياسيّة العالميّة من جهة، وقواعد الهيمنة المشتركة بينهما من جهة أخرى.

ضمن هذا السّياق المتحرّك، برزت قمتا حلف شمال الأطلسيّ (النّاتو) في حزيران/2025 ومجموعة البريكس في تموز/2025، بوصفهما حدّثين دوليين



مفصلين، لم يعكسا فقط اتجاهات تحالفية موازية؛ بل مثلاً، أيضاً، تجلياً لتصادم نموذجين متناقضين في إدارة النظام العالمي، وهما: تجليات قمة الناتو التي ركزت على إعادة إنتاج مفاهيم الاحتواء والسيطرة عبر توسيع دوائر النفوذ العسكري والتقني، وبالنتيجة تكريس مركزية الغرب في مواجهة القوى الصاعدة (أونزون، 2025)، وقمة البريكس التي تشكلت في مسعى واضح لمواجهة الهيمنة المركزية الغربية وتفكيكها من خلال توسيع نطاق العضوية، وإنشاء آليات مالية وتجارية بديلة، والتقديم لعالم متعدد الأقطاب كونه خياراً وجودياً واستراتيجياً. (asharq, 2025).

إذاً، تداعيات الأحداث والأفعال وردود الأفعال الدولية، لا سيما الأمريكية منها، هي تطورات قومية عمقت التصدع في بنية النظام الدولي، ودللت على دخولنا المرحلة العملية إلى التغيير الدولي في اتجاه عصر سوف يعيد تعريف خطوط التماس الجيوسياسي، لا سيما في منطقتي الشرق الأوسط وشرق أوروبا اللتين تحولتا إلى ساحات اختبار وردع متبادل بين القوى الكبرى. (بلاغي، باحث، 2025).

الإشكالية

يشهد النظام الدولي تحولات عميقة مع تراجع الهيمنة الأمريكية التقليدية وصعود قوى ناشئة تسعى لإعادة تشكيل قواعد التفاعل الجيوسياسي، وهو ما يتجلى في التنافس المتسارع بين حلف شمال الأطلسي (الناتو) ومجموعة البريكس. هذا التنافس يثير تساؤلات جوهرية حول ما إذا كان يعكس مجرد إعادة توزيع للقوة ضمن النسق العالمي القائم، أم أنه يمثل بداية تشكّل نظام جديد متعدد الأقطاب، يعيد صياغة العلاقات الدولية وفاق مقاربة «النظم العالمية» لـ«إيمانويل والرشتاين». وبذلك يمكن تفكيك الإشكالية إلى أسئلة فرعية :

- 1- كيف يفسّر منظور «النظم العالمية» تراجع الهيمنة الأمريكية التقليدية؟
- 2- إلى أي مدى يشكل صعود «البريكس» تحدياً بنيوياً لبنية النظام الدولي الحالي؟

3- كيف يساهم التنافس بين «الناتو» و«البريكس» في إعادة إنتاج علاقات القوة أم في تجاوزها نحو نموذج تعددي جديد؟

هدف البحث

يهدف البحث إلى تحليل التحوّل البنيويّ في شكل النظام الدوليّ ووظيفته خلال العام 2025، باستخدام المقاربة بين نموذجين متقابلين حاليًا (الناتو والبريكس) من جهة الرؤية والآليات، ورصد تموضعات القوى الكبرى والإقليمية وتفاعلاتها المركّبة داخل المنظومة الدوليّة المضطربة.

المنهج المعتمد

اعتمد البحث منهجًا متعدد المستويات يجمع بين مناهج النظم العالميّة، كما طرحه «ولارشتاين» و«تايلور»، وذلك لفهم انتقال مركز الثقل العالميّ من المركز الغربيّ إلى أطراف ناشئة أو دول شبه أطراف، وأطراف تحاول إعادة تشكيل القواعد الاقتصادية والسياسيّة للنظام الدوليّ.

كما اعتمد التحليل المقارن بهدف مقارنة التوجّهات الاستراتيجية لقمّي «الناتو» و«البريكس»، سواء أكان ذلك على مستوى البنية المؤسسيّة أم الأدوات والمخرجات الجيوسياسيّة، بما يتناسب وطبيعة التحوّلات المعقّدة التي يشهدها النظام الدوليّ.

وقد وُظف في هذا الإطار، المنهج البنيويّ الواقعيّ لتحليل سلوك الفواعل الدوليّة الكبرى من منظور ميزان القوى، وفهم ديناميات الصراع والتحالف ضمن بيئة دولية تتآكل فيها الأحاديّة القطبيّة، وذلك باستخدام أداة «التحليل الديناميكيّ» (SWOT)، بوصفها أداة لفهم نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تحيط بكلّ من مشروعَي «الناتو» و«البريكس» في سياق نظام دوليّ غير مستقرّ وقابل للتغيّر السريع. تسمح هذه المنهجية الديناميكية المركّبة بدمج التحليل الوصفيّ مع التفسير النظريّ



والاستشراف الاستراتيجي؛ ما يوفر إطاراً متماسكاً لتحليل تموضعات القوى الدولية وتفاعلاتها المركبة بعد قمتي العام 2025.

1. قمتا «الناتو» و«البريكس» في العام 2025

في ظلّ التحوّلات العميقة التي يشهدها النظام الدوليّ، لم تعدّ التحالفات الكبرى، مثل «الناتو» و«البريكس»، تقتصر على أدوارها التقليديّة أو أهدافها المعلّنة بعد انتهاء الحرب الباردة والصّعود الصّينيّ وعودة روسيا إلى ساحة المنافسة الجيو-استراتيجية لمواجهة التّحديات الأمريكيّة؛ بل انخرطت في إعادة تموضع استراتيجيّ يستجيب للضغوط البنيويّة النّاجمة عن التّنافس الجيوسياسي والاقتصاديّ.

ثمّة هيمتان فكريّتان على أنماط التّفاعل بين القوى الكبرى، يمكننا التّمييز بينهما من جهة التّموضع؛ إحداهما تعتمد استراتيجية الاحتواء في اتّجاه المنافسين؛ أي «الناتو». وأخرى تعتمد استراتيجية تفكيك الهيمنة والاحتواء وإعادة التّوازن الدوليّ، والتي تسعى إلى تحقيقها القوى المنضوية في «البريكس».

1.1. قمة الناتو 2025

يُعدّ حلف شمال الأطلسي (الناتو) أحد أبرز التحالفات العسكريّة الدوليّة التي جرى تأسيسها في سياق الحرب الباردة لضمان الأمن الجماعيّ بين الدّول الأعضاء لمواجهة توسّع الاتحاد السّوفياتيّ في أوروبا والعالم، مقرّه بروكسل. وبعد توسّعه؛ ضمّ (32) دولة، كانت السّويد آخر دولة انضمت إليه في السّابع من مارس/ آذار 2024.

صدر عن رؤساء دول حلف شمال الأطلسيّ وحكوماتهم المشاركين في اجتماع قمة «لاهاي» في هولندا، في 25/ يونيو/ تموز 2025، بيانٌ ختاميّ مُعلنٌ يُعدّ الأقصر (www.nato.int، 2025) في تاريخ بيانات القمم السّابقة للحلف، وهو بيان القمة الذي غالباً ما يتألّف من عشرات الفقرات، أمّا بيان «لاهاي»، فتضمّن نقاطاً خمساً حدّدت التّوجّهات الاستراتيجيةّ للحلف وألويّاته القادمة علناً وضمنياً.

عُقدت القمة في بُعد شرق آسيويٍّ مميز، فحضر إلى جانب قادة الدول الأعضاء والشركاء الرؤساء في الحلف وأوكرانيا، ممثلون عن كلٍّ من اليابان وأستراليا ونيوزلندا وكوريا الجنوبيّة (Sharma, 2025). وشملت النقاط الخمسة الصادرة عن أكبر تحالف دوليٍّ عبر الأطلسي ما يلي (إعلان قمة لاهاي، 2025):

- «نحن، رؤساء دول وحكومات حلف شمال الأطلسي، اجتمعنا في لاهاي لنؤكد من جديد التزامنا بحلف شمال الأطلسي، أقوى تحالف في التاريخ، وبالروابط عبر الأطلسية. ونؤكد من جديد التزامنا الراسخ بالدفاع الجماعي، كما هو منصوص عليه في المادة الخامسة من معاهدة واشنطن - بأن أي اعتداء على أحدها هو اعتداء على الجميع. ونظّل متّحدين وصامدين في عزمنا على حماية مليار مواطن منّا، والدفاع عن التحالف، وصون حريّتنا وديمقراطيّتنا.
- في مواجهة التّهديدات والتّحدّيات الأمنيّة العميقة، لا سيّما التّهديد طويل الأمد الذي تشكّله روسيا على الأمن الأوروبيّ الأطلسيّ والتّهديد المستمرّ للإرهاب، يلتزم الحلفاء باستثمار (5%) من الناتج المحليّ الإجماليّ سنويّاً في متطلّبات الدّفاع الأساسيّة، بالإضافة إلى الإنفاق المتعلّق بالدّفاع والأمن، بحلول العام 2035، لضمان الوفاء بالتزاماتنا الفرديّة والجماعيّة، وفقاً للمادة (3) من معاهدة واشنطن. ستضمن استثماراتنا امتلاكنا للقوّات والقدرات والموارد والبنية التّحتيّة والجاهزيّة القتاليّة والمرونة اللازمة للرّدع والدّفاع، بما يتماشى مع مهامنا الأساسيّة الثلاث: الرّدع والدّفاع، ومنع الأزمات وإدارتها، والأمن التّعاوني.
- يتّفق الحلفاء على أنّ هذا الالتزام بنسبة (5%) سيّشمل فئتين أساسيّتين من استثمارات الدّفاع. سيخصّص الحلفاء ما لا يقلّ عن (3.5%) من الناتج المحليّ الإجماليّ سنويّاً بناءً على التعريف المتّفق عليه لنفقات الدّفاع لحلف الناتو بحلول العام 2035، لمتطلّبات الدّفاع الأساسيّة للموارد، ولتحقيق أهداف



قدرات الناتو. ويتفق الحلفاء على تقديم خطط سنوية تظهر مسارًا تدريجيًا موثوقًا به لتحقيق هذا الهدف. وسيُخصّص الحلفاء ما يصل إلى (1.5%) من الناتج المحلي الإجمالي سنويًا لحماية بنيتنا التحتية الحيوية، والدفاع عن شبكاتنا، وضمان جاهزيتنا المدنية وقدرتنا على الصمود، وإطلاق العنان للابتكار، وتعزيز قاعدتنا الصناعية الدفاعية، من بين أمور أخرى. سيتم مراجعة مسار وميزان الإنفاق بموجب هذه الخطة في العام 2029، في ضوء البيئة الاستراتيجية وأهداف القدرات المحدثة. ويؤكد الحلفاء مجددًا التزاماتهم السيادية الدائمة بتقديم الدعم لأوكرانيا التي يُسهم أمنها في أمننا، وتحقيقًا لهذه الغاية، سيشملون مساهمات مباشرة في دفاع أوكرانيا وصناعتها الدفاعية عند حساب إنفاق الحلفاء الدفاعي.

– نؤكد التزامنا المشترك بتوسيع التعاون الصناعي الدفاعي عبر الأطلسي بسرعة، وتسخير التكنولوجيا الناشئة وروح الابتكار لتعزيز أمننا الجماعي. وسنعمل على إزالة حواجز التجارة الدفاعية بين الحلفاء، وسنستغل شراكاتنا لتعزيز التعاون الصناعي الدفاعي.

– نعرب عن تقديرنا لكرم الضيافة الذي أعقدته علينا مملكة هولندا. ونتطلع إلى اجتماعنا القادم في تركيا في العام 2026، يليه اجتماع في ألبانيا.

2.1. قمة البريكس 2025

في 6 يوليو/تموز، وقّع قادة أكبر أحد عشر اقتصادًا ناشئًا الإعلان المشترك لدول مجموعة «بريكس» التي تضم حاليًا (10) دول في «ريو دي جانيرو». وتؤكد الوثيقة التي تحمل عنوان «تعزيز التعاون بين بلدان الجنوب من أجل حوكمة أكثر شمولًا واستدامة»، التزام المجموعة بتعزيز التعددية، والدفاع عن القانون الدولي والسعي إلى نظام عالمي أكثر إنصافًا. وتعكس هذه الوثيقة شهورًا من التنسيق المكثف؛ إذ عُقد أكثر من مئتي اجتماع، وأنشئت أو رُسخت مئتا آلية تعاون جديدة في مجالات

مثل القضاء على الجوع ومعالجة تغير المناخ وتطوير التّقنيّات الناشئة.

وافقت البريكس خلال القمة على انضمام الدّول الآتية إلى عضويّتها: جمهورية إندونيسيا، جمهورية بيلاروسيا، دولة بوليفيا المتعدّدة القوميات، جمهورية كازاخستان، جمهورية كوبا، جمهورية نيجيريا الاتّحادية، ماليزيا، مملكة تايلاند، جمهورية فييتنام الاشتراكية، جمهورية أوغندا، جمهورية أوزبكستان، علماً أنّها تضمّ إلى جانب الدّول الأربعة الرّئيسة المؤسّسة؛ الصّين، روسيا، الهند، البرازيل ولاحقاً أفريقيا الجنوبية، كلّاً من الأرجنتين، مصر، إيران، الإمارات العربيّة المتّحدة، السّعودية.

وفي ما يلي أبرز ما جاء في البيان الختاميّ الطّويل (RT, 2025):

- تعزيز التّعاون بين بلدان الجنوب: أكّد القادة المشاركون ضرورة تعزيز التّعاون بين دول الجنوب لتحقيق حوكمة أكثر شمولاً واستدامة.
- إصلاح مؤسّسات بريتون وودز: دعا البيان إلى إصلاح مؤسّسات، مثل صندوق النّقد الدّوليّ والبنك الدّوليّ لتعزيز تمثيل الاقتصادات الناشئة والنّامية، بما يتماشى مع وزنها المتزايد في الاقتصاد العالميّ.
- إصلاح شامل للأمم المتّحدة: بما في ذلك مجلس الأمن التّابع لها، بهدف جعله أكثر ديمقراطيّة وتمثيلاً وفعاليّة وكفاءة، وزيادة تمثيل الدّول النّامية في عضويّة المجلس ليتمكّن من الاستجابة بشكل مناسب للتحديات العالميّة السّائدة، ودعم التطلّعات المشروعة للدّول الناشئة والنّامية من أفريقيا وآسيا وأمريكا اللّاتينية، بما في ذلك دول مجموعة البريكس، للعب دور أكبر في الشّؤون الدّوليّة، لا سيّما في الأمم المتّحدة، بما في ذلك مجلس الأمن التّابع لها.
- رفض الهيمنة الأحاديّة: أعربت الدّول الأعضاء عن رفضها للهيمنة الأحاديّة في الشّؤون الدّوليّة، مشيرة إلى أنّ العالم لم يعد أحادي القطب.
- تعزيز التّعاون في مجالات متعدّدة: أكّد البيان أهميّة تعزيز التّعاون في مجالات مثل الاقتصاد، التّجارة، الصّحة، والتّكنولوجيا، مع التّركيز على تعزيز تمثيل



- الجنوب العالمي في المؤسسات الدولية.
- دعم قضايا التنمية المستدامة: أكدت القمة أهمية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز على تمويل المناخ، وتعزيز الطاقة المتجددة، وتحقيق العدالة الاجتماعية.
- إصلاح النظام التجاري الدولي: دعت الدول الأعضاء إلى إصلاح النظام التجاري الدولي ليكون أكثر عدلاً وشفافية، مع التركيز على تعزيز التجارة بين دول الجنوب.
- دعم منظمة التجارة العالمية: أكد البيان دعم إصلاح منظمة التجارة العالمية وتعزيز دورها في قيادة مناقشات التجارة الدولية.
- إلغاء العقوبات الأحادية: أدانت القمة فرض تدابير قسرية أحادية الجانب تتعارض مع القانون الدولي، ودعت إلى إلغائها.
- تعزيز الحوكمة الصحية العالمية: أشادت القمة باعتماد اتفاقية منظمة الصحة العالمية بشأن الأوبئة، وأكدت أهمية تعزيز الهيكل الصحي العالمي لمواجهة التحديات الصحية العابرة للحدود.
- حوكمة الذكاء الاصطناعي: دعت القمة إلى تطوير إطار حوكمة عالمي للذكاء الاصطناعي يضمن تطويراً مسؤولاً لهذه التقنيات، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة وتمكين دول الجنوب منها.
- إصلاح الحوكمة في صندوق النقد الدولي: أكد البيان على أهمية إصلاح الحوكمة في صندوق النقد الدولي لتعزيز تمثيل الاقتصادات الناشئة والنامية.
- إلى جانب البنود المتعلقة بمنظمة الصحة العالمية وضرورة دعمها، وتأكيد الموضوعات المتعلقة بالآزمات المناخية التي تمس العالم أجمع، عبّر البيان على مستوى الآزمات الدولية المشتعلة عن:
- الهجوم الإسرائيلي على إيران: أدان قادة «البريكس» الهجمات العسكرية على

- إيران التي بدأت في 13 يونيو/ تموز 2025؛ فعدّوها انتهاكاً للقانون الدولي وميثاق الأمم المتحدة؛ وكان ذلك بمنزلة دعم دبلوماسي لإيران، كما أعربت المجموعة عن قلقها من التصعيد الأمني في الشرق الأوسط.
- الحرب في أوكرانيا: تجنّب البيان توجيه انتقادات مباشرة لروسيا بشأن الحرب في أوكرانيا؛ ومع ذلك، أشار إلى الهجمات الأوكرانية على منشآت في مناطق مثل «بريانسك وكورسك وفورونيج»، داعياً إلى تسوية سلمية للنزاع.
 - الحرب في غزة: أعربت «البريكس» عن قلقها البالغ إزاء الوضع الإنساني في غزة، داعية إلى وقف فوري لإطلاق النار. كما شددت على ضرورة تسوية سياسية قائمة على حلّ الدولتين.
 - التهديدات التجارية من الولايات المتحدة: انتقدت المجموعة سياسة فرض الرسوم الجمركية الأحادية التي تُهدّد بها إدارة الرئيس الأمريكي «دونالد ترامب» (Donald Trump)، واصفةً إيّاها تهديداً للاقتصاد العالمي.

2. الإطار النظري والمفاهيمي لتحوّلات النظام الدولي

بدايةً لا بدّ من تأطير نظري لمفهوم النظام الدولي الليبرالي الحاكم ومراحل التاريخيّة، وذلك بعد تقديم ماهيته بإيجاز، من ثمّ توضيح تصوّر هذا النظام الدولي من وجهة نظر «إيمانويل والرشتاين»، لفهم آليات التفكّك فيه، انطلاقاً من النمطيّة الحاكمة في تفكّك النظم الدوليّة وفقاً لهذه النظريّة.

1.2. مفهوم النظام الدولي وتحوّلاته التاريخيّة

يُعرّف النظام الليبرالي الدولي أنّه آليّة للحكم العالمي تتكوّن من مؤسسات اقتصاديّة دوليّة، ومنظّمات سياسيّة وأمنيّة، وقواعد سياسيّة ليبراليّة؛ أي أنّه يتكوّن من ثلاثة مكونات رئيسية:

- نظام أمنيّ.



– نظام اقتصادي.

– نظام لحقوق الإنسان.

تُسهّم هذه المكونات الثلاثة في تموضع النظام الليبرالي الدولي بوصفه نظاماً منفتحاً وقائماً على القواعد. (Dlakavu, 2025, pp. 17-22).

إنّ النّظم الدّوليّة غالباً ما تُنشأ بفعل القوى العظمى؛ لأنّها تملك القدرات الاقتصادية والعسكرية اللازمة لفرض النظام الدوليّ والحفاظ عليه؛ لذلك، تعكس هذه الأنظمة عادةً مصالح هذه القوى وقيّمها ومعتقداتها، سواء على المدى القصير أم الطّويل (بلاغي، 2011، صفحة 32)؛ لكنّ الأنظمة الدّوليّة ليست ثابتة أو دائمة؛ بل تتغيّر أو تنهار عندما تتغيّر البيئة الأمنيّة أو القيم السّائدة أو تصوّرات التهديد. إنّ التّغيّرات في توازن القوى العالميّ، مثل الثّورات الداخليّة أو سقوط السّلالات أو تغيّرات في الحكومات، تؤدّي إلى حروب بين الدّول وانهيار الأنظمة الدّوليّة. كما أنّ الفروقات الأيديولوجيّة وتفاوت النّمو الاقتصاديّ، والتّقدّم التّكنولوجيّ وتفاوت القوى العسكريّة تُسهّم في إعادة توزيع القوّة عالمياً؛ ما يؤدّي في كثير من الأحيان إلى الحرب. (Dlakavu, 2025, pp. 15-16).

يظهر نظام دوليّ جديد بعد كلّ انهيار؛ فينشئه المنتصرون في الحرب ليعكس قيمهم وطموحاتهم، لذلك، كلّ نظام دوليّ يعكس تركيبة القوى العالميّة السّائدة، كما هو الحال مع النّظام الليبراليّ الحاليّ الذي يعكس تركز القوّة في الغرب، وتحديدًا في الولايات المتّحدة، على الرّغم من صعود الصّين وعودة روسيا كونها قوّة مؤثّرة (Dlakavu, 2025, pp. 14-15).

تجدر الإشارة إلى أنّ النّظام الدّوليّ مرّ بعدّة مراحل وإن اختلفت التّسميات؛ إلّا أنّها تتفق عموماً في جانبها السّياسيّ على الأقلّ أنّها تمثّلت بنظام توازن القوى الأوروبيّ، أو ما يُعرف بالتّعدديّة الكلاسيكيّة، وهو يمتدّ من «صلح وستفاليا» في العام 1648 إلى

قرارات «مؤتمر فيينا» في العام 1815، وقد حكمته أولويات سيادة الدول والمصالح الوطنية وتوازن القوى دولياً (شمسان، 2024). وكان من مخرجاته تشكّل تحالفين متنافسين في القرن التاسع عشر دفعت باتجاه رسم الصورة القاتمة التي أظهرت ملامح القرن العشرين وحرّبه العالميتين الأولى والثانية، والتي جاءت مخرجاتها، أيضاً، لمصلحة نظام ثنائي القطب امتدّ حتّى مشارف القرن الحادي والعشرين (1991)، وقد تجسّد في الحرب الباردة بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي؛ إذ شكّل نظام «الطا-بوتسدام» الإطار الحاكم للعلاقات الدوليّة ذو الطابع الإيديولوجي الصّارم، والذي تمثّل في الانقسام الحادّ بين الكتلة الغربيّة بقيادة الولايات المتحدة التي تبنّت الديمقراطية الليبرالية واقتصاد السوق الحرّ، في مقابل الكتلة الشرقيّة بقيادة الاتحاد السوفياتي التي نشرت نموذج الاشتراكية الإدارية المستندة إلى الماركسيّة-اللينينية. (كيسنجر، 2015، الصفحات 73-99).

في هذا السياق، برزت منظّمة الأمم المتحدة التي حلّت محلّ عصبة الأمم بوصفها آلية دولية رئيسة لإدارة الأزمات وحفظ السّلام. كما أسهم مجلس الأمن الدوليّ، بتكوينه القائم على تمثيل القوتين العظيمتين وحقّ النقض (الفيتو)، في تأمين توازن قوى هشّ؛ لكنّه فعّال نسبياً في منع الانفجار الشّامل، فحقّق استقراراً نسبياً في العلاقات الدوليّة رغم الاحتدام الأيديولوجي.

إزاء انهيار الاتحاد السوفياتي وتفكّك الكتلة الشرقيّة في العام 1991، دخل العالم مرحلة جديدة من العلاقات الدوليّة تميّزت بظهور الولايات المتحدة قوّة عظمى وحيدة؛ ما أدّى إلى تشكّل نظام دوليّ أحاديّ القطبيّة في طبيعته (كيسنجر، 2015، الصفحات 301-310)؛ لكنّه متناقض في مفاعيله. وعلى الرّغم من التّفوّق الأمريكيّ، لم تستطع «واشنطن» احتكار التّحكّم بالعمليات الدوليّة الكبرى طويلاً، فقد برزت قوى إقليمية مؤثّرة، مثل الصّين وروسيا والهند وتركيا وإيران... وتساعد دور الجهات غير الحكوميّة حتّى أصبح النظام الدوليّ مزيجاً معقّداً من القوّة الصّلبة والنّاعمة



والهجينه التي أُنذرت بتغيير قواعد الحكم في النظام الأحادي.

في هذا الصدد، وعلى الرغم من أن مؤشرات التدهور في النظام الأحادي كانت قد بدأت تعبر عن نفسها في أكثر من مناسبة، لا سيما مع أزمة «وال ستريت» في العام 2008، أجمع عدد من المؤرخين والمفكرين على أن العام 2020 وتبعات جائحة كورونا مثلت النهاية العملية للنظام العالمي الليبرالي. (Ikenberry, 2020)

لذلك؛ خلص «جون ميرشايمر» (Jhon Mearsheimer)، وهو أستاذ العلوم السياسية في جامعة شيكاغو، في مقالته الشهيرة إلى أن النظام الدولي الليبرالي الذي أُسس بعد الحرب الباردة بقيادة الولايات المتحدة مقدّر له الانهيار بسبب عيوبه الجوهرية، فقد أثارت تجاوزات الليبرالية رد فعل قومي قوي؛ ما جعلها مشروعاً فاشلاً بلا مستقبل في عالم متعدد الأقطاب ناشئ... تأكلت الأحادية القطبية... صعود قوى متعددة تتحدى هيمنة المركز الغربي. (Mearsheimer, 2019).

2.2. ما بعد الأحادية القطبية وكيفية تفكك النظام الدولي

لو اتبعنا نموذج «ولارشتاين»، نجد أن انكفاء القوة الأمريكية هو أمر بنيوي وتاريخي يعكس انتقال النظام العالمي من هيمنة أحادية أمريكية إلى نظام تعددي تتقاسم فيه قوى من شبه الأطراف زمام المبادرة، وكلما تعمق التفاوت داخل المركز نفسه؛ أي الأمريكي، زادت سرعة هذا الانكفاء.

يُميّز «ولارشتاين» ثلاثة من العناصر الأساسية المكونة لنظامنا العالمي التاريخي: السوق العالمية الواحدة، النظام متعدد الأطراف، المنظومة الثلاثية. في ما يتعلق بالسوق العالمية، فيرى أن الاقتصاد العالمي يقوم على سوق عالمية واحدة هي سوق رأسمالية، إنتاجها موجه نحو التصدير وليس للاستهلاك المحلي، وهي تحدّد استراتيجياً حجم الإنتاج ونمطه وموقع تصنيعه، وتعدّ العولمة المعاصرة التعبير الأحدث والأكثر تطوراً للسوق العالمية (تايلور، 2002، الصفحات 33-34)

يقدم «ولارشتاين» في نظريته حول النظام العالمي السوق الرأسمالية العالمية الموحدة على أساس أنها تتجاوز الحدود القومية، وتتمحور حول منطق الإنتاج من أجل التصدير والتراكم الرأسمالي، وليس من أجل الاكتفاء الذاتي أو الاستهلاك المحلي. هذه السوق تخضع لهيمنة المركز الذي يوجه مواقع الإنتاج وأنماطه وحجمه، بما يخدم مصالحه في استدامة التفوق الاقتصادي، عبر إعادة إنتاج تفاوتات بنوية بين المركز وشبه الأطراف والأطراف (Griffiths, 2013, pp. 30-32).

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، رسخت الولايات المتحدة موقعها بوصفها قوة مركزية مهيمنة في النظام العالمي، واضطلعت بدور فاعل في بناء المؤسسات الاقتصادية والسياسية الدولية وتوجيهها، مثل صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، منظمة التجارة العالمية، بالإضافة إلى دورها القيادي في هيكلة الأمن الجماعي ضمن منظومة الأمم المتحدة وحلف شمال الأطلسي (الناتو). وتجلت الهيمنة الأمريكية بوضوح من خلال فرض نموذج اقتصادي ليبرالي قائم على السوق المفتوحة والعولمة، إلى جانب نشر قيم الديمقراطية الليبرالية، بما يرسخ مصالحها البنيوية عالمياً.

أضف إلى ذلك؛ عادت السياسات الحمائية المعاصرة إلى الواجهة في أعقاب الأزمات الجيوسياسية والاقتصادية العالمية، مثل الحرب التجارية بين الولايات المتحدة والصين، أو أزمة سلاسل التوريد بعد جائحة كوفيد - 19 من ثم جاءت بصفة تحد مباشر لبنية النظام العالمي كما صاغها «ولارشتاين»؛ إذ تسعى الدول، وفي مقدمتها القوى الكبرى، إلى الانكفاء نحو الداخل وفرض قيود على التجارة، وتقييد حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وإعادة توطین الصناعات الاستراتيجية ضمن حدودها الوطنية.

إذاً، يُعبر هذا التحول عن أزمة عميقة في شرعية السوق العالمية ووظيفتها، ويكشف مفارقة مفادها أن الدول التي كانت تاريخياً من دعاة التحرر الاقتصادي والعولمة هي نفسها التي تقود اليوم توجّهاً انعزالياً هدفه حماية اقتصادها الوطني من المنافسة القادمة



من أطراف كانت مصنّفة في السابق مجالات نفوذ تابعة أو أطراف، مثل الصين والهند ودول الجنوب العالمي.

هذا التناقض يشي بتحوّل جذريّ في هيكل النظام الاقتصاديّ العالميّ من حال تكامل رأسماليّ غير متكافئ إلى تفكّك تنافسيّ حمائيّ قد يفضي إلى نشوء أنماط بديلة للعولمة أكثر تعددية في مراكزها، وأقلّ خضوعاً لمنطق الهيمنة المركزية.

3.2. النظام متعدّد الأطراف والتّوازن العالميّ لدى «ولارشتاين»

يعاين «بيتر تايلور» (Peter Taylor) في كتابه «الجغرافيا السياسيّة لعالمنا المعاصر» مفاهيم «ولارشتاين» وكيفية تفسيره النظام الرأسماليّ العالميّ؛ إذ إنّ السوق العالميّة الموحّدة تمثّل الإطار البنيويّ الحاكم لهذا النظام منذ نشأته في القرن السادس عشر، ويوضح في شروحاته أنّ هذه السوق العالميّة رغم وحدتها وتكاملها الاقتصاديّ، لا تنعكس على المستوى السياسيّ بنظام عالميّ موحّد؛ بل تُدار من خلال نُظم سياسيّة متعدّدة ومتنافسة تشكّل ميزةً أساساً لهذا البيان العالميّ واستمراريّته، وذلك انطلاقاً من فكرة أنّ الهيمنة الشاملة من جهة قوّة سياسيّة أو اقتصاديّة هي حال غير مستدامة تبعاً لمنهج النظم العالميّة الذي اعتمده؛ بل أكثر من ذلك، تُعدّ حالاً ضارّةً جوهريّاً بطبيعة النظام الاقتصاديّ العالميّ نفسه؛ ذلك أنّ الرأسماليّة لا تزدهر إلّا في حال وجود أقطاب متنافسة تسمح بالتنوّع على مستوى التنافس والإنتاج ومصادره؛ ما يخلق فرصاً لتحقيق الأرباح (تايلور، 2002، الصفحات 34-36).

نتيجة لذلك؛ تؤدّي سيطرة قوّة واحدة على السوق العالميّة إلى احتكار السياسات الاقتصاديّة والتجاريّة، وبالنتيجة تُفضي إلى انهيار مبدأ المنافسة الحرّة، وهو ما يتعارض مع بنية النظام الرأسماليّ، ويدفع به نحو الجمود ثمّ التفكّك. ومن هنا، يُوضح ولارشتاين أهميّة توازن القوى، لا بوصفها مجرد آلية دبلوماسية لحفظ السلام؛ بل شرطاً بنيوياً لاستمرار النظام الرأسماليّ ذاته. (تايلور، 2002، صفحة 34).

بناءً على ذلك، أيّ اختلال في التعددية الدوليّة لمصلحة قوّة مركزيّة واحدة، كما حصل مع الولايات المتّحدة بعد الحرب الباردة، يُفضي في النّهاية إلى أزمات بنيويّة في الاقتصاد العالميّ؛ إذ يؤدّي غياب التّنافس إلى مركزيّة القرار، وتحكّم غير عادل في تدفّقات التّجارة ورأس المال، ويُضعف الأطراف الأخرى؛ ما يؤدّي إلى نشوء بني مقاومة على شكل قوى صاعدة تسعى إلى استعادة التّوازن في مواجهة مقاومة بنيويّة لمواجهة انهيار موقعيّة قوّة المركز.

لذلك، وفقاً لهذا المنهج، إنّ عودة التعددية القطبيّة اليوم بصعود قوى جديدة، مثل الصّين وروسيا والهند، أو من خلال تحالفات مثل «بريكس+»، لا تمثّل فقط تحدّيّاً للهيمنة الأمريكيّة؛ بل هي ضرورة هيكلية لإعادة التّوازن إلى النّظام الاقتصاديّ العالميّ والحفاظ على ديناميكيّته التّنافسيّة وبحكم التّلازم، تأطير نظام دوليّ جديد سياسياً استناداً إلى مقوّمات القوى المتنافسة.

يستكمل «ولارشتاين» نظريّته لحركيّة النّظم العالميّة بالتّأكيد على ضرورة وجود وسيط أو وفاق تقسيمه للدول (أشباه أطراف)، وهي طبقة أساسيّة في المنظومة الدوليّة.

4.2. ولارشتاين: دور الوسيط واستقرار النّظام الرّأسماليّ

يخلص «ولارشتاين» في ما يتعلّق بالبُعد الثالث أو المنظومة الثلاثيّة ليؤكد ضرورة وجود طرف ثالث، أو بتعبير آخر يُسمّى وسيطاً، في عمليّات الاستغلال الاقتصاديّة الجارية وإلاّ تحوّل العالم إلى ساحة صراع بين طرفين اثنين؛ أي المركز الغنيّ والأطراف الفقيرة؛ ما يهدّد الاستقرار والتّوازن. وكذلك الأمر في ما يتعلّق بهيمنة طرف واحد ليتوصّل في النّهاية إلى تقسيم الدّول من النّاحية الجغرافيّة إلى دول مركز: القلب، فاحشة الثّراء مستغلّة، ودول أطراف تابعة مستغلّة، وأشباه أطراف هي الدّول التي تتمتّع بمواصفات مركّبة من دولة مركز ودولة طرف؛ أي بين الثّراء والتّبعيّة، وهذه هي التي تلعب دور الوسيط (تايلور، 2002، الصفحات 34-54).



تمثل الدول أشباه الأطراف أهميّة خاصّة بصفة محرّك ديناميكيّ دافع في منظومة الاقتصاد العالميّ؛ إذ تجري فيها إعادة الهيكلة المكانية في أوقات الكساد الاقتصاديّ، سواء أكان صعوداً أم هبوطاً، فتصبح مناطق أشباه الأطراف هذه نقاطاً في قلب المركز، ويعطي «ولاريشتاين» للعوامل السياسيّة دوراً أكثر ثقلًا من العوامل الاقتصاديّة في هذا التحوّل، وهذا ما يؤهّل هذه البلدان لتولّي دور الوسيط مكانياً بين المركز والأطراف (تايلور، 2002، صفحة 50).

لا يُعدّ موقع الوسيط مجرد تصنيف جغرافيّ؛ بل يمثل آلية حيويّة لإعادة إنتاج الهيمنة وتوزيع الأرباح داخل النظام العالميّ، ومن دونه تنحدر العلاقات الاقتصاديّة العالميّة إلى صراع مباشر بين مركز غنيّ مهيمن وطرف فقير تابع؛ ما يهدّد الاستقرار البنيويّ والتوازن العالميّ.

وفقاً لهذا التّصوّر، يصبح اختلال التوازن نتيجة هيمنة المركز أو تآكل دور أشباه الأطراف أو الوسيط، باعثاً لخلق اختلالات بنيويّة تظهر في أشكال صراعات جيوسياسيةّ (تايلور، 2002، الصفحات 48-50). وأزمات اقتصاديّة، وتمرد من جهة الأطراف، بحثاً عن التوازن في المنظومة.

من هنا يمكن قراءة التّحوّلات الرّاهنة في البيئة الدّوليّة والتّعقيدات المتشعّبة، فيبرز بالنتيجة دور دول كانت في مرحلة ما دول أشباه أطراف؛ إلّا أنّ الاختلال في المنظومة الدّوليّة والقدرة على المناورة يدفعها إلى التّمرد في محاولة لإعادة تشكيل أو تعديل البيئة الدّوليّة الحاكمة اقتصاديّاً كانت أم سياسيّاً، ومن خلال شبكة تحالفات سلبية أو إيجابية بين هذه الدول، وهو ما يُفسّر أنّه انحراف في موازين القوى العالميّ.

3. بدايات تفكّك النظام العالميّ الحاليّ

إنّ العمليّات السياسيّة تقع في قلب الاقتصاد العالميّ الرّأسماليّ، «ولا توجد منفصلة ومعزولة عن بقيّة المكونات» (تايلور، 2002، صفحة 55)، من هنا تتحوّل الدول الأقوى

في السّاحة العالميّة اقتصاديًّا إلى قوّة مهيمنة في مرحلة تطابق منهجيّ واقعيّ لتعيد رسم تاريخ المنظومة الدّوليّة، وهو عادةً ما يشكّل جوهر التّخوّف لدى القوى الكبرى؛ إذ تجده بحقّ خطوة على طريق الهيمنة وانحراف موازين القوى السّياسيّ.

لقد مرّ الاقتصاد العالميّ بمراحل انتعاش وهبوط متعاقبة تختصرها المصنّوفة المكانية والزّمانية لدورات «كوندراتيف»، وتمثّلت المرحلة الثّانية من الدّورة الرّابعة بتدهور أحوال الولايات المتّحدة كونها قوّة عظمى اقتصاديًّا وعسكريًّا مقارنةً بأوروبا واليابان، وسباق تسلّح نوويّ؛ في حين برزت دول أشباه أطراف شبيهة باليابان في بلدان شرقي آسيا، عند انهيار النّظام الشيوعي في شرقي أوروبا ونهاية الاتّحاد السّوفياتيّ، مع ازدياد ديون بلدان العالم الفقيرة لمصلحة دول المركز ونشوء أزمات اقتصاديّة حادّة وقيام الصّراعات الدّوليّة واستشراء الفقر في بلدان دول الأطراف، ثمّ يأتي دور الصّين التي ولجت بوابات الاقتصاد العالميّ بعد أن كانت ضمن مناطق الأطراف، وسعت خلال مراحل متعدّدة إلى إعادة هيكلة بنيتها الاقتصاديّة بعد أن تحوّلت إلى جمهوريّة الصّين الشّعبيّة (تايلور، 2002، صفحة 54)، لتحوّل حاليًّا إلى منافس استراتيجيّ للقوّة الأمريكيّة المهيمنة في المجالين الاقتصاديّ والسّياسيّ لاحقًا بطبيعة واقعيّة الأمور على المستوى العالميّ.

في كتابه «الاختيار» (The Choice)، يعرض «زبيغنيو بريجنسكي» (Zbigniew Brzezinski) رؤية مركّبة للدّور الأمريكيّ في النّظام الدّوليّ المعاصر بناءً على وجود ركيزتين حقيقيّتين: قوّة الولايات المتّحدة غير المسبوقة تاريخيًّا، والتّفاعل العالميّ المتزايد مع قوّتها النّاعمة، وهو ما يصفه بالتّكافليّة⁽¹⁾، وهما ركيزتان تؤسّسان لتحوّل جوهريّ في طبيعة العلاقات الدّوليّة، فيطّيح بكثير من مسلّمات الدّبلوماسية الكلاسيكيّة، ويقوّض مبدأ السّيادة الصّلبة الذي طالما حكم توازنات القوى في النّظام الدّوليّ. (بريجنسكي، 2004، الصفحات 7-11)

(1) وجود علاقة تبادليّة واعتماد متبادل بين الدّول في إطار المجتمع الدّوليّ غير الرسميّ.



يصف «بريجنسكي» هذا الواقع الجديد أنه ولادة مجتمع عالمي غير رسمي يقوم على زواج تاريخي بين القوة الأميركية الصلبة من جهة، ومظاهر التكافل والتواصل العالمي من جهة أخرى؛ لكنه يحذّر أن هذا النموذج الهجين من القوة الصلبة والناعمة يحمل في طياته تناقضاً بنيوياً؛ إذ إن أي فشل للولايات المتحدة في التوفيق بين هاتين الركيزتين سيؤدي إلى انعكاسات خطيرة على مكانتها العالمية من منطلق أن غياب التوازن من شأنه أن يدفع إلى عزلة الولايات المتحدة في ظل تصاعد الأزمات البنيوية في النظام العالمي، فالقوة الصلبة وحدها لا تكفي؛ بل يجب أن ترفد بسياسة أكثر توازناً وشرعية وانفتاحاً على تعددية القوى (بريجنسكي، 2004، الصفحات 10-11).

لو عدنا إلى «بريجنسكي» وإشارته إلى قوتها غير المسبوق تاريخياً، ثم ذلك التلازم بين القوة الصلبة والناعمة ومن ضمنها الاقتصادية والسياسية والثقافية، نرى التقاطع مع نظرية «إيمانويل ولارشتاين»، لا سيما في ما يتعلق بمجالات الهيمنة على المنظومة الاقتصادية الدولية، فنجد الأول يحذّر من مغبة إخفاق الولايات المتحدة في التوفيق بين تفوقها المادي وقوتها الناعمة؛ ما يجعلها عرضة للعزلة وفقدان الهيمنة. إضافة إلى ذلك، يعتقد «ولارشتاين» أن احتكار المركز للهيمنة يؤدي بالضرورة إلى اختلال في هيكل الاقتصاد العالمي، ما يستدعي لاحقاً إعادة توزيع القوة على نحو يسمح بتوسيع هامش الفاعلية للأطراف وشبه الأطراف. وفي هذا السياق، تصبح القدرة على إعادة تعريف دور القوة الكبرى، لا بوصفها قوة مهيمنة فحسب؛ بل ضامناً للتكافل العالمي والتوازن الجيوسياسي وعاملاً حاسماً في استقرار النظام الدولي.

إذاً، وفقاً للمعطيات الدولية والإقليمية التي برزت منذ العام 2020، حتى أحداث طوفان الأقصى وتبعاته في الشرق الأوسط، لم تفلح الولايات المتحدة في هذا التحول البنيوي؛ بل زاد تشبّثها بخطاب الهيمنة الصلبة، فتمثل بنظام عقوبات اقتصادي مثلاً، وتراجع دورها بوصفها ضامناً نزيهاً في العديد من الملفات المصيرية للبشرية. كما أنها تجاهلت صعود قوى مضادة، مثل تحالفات «البريكس» الموسعة وتغير تموضعات

الدول وشبكات التحالفات الدولية في العديد منها، وضرب مفهوم الثقة بين اللاعبين الدوليين والإقليميين بالمواثيق الدولية والتوافقات؛ لذلك، تمكن اليمن من تحدي قدرتها في ضمان أمن التجارة الدولية، وفتح المجال أمام نشوء نظام فوضوي يسعى نحو التعددية، ولا يخضع بعد لقواعد استقرار واضحة، وهذه تُعدّ، أيضًا، مؤشرات على تراجع قدرة المركز على ضبط امتداداته الجيوبوليتيكية.

بناءً على ذلك، إنّ أطروحة ولارشتاين حول الحاجة إلى توازن بين المركز والأطراف عبر دور الوسيط أو شبه المركز تزداد أهميّة؛ خاصّة مع بروز قوى إقليمية هجينة أبرزها الصين ومنها إسرائيل، تركيا، إيران، الهند، البرازيل، فصارت تؤدي أدوارًا متعدّدة بين المنافسة والانضواء والممانعة في مقابل الهيمنة الجزئية والمناورة التعددية.

1.3. التحوّل في تمثّلات القوة

على الرّغم من أنّها حافظت على موقعيّة متقدّمة في النّظام الحاليّ مقارنةً بغيرها من القوى، شهدت ركائز القوة الأمريكيّة تآكلًا واضحًا خلال العقود الأخيرة كونها قوّة عظمى؛ إذ إنّ ركيزتا «بريجنسكي» حول القوّة الصّلبة والنّاعمة أو التّكافليّة وركيزة القوّة الأمريكيّة الدوليّة الرّأسماليّة قد تتعرّضاً للاختبار استنادًا إلى «ورلاشتاين». من هنا سنعمل في الفقرات التّالية على تسليط الضّوء على كيفيّة تآكل القوّة الصّلبة والنّاعمة أو التّكافليّة في الولايات المتّحدة في النّظام الدوليّ المتحوّل، إلى جانب آليّات تآكل النّظام الليبراليّ الدوليّ الذي شكّل ركيزة القوّة الأمريكيّة، والنّظام الدوليّ أحادي القطبيّة في القرن الماضي ومطلع القرن الحاليّ.

2.3. تآكل جوهر القوّة التّكافليّة الأمريكيّة على مستوى النّظام الدوليّ

إنّ سياسات غاليبة رؤساء الولايات المتّحدة، وصولاً إلى «باراك أوباما»، ظلّت إلى حدّ بعيد ضمن الإطار القائم على التّزاوج الوظيفيّ بين القوّة الصّلبة والتّكافل العالميّ؛



وذلك ما أشار إليه «بريجنسكي» بوصفه زواجًا تاريخيًا بين التفوق الأميركي والتفاعل الدولي في عصر الاتصالات، فقد شكّل هذا النموذج قاعدة سلوك لدى القيادة الأمريكية العالمية التي تقوم على مزج الهيمنة الاستراتيجية بانخراط نسبي في إدارة التوازنات الدولية، والقوة العالمية المهيمنة على مدخلات النظام العالمي ومخرجاته، لا سيما الاقتصادي.

يُبد أن تلك السياسات التي اتبعتها الولايات المتحدة الأميركية بإدارة الرئيس الأمريكي الحالي «ترامب» الأولى والثانية؛ بخاصة بعد عملية «طوفان الأقصى»، وما رافقها من تصاعد في التوترات الجيوسياسية، طرحت تحديات حادة أمام هذا النموذج؛ فقد عكست المواقف الرسمية والإجراءات الأميركية نوعًا من الانكفاء على الذات اقتصاديًا (الحمايية) مقرونًا باستخدام مفرط للقوة غير المقيدة بالقواعد الدولية؛ ما أربك أدوار الولايات المتحدة التقليدية من جهة ضمان الاستقرار الاقتصادي والسياسي أو لناحية دور الوسيط الدولي المؤثر، كما يرتقب من القوة الكبرى.

في الإطار نفسه، يذهب «جون إيكينبري» (Jhon Ikenberry) ليرى أن التهديد الأكبر للنظام الليبرالي الدولي لا يأتي من القوى الصاعدة فحسب؛ بل من داخل الغرب نفسه، فقد تفككت التحالفات السياسية والاجتماعية التي كانت تشكل الدّعمة الأساسية لهذا النظام، وواجهت الديمقراطية الليبرالية تحديات داخلية متفاقمة تمثلت في تصاعد الشعبوية والاستقطاب السياسي وتزايد التفاوت الاقتصادي.

إذًا، لم يعد يُنظر للأُممية الليبرالية بوصفها إطارًا للتضامن والاستقرار؛ بل لجهة كونها ساحة مفتوحة للتنفيذ الاقتصادي للنخب العابرة للحدود؛ ما أفقدها مشروعيتها في نظر المجتمعات الغربية نفسها. هذا التصدّع الداخلي، مضافًا إلى صعود قوى دولية تطمح إلى إعادة تشكيل النظام الدولي، يُفضي إلى واقع عالمي أكثر تسيبًا وأقلّ خضوعًا لمنطق التراتبية الليبرالية التي حكمت النظام منذ نهاية الحرب العالمية الثانية (Ikenberry, 2018).

هذا التحوّل لا يطرح فقط تساؤلات حول مستقبل الهيمنة الأميركية؛ بل يكشف، أيضاً، عن تآكل صورة الولايات المتحدة كونها قوة تكافلية؛ خاصّة في ظلّ التناقضات المتزايدة بين خطابها المعلن وممارساتها على الأرض، لا سيّما في ملفّات الشرق الأوسط وشرق أوروبا وشرق آسيا. وفي هذا الإطار، تتراجع إمكانية الدّفاع عن استمرارية النّموذج الأمريكيّ التقليديّ لمصلحة انتقال بنيويّ نحو نمط أكثر صداميّة وأقلّ شرعيّة على الصّعيد العالميّ.

نتيجة لتلك التّطوّرات، يمكن القول إنّ انسحاب الولايات المتّحدة من المؤسّسات الدوليّة عبّر بوضوح عن ملامح انكفاء الهيمنة الأميركيّة؛ الأمر الذي شكّل تحوّلاً استراتيجيّاً لافتاً في مقارنة الولايات المتّحدة لدورها في النظام الدوليّ، وقد تمثّل ذلك في انسحابها أو تهديدها بالانسحاب من عدد من المؤسّسات والمنظّمات الدوليّة الرّئيسة، مثل الانسحاب من «اتفاقية باريس للمناخ»، والانسحاب من «منظمة الأمم المتّحدة للتربية والعلم والثقافة» (اليونسكو) في العام 2019، بدعوى الانحياز ضدّ «إسرائيل»، ما شكّل تقويضاً للدور الثقافيّ والدبلوماسيّ الأمريكيّ؛ إضافة إلى انسحاب واشنطن من «مجلس حقوق الإنسان التابع للأمم المتّحدة» في العام 2018 معتقده إياه منبراً للتّحامل السياسيّ على الحلفاء، وهو ما يُعدّ انسحاباً رمزياً من التزامات أميركا التقليديّة تجاه تعزيز حقوق الإنسان عالمياً. كذلك خرجت من الاتفاق النوويّ الإيرانيّ (JCPOA) في مايو/ أيار 2018، رغم كونه ثمرة تفاوض دوليّ شاركت فيه واشنطن إلى جانب قوى دولية أخرى؛ ما أضعف مصداقية الولايات المتّحدة تجاه الاتّفاقيات متعدّدة الأطراف (راشد، 2018)، هذا إلى جانب انسحابها، خلال جائحة كوفيد-19، من «منظمة الصّحّة العالميّة» في يوليو/ تموز 2020. (بوركهالتر، 2025).

3.3. التآكل الأمريكيّ على مستوى ثوابت النظام الرأسماليّ الدوليّ

مارست الإدارة الأمريكيّة ضغوطاً كبيرة على عدد من المؤسّسات الدوليّة الأخرى على المستوى ثوابت النظام الرأسماليّ من دون انسحاب مباشر، مثل «منظمة التجارة



العالمية» (WTO)، التي عطّلت واشنطن عملها عبر عرقلة تعيين قضاة هيئة الاستئناف (رويترز، 2025). وفي المجال التجاري، انسحبت الولايات المتحدة من العديد من الاتفاقيات وهدّدت بعضها، واعتمدت سياسة جمركية حمائية عكست توجهًا حمائيًا يركّز على المصالح القومية الأميركية بعيدًا من مقاربة التعاون العابر للحدود أو معايير النظام الاقتصادي الليبرالي (غرفة التجارة، 2025)... وحلف شمال الأطلسي (الناتو) الذي هدّد ترامب بالانسحاب منه في أكثر من مناسبة، مطالبًا الأوروبيين بزيادة إنفاقهم الدفاعي، وهو ما أنجز في القمة الأخيرة للناتو موضع البحث (skynewsarabia، 2025)؛ ما أضعف الثقة بالضمانات الأمنية الأميركية.

هذا التحوّل لا يعكس فقط إعادة تعريف دور القوة الأميركية في العالم؛ بل يمثل انزياحًا عن المبادئ التأسيسية للنظام الليبرالي ذاته، ومع هذا الانكفاء، يتراجع التزام واشنطن بإدارة هذا النظام العالمي وتحديثه؛ ما يفتح المجال أمام تآكل شرعية المؤسسات الدولية، ويؤدّي إلى ضعف آليات التعاون الجماعي، وازدياد مظاهر السياسات أحادية الجانب.

إنّ المآلات المحتملة لهذا الانزياح، مثل تلك الأخلاقية والتكافلية والاقتصادية... كما تشير المؤشرات الراهنة، تهدّد بإعادة تشكيل النظام الدولي في اتجاهات أكثر فوضوية وأقلّ عدالة، وأضعف قدرة على التنبؤ. وفي هذا السياق، تصبح المنافسة الجيوبليتيكية أكثر احتدامًا؛ خاصة بعد تآكل الفواصل بين ما هو قانوني وما هو مشروع؛ إذ بات معروفًا أنّ القانون الدولي في أغلب الأحيان أداة تستخدمها القوى الكبرى وفقًا لمصالحها، بينما تُهمّش المبادئ الأخلاقية التي كانت تؤسّس للشرعية العالمية. هذه السيوّلة القانونية والأخلاقية في آن معًا تعمّق هشاشة النظام الدولي، وتفتح الباب أمام نزاعات أكثر راديكالية لتعديل البنية العالمية أو تقويضها.

4. التحالفات والتفكك البنيوي الدولي

أحد أبرز مظاهر التفكك البنيوي أو تآكل النظام الدولي هو مقارنة نمطية الشبكة التحالفية؛ إذ «يُعدّ توازن الشبكات الدولية من [أبرز] المؤشرات على استقرار أو هشاشة النظام الدولي» (Oishi, 2020) ولا «يُقاس استقرار النظام الدولي فقط بتوازن القوى المادية؛ بل أيضًا بمدى تماسك أو تداخل شبكاته التحالفية القائمة على تقاطع المصالح والعداوات والولاءات الجيوسياسية» (Oishi, 2020).

أضف إلى ذلك، وفقًا لـ «أويشي وساكو»، إن التحالفات الدولية تُظهر عبر الزمن أنماطًا بنيوية يمكن تحليلها باستخدام منطق الشبكات (Oishi, 2020). وعندما يحدث عدم توازن في «الثلاثيات» (triads)، داخل هذه الشبكات؛ أي عندما ترتبط ثلاث دول بعلاقات غير متجانسة من ناحية الصداقة والعداوة - صديق صديقي صديقي، عدو عدوي صديقي - فإن ذلك يؤدي إلى حال من الإجهاد البنيوي قد تقود إلى تصدع النظام القائم. هذا ويشير التحليل البنيوي إلى أن هذه الثلاثيات غير المتوازنة تُنتج سلسلة من التفاعلات التصحيحية، وقد تتخذ شكل صراعات أو إعادة اصطفاف جذري في التحالفات.

يُلاحظ أنّ هذا النوع من الاضطراب تصاعد في السنوات الأخيرة مع تصاعد التناقضات داخل الناتو، مثل موقف تركيا من توسع الحلف، أو إعادة تموضع دول في جنوب الكرة الأرضية باتجاه «البريكس». كما أنّ ظهور تحالفات غير تقليدية أو هجينة مثل «أوكوس»⁽¹⁾ (AUKUS) (aukus, 2021). أو التنسيق الصيني-الإيراني-الروسي، يعكس تغييرًا في أنماط التحالفات التقليدية التي شكّلت أسس النظام بعد الحرب الباردة.

(1) «أوكوس» (AUKUS): هي اتفاقية بين أستراليا وأمريكا وقّعت في 15 سبتمبر/أيلول 2021، تُزوّد بموجبها أستراليا بغواصات نووية وأنظمة صاروخية وقدرات مخصصة للتعامل مع الحروب السيبرانية.



هذا بالإضافة إلى أنّ التحالفات الشبكية المتقاطعة في النظام الدوليّ الرّاهن لم تعد تُبنى على أسس أيديولوجيّة صلبة؛ بل باتت الدول تنخرط في منظومات متشابكة ومتقاطعة من التحالفات ذات الطّابع المتغيّر، المؤقّت، أو الانتقائيّ؛ لذلك، يشكّل هذا النمط الجديد تعبيراً عن مرونة استراتيجية تتبنّاها القوى الإقليميّة والمتوسّطة لمراكمة النّفوذ من دون الارتهان لمحور واحد.

إزاء ذلك، تسعى أشباه الأطراف من الدول إلى تعظيم مكاسبها، عبر التّمدد العرضيّ في شبكات القوى بدلاً من الانخراط الرّأسيّ في منظومات مغلقة، وهو ما نجد تجلّياته في السّياسات الخارجيّة لدى العديد من القوى الإقليميّة والمتوسّطة، والتي تبنت تحالفات على جانب كبير من التّناقض، مثل تموضع الهند في تحالف رباعيّ مع الولايات المتّحدة ضدّ الصّين، وهي في الوقت عينه عضو في «البريكس» الموجه نحو الهيمنة الغربيّة. أو تركيا، وهي عضو في الناتو؛ لكن تجمعها علاقات بروسيا وإيران. أو السّعودية التي تُعدّ حليفاً استراتيجياً لأمريكا مع انفتاح متزايد باتجاه «البريكس» وروسيا وإيران، أو البرازيل الفاعل الرّئيس في «البريكس» مع علاقات قويّة مع الغرب.

تطبيق مفهوم «أويشي وساكو» للثلاثيّات مع نظريّة النظام العالميّ لـ«إيمانويل ولارشتاين» المذكورة، والتي ترى في النظام الدوليّ شبكة اقتصاديّة وسياسيّة مكوّنة من ثلاثيّة عموديّة (مركز أطراف وشبه أطراف)، يدفع إلى القول إنّ الدول المركزيّة تفرض عادةً هيمنتها على الأطراف من خلال علاقات استغلاليّة عموديّة معقّدة، في حين تسعى الأطراف وشبه الأطراف إلى تحسين وضعهما من خلال إعادة ترتيب التحالفات الثلاثيّات العرضيّة، والتي لا تلبث أن تظهر تبايناتها؛ ما يخلق توترات بنيويّة في شبكة التحالفات تدفع نحو الإجهاد البنيويّ للأحلاف، إضافة إلى فتح المجال للبحث عن توازن جديد، والعمل لتحريك التّغيّرات الاستراتيجية في النظام العالميّ، ولإعادة توزيع مراكز القوّة وتشكيل تحالفات جديدة تعكس التّحوّلات في المصالح والسياسات الدوليّة.

لذلك، نجد أنّ شبكة التحالفات ونوعيتها التي أشرنا إلى بعضها أعلاه تشير إلى هذا الانزياح، لإعادة التّوضع ضمن نظام دولي قد يكون أكثر تعددية، إذ تسعى فيه بعض الدول أشباه الأطراف، مثل الصين، لتغيير تموضعها إلى دولة أكثر مركزية في النظام المرتقب.

5. تحليل «سوات» (SWOT) الديناميكي - الناتو والبريكس (2025)

يبرز في هذا السياق تنامي أنماط «الثلاثيات غير المتوازنة» في شبكة العلاقات الدولية، كما أشار إليها «أويشي وساكو»، والتي تؤدي إلى إعادة تشكيل التحالفات عبر مسارات متسارعة، سواء من خلال إعادة الاصطفاف ضمن تحالفات أم تفكيك الروابط القائمة. وفي موازاة ذلك، يظهر سباق القوى الكبرى، مثل الولايات المتحدة والصين، لتوظيف أدوات النفوذ الاقتصادي والتكنولوجي وتدعيم التحالفات بوصفها محرّكات لإعادة صياغة ميزان القوة العالمي. هذه الديناميكيات المعقدة تجعل تحليل «سوات» (SWOT) الديناميكي أداة حيوية لفهم موازين القوى بين الناتو والبريكس، سواء أكانت مؤقتة أم استراتيجية.

يرتكز هذا التحليل على تحديد أربع نقاط للاعبين المعنيين، من قوة وضعف وفرص وتهديدات، بأسلوب منهجي لتقويم الوضع الاستراتيجي من جهة معينة، مثلاً دولة أو منظمة أو تحالف أو مشروع... ومن خلال العناصر الأربعة المذكورة، وقبل الشروع في تحديدها، لا بدّ من التّطرق قليلاً إلى خلفية كلا التحالفين.

1.5. حلف شمال الأطلسي «ناتو»

شهد الفكر الاستراتيجي لحلف شمال الأطلسي (الناتو) تطوراً ملحوظاً عبر مرحلتين تاريخيتين بارزتين: الحرب الباردة وما بعدها (الموسوعة، 2024). وهو يصدر كلّ عقد وثائق بعنوان «المفهوم الاستراتيجي» يحدّد فيه الأهداف الاستراتيجية بناءً على تقييم جماعي للتهديدات والمخاوف الأمنية.



نضرب مثالا وثيقة المفهوم الاستراتيجي الصادرة عن قمة مدريد في العام 2022؛ إذ جرى تأكيد تشكيل روسيا تهديداً كبيراً ومباشراً لأمن الحلف، مع ذكر الصين بوصفها منافساً منهجياً يشكل تحدياً أمنياً واقتصادياً، وللمرة الأولى أُشير إلى طموحات الصين وسياساتها القسرية كونها تهدد مصالح الحلف وقيمته. (شوقي، 2022، الصفحات 125-129)

لاحقاً، عُقدت «قمة لاهاي» في العام 2025، وعلى الرغم من غياب ذكر الصين مباشرة في البيان المختصر للقمة لئلا يُلزمها مع انفتاح ترامب على مباحثات مع الصين، أكّد الحلف مجدداً أنّ روسيا تظلّ التهديد المباشر الأشدّ خطورة، مع تعزيز الالتزام بالدفاع الجماعي وزيادة الإنفاق الدفاعي إلى (5%) من الناتج المحلي الإجمالي؛ لكنّه أشار إلى أنّ الصين عامل تحدّي استراتيجي، وذلك من خلال اتّساع رقعة التحدّيات التي يواجهها الحلف على صعيد حرب المعلومات والتكنولوجيا في الأرض والفضاء. وقد شكّلت هذه الموازنة أحد محدّدات الإنفاق المقبل من «الناتو» تحت مسمّى «الرّدع والدّفاع»، وهو ما كان قد قدّم له في حينه الأمين العام للحلف «ينس ستولتنبرغ» (Jens Stoltenberg)؛ إذ صرّح أنّ الحلف هو «تحالف بين أوروبا وأميركا الشماليّة؛ لكنّ منطقتنا تواجه تحديّات أمنيّة عالميّة، وتتطلّب وعياً عالمياً ونطاقاً عالمياً لا يمكننا حصر الأمن في مناطق محدّدة... ولا تقتصر العديد من تهديدات اليوم على الجغرافيا أو الخطوط على الخريطة؛ فالهجمات السيبرانيّة والإرهابيّة، والأعمال العدوانيّة في الفضاء... كلّها تحديّات عالميّة يتطلّب التعامل معهم التّعاون الوثيق مع الدّول الشريكة ذات التوجّهات المماثلة حول العالم كضرورة مُلحّة، علينا تكثيف تعاوننا مع شركاء «الناتو» في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، أستراليا واليابان وكوريا الجنوبيّة ونيوزيلندا، كما علينا تعزيز التّعاون مع دول أخرى في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية». (Stoltenberg, 2024)

اختصرت تصريحات «ستولتنبرغ» التوجّه العام الذي حكم قمة العام 2022، وقد

أكدت ذلك استضافة رئيس وزراء اليابان «كيشيدا فوميو» (Fumio Kishida)، فمثّل تقارباً مع توجّهات الإدارات الأمريكية في مواجهة القوّة الصّينيّة الصّاعدة، بالتّوازي مع إنّهاك روسيا الاتّحاديّة عسكرياً واقتصاديّاً، ليأتي بيان «قمة لاهاي» المقتضّب والمثير للجدل ويحدّد الملامح القادمة في المنظومة الدّوليّة التي تسعى إلى إعادة تنظيم الأحلاف وتدعيم الأساسيّ فيها؛ أي حلف «الناتو» في مواجهة حال التّذبذب في شبكة العلاقات الدّوليّة، تمهيداً للمواجهة الكبرى وإن لم تكن عسكريّاً.

تلا هذه التّصريحات لقاءً جمع «ستولتنبرغ» و«فوميو» في طوكيو، في 31 يناير/كانون الثاني 2023، أكّدا فيه التزامهما بتعميق التّعاون بين اليابان وحلف «النّاتو»، بوصفهما شريكَيْن موثوقَيْن وطبيعيَيْن يتشاركان قيماً مشتركة تتمثّل في الحرّيّة والديمقراطية وحقوق الإنسان وسيادة القانون، بالإضافة إلى المصالح الاستراتيجيةّة. (Joint Statement, 2023)

لاحقاً في جلسة «لاهاي»؛ اعتمد قادة الحلفاء وَضَعَ معيارٍ جديدٍ للاستثمار الدّفاعيّ، وشدّدوا على أهميّة زيادة الإنتاج الصّناعيّ الدّفاعيّ، وأكّدوا استمرار دعمهم لأوكرانيا، والتزموا بتنفيذ المطلب الأمريكيّ القاضي بتحمّل نفقات أمن القارّة الأوروبيّة والحفاظ على كيانهم، تزامناً مع الحصول على وعود من «ترامب» بالالتزام بالبند الخامس من معاهدة واشنطن المتعلّق بالأمن الجماعيّ لدول الحلفاء، وعلى الرّغم من عدم ذكر الصّين مباشرة؛ إلّا أنّها جاءت على مسمع وحضور أعدائها الإقليميّين في المحيط الهادئ.

تميّز البيان في فقرته الأولى (Declaration, 2025) بخطاب مشابه في صلبه للبيانات والتّحالفات الدّفاعية التي سبقت الحريّين العالميّين الأولى والثّانية، سواء أكان لجهة التّركيز على التّحالفات العسكريّة ضمّاناً للأمن أم لجهة لغة الدّفاع أو الرّدع التي استبقت الحروب الكبرى، والمفهوم الضّمنيّ للأمن الجماعيّ المطلق؛ إذ إنّ الإصرار في البيان على أنّ «أيّ هجوم على أحد هو هجوم على الجميع» (skynewsarabia،



2025)، يغلق الباب أمام أي مرونة سياسية، إضافة إلى ضرورة عدم إغفال التشابه في السياق الجيوسياسي، وصعود قوى جديدة تهدد النظام القائم في المرحلتين: مرحلة الحروب الأولى والثانية، والمرحلة الحالية بتموضعاتها غير المستقرة.

في هذا الإطار، تُعدُّ الفقرة الرابعة من البيان أكثر جدليةً وأشدَّ خطورة على المدى المتوسط والبعيد، والتي تنصُّ الآتي: «نؤكد التزامنا المشترك بتوسيع التعاون الصناعي الدفاعي عبر الأطلسي بسرعة، وتسخير التكنولوجيا الناشئة وروح الابتكار لتعزيز أمننا الجماعي. وسنعمل على إزالة حواجز التجارة الدفاعية بين الحلفاء، وسنستغل شراكاتنا لتعزيز التعاون الصناعي الدفاعي» (Declaration, 2025).

حملت الفقرة المذكورة أعلاه الرسالة الأساسية لتوجّه استراتيجية الناتو بقيادة أمريكية نحو التحوّل من مجرد تحالف عسكريّ دفاعيّ تقليديّ إلى شبكة صناعية-تكنولوجية متكاملة على مستوى الأسلحة والابتكار، وهو ردّ استباقيّ على ما تنفذه الصين من ضخّ استثمارات هائلة في هذه المجالات ضمن خطتها لتغيير موازين القوة العسكرية- التكنولوجية. كما أنّها تشير في المدى المنظور إلى إخراج الصين وأي منافس آخر من سلاسل الإنتاج والتوريد، بعد أن يتحوّل «الناتو» ودوله إلى تكتّل مقفل صناعياً وتكنولوجياً تفوق خطورته خطورة مجمل الأحلاف العسكرية التي شهدتها التاريخ إذا ما تحقّق؛ فيتمكّن من تضيق الخناق على الصين وروسيا أو أي منافس آخر في مواجهة الهيمنة الأمريكية، وهو ما حدّرت منه قمة «البريكس» وتوجّست منه؛ إذ ظهر بوضوح في بنود بيان قمّتها السابعة عشرة.

إذا ما عدنا إلى تحليل (SWAT)، فيمكن تأكيد أنّ «الناتو» يتّسم بعدّة نقاط قوة، أبرزها بنية دفاعية متكاملة تقوم على مبدأ المادة الخامسة، والتي حُسم النزاع فيها بموافقة علنية من جهة «ترامب» بالالتزام بها، وهي تفرض ردّاً جماعياً في حال تعرّض أيّ عضو لهجوم (سعيد، 2025)، متّحدة مع قدرة نووية كبيرة لدى بعض أعضائه؛ ما يعزّز حال الردع الاستراتيجي.

زد على ذلك، يملك الحلف قدرات عسكرية متقدمة وشركات دولية واسعة، وقدرة عالية على التنسيق والتعبئة السريعة في مواجهة التهديدات الأمنية، بعد أن عمد في السنوات الأخيرة إلى تخفيف مجمل العوائق التي تحدّ القدرة على التنسيق وسرعة التعبئة لمواجهة التهديدات. هذه القدرات تصقل قوّة الناتو المؤثرة في الحفاظ على الاستقرار الدوليّ أو تدميره (النحاس، 2025) من خلال استمرار سياسة التوسّع شرقاً بأساليب متعدّدة.

مع ذلك، يواجه حلف شمال الأطلسي مجموعة من التحدّيات البنيويّة التي تمسّ بنيته الاستراتيجية ووحدة قراره، ويأتي في مقدّمتها استمرار اعتماده الكبير على الولايات المتحدة الأمريكيّة في مجالات التمويل والقدرات العسكريّة وصياغة السياسات الدفاعيّة؛ هذا الاعتماد المفرط أصبح موضع انتقاد داخليّ من جانب بعض الدّول الأعضاء، وخارجيّ من جهة قوى دولية منافسة، نظراً إلى ما يثيره من تساؤلات حول توازن الأدوار داخل الحلف، ومدى استقلاليّته الاستراتيجية. (خرصة، 2025) ويزداد هذا التحدّي تعقيداً في ظلّ حال عدم اليقين المرتبطة بالنهج البراغماتيّ-المصلحيّ الذي يتبنّاه الرئيس الأمريكيّ «دونالد ترامب»، والذي يثير مخاوف لدى شركاء «الناتو» بشأن التزام واشنطن الدائم بأمن الحلف وبتعهداته الدفاعيّة الجماعيّة.

إضافة إلى ذلك، تتباين أولويّات الدّول الأعضاء داخل حلف شمال الأطلسي على الصّعيدين الاقتصاديّ والسياسيّ، الأمر الذي ينعكس في اختلاف مقارباتها تجاه قضايا الأمن الجماعيّ والسياسات الدفاعيّة؛ ما يمكن أن يهدّد مستوى التماسك السياسيّ للحلف، ويضعف قدرته على الحفاظ على جبهة موحّدة في مواجهة التحدّيات الاستراتيجية.

أمّا في ما يخصّ الفرص المتاحة، يُمكن للناتو توسيع نطاق تعاونه في مجالات الأمن السيبرانيّ والتّقنيّات المتقدّمة (سعيد، 2025)، لا سيّما في ظلّ تزايد الاعتماد العالميّ على الفضاء الرقميّ الذي بات ساحة حيويّة للصّراعات المستقبلية. كما يمكن



للحلف استغلال العلاقات الاستراتيجية مع دول خارج نطاقه التقليدي لتعزيز الأمن الاستراتيجي له، فضلاً عن تطوير قدراته الدفاعية، بما في ذلك الدفاع الصاروخي، والتوجه إلى مناطق جيوسياسية جديدة مثل آسيا والمحيط الهادئ لمواجهة التحديات المتصاعدة. (Stoltenberg, 2024).

تجدر الإشارة إلى أن التهديدات التي تواجه الناتو تتمثل في تصاعد التوتر مع روسيا والصين (خرصة، 2025)، والتي تؤدي إلى مخاطر أمنية متفاقمة قد تتطور إلى صراعات إقليمية أو قد تمتد إلى نطاق أوسع. هذا إلى جانب تهديدات تتعلق بمخاوف دول الاتحاد الأوروبي نفسها لكونها باتت ساحة اشتباك أمريكي- روسي- صيني، وإن كان ذلك من منطلقات متعددة لا فاعل فيها. كذلك، قد تؤدي التيارات القومية والانفصالية والتفاوت في الأوضاع الاقتصادية والتحويلات الإقليمية والدولية إلى تقويض وحدة الحلف، لا سيما إذا ما تصافت مع الضغط الاقتصادي الداخلي في بعض دوله، إلى جانب إغراءات التحالفات البديلة ورغبة بعض الحلفاء غير التقليديين بالانحياز للبريكس في قضايا اقتصادية أو طاووية، ومساع ضمنية لإعادة تشكيل موازين القوة الدولية، بما يقلص النفوذ الغربي الذي يرمز له الناتو، إضافة إلى تصاعد الحروب الهجينة والحملات المضادة التي تستهدف المجتمعات الغربية.

استناداً إلى ما تقدم، أصبح واضحاً أن الناتو، وفقاً لمقررات «مدريد» و«لاهاي»، قد حسم خياره بالتوجه شرقاً نحو المحيطين الهندي والهادئ، مع الحفاظ على فاعليته عبر التكيف المستمر مع التحويلات العالمية، وتبني استراتيجيات شاملة تجمع بين الأبعاد العسكرية والاقتصادية والتكنولوجية، فضلاً عن تعزيز الوحدة الداخلية والتعاون الدولي لمواجهة التحديات المتعددة الأبعاد؛ ذلك أن حضور نيوزيلندا واليابان وأستراليا وكوريا الجنوبية «قمة لاهاي» 2025 هو جزء من استراتيجية تحويل «الناتو» من تحالف «عبر الأطلسي» إلى تحالف أممي عالمي مرن، موجه أساساً لاحتواء الصين في آسيا، وروسيا في أوروبا، وربط المسرحين ببعضهما.

2.5. البريكس (BRICS)

يُعدُّ تكتل «البريكس» (2006) (BRICS)، من أبرز التّجمّعات الاقتصادية والسياسية التي جمعت دولاً نامية ذات تأثير متزايد على السّاحة الدّولية، وهو يمثل قوّة اقتصادية وجيوسياسية ضخمة تعكس تحولات جيوسراتيجية مهمّة نحو نظام دولي أكثر تعددية قطبية. تتميّز دول «البريكس» بتنوّع مواردها الطّبيعية وقواعدها السّكانية الكبيرة، وقدراتها الصّناعية والتّكنولوجية المتنامية؛ ما يؤهلها لأداء دور محوريّ في إعادة تشكيل موازين القوى العالميّة؛ إذ تعمل المجموعة على تشكيل نظام سياسي واقتصادي دولي متعدّد الأقطاب؛ حيث تشكّل مساحة دُولها ربع اليابسة، وعدد سكّانها (40%) من سكان الأرض، وتشغل (40%) من النّاتج العالميّ (مارتن، 2025).

يلفت الانتباه أنّه على الرّغم من الطّابع الاقتصاديّ الغالب على شبكة التّحالفات في مجموعة «البريكس»، اتّضح في البيان الختاميّ للقمّة الأخيرة، في العام 2025، تحوّل المجموعة إلى قوّة جيوسياسية - اقتصادية صاعدة، بما يرسّخ موقعها بصفة فاعل دولي قادر على التأثير في هيكل النّظام العالميّ، وتحديّ أطر الهيمنة التّقليدية، وهو ما يعزّز المخاوف الأطلسية. (بيان قمة البريكس 17، 2025، RT).

إنّ مطالعة البنود التي تضمّنها بيان «قمّة البريكس» تؤكّد مسعى «البريكس» لتقديم نفسها بديلاً عالمياً؛ إذ اتّسم خطابها بالتّعديّة، وكان أكثر انفتاحاً على السياسات الخارجيّة وأقلّ تدخلاً في السياسات الدّاخلية للدّول، وهو يقوم على أساس العدالة الدّولية في مختلف المجالات، لا سيّما ضرورة تحقيقها بالنّسبة إلى دول العالم الجنوبيّ، والدّعوة إلى إعادة توزيع موازين القوى في المنظّمات الدّولية انطلاقاً من ضرورة المساواة بين القوى الكبرى والدّول النّامية أو بين دول المركز ودول الأطراف وأشباه الأطراف.



شدّد الخطاب على ضرورة المساواة بين الدول؛ بخاصّة في المرحلة المعاصرة، إذ يشهد العالم انسحاباً جديداً للولايات المتّحدة من التزاماتها الدوليّة تجاه العديد من مؤسّسات المجتمع الدوليّ في ظلّ سياسات ترامب التجاريّة – الحمائيّة. في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أنّ الرئيس الأمريكي السابق «جو بايدن» (Joe Biden)، حاول استعادة قيادة الولايات المتّحدة ضمن المنظومة الدوليّة من خلال التراجع عن القرارات التي اتّخذها «ترامب» في رئاسته الأولى، كالعودة إلى «منظمة الصّحة العالميّة»، وتسديد المستحقّات للأمم المتّحدة، والالتزام بمقرّرات «منظمة البيئة العالميّة».

هذا بالإضافة إلى موقف اللاعب الأبرز في «البريكس» (الصّين) من المؤسّسات الدوليّة، إذ بدا مشابهاً لموقف الولايات المتّحدة ما بين الحربين العالميّتين الأولى والثانية، بعد انحراف ميزان القوّة من بريطانيا العظمى إلى الولايات المتّحدة؛ إذ تسلّمت الأخيرة الأعباء المتربّبة على قيادة العالم. لذلك؛ يشهد النظام العالميّ اليوم مرحلة الثنائيّة القطبيّة؛ لأنّ الصّين تتحرّك برفقة «البريكس» نحو إيفاء دور كبير يعبر عن «انخراطها بعمق في المؤسّسات الدوليّة، مثل صندوق النّقد الدوليّ والبنك الدوليّ منذ العام 1980، وأصبحت من كبار المساهمين والمتأثّرين بها...» (Dlakavu, 2025, pp. 180-183).

إزاء ذلك، برزت الصّين لاعباً محورياً في دعم مؤسّسات الحوكمة الدوليّة، لا سيّما منظمة الصّحة العالميّة، في مرحلة شهدت تصاعد الخلافات بين المنظمة والولايات المتّحدة، ففي أعقاب إعلان واشنطن، بقيادة وزير الصّحة الأميركيّ «روبرت كينيدي جونيور» (Robert F. Kennedy Jr.)، نيّتها الانسحاب من المنظمة وحثّ الدول الأعضاء على إعادة النّظر في عضويّتها، سعت «بكين» (Beijing) إلى سدّ الفجوة التّمويليّة والسياسيّة الناتجة عن هذا الموقف. وقد تجلّى ذلك من خلال تقديمها (500) مليون دولار إضافيّ دعماً لأنشطة المنظمة، في محاولة

واضحة لتعزيز حضورها وتأثيرها داخل المنظومة الصحيّة الدوليّة، والحوّول دون استجابة الدّول الأعضاء للدّعوة الأميركيّة. (Reuters, 2025). هذا التّحرّك يعكس البُعد الجيوسياسيّ؛ إذ تتحوّل المنظّمات الدوليّة؛ خاصّة الرّئيسة منها، إلى ساحات تنافس بين القوى الكبرى، فتُستخدم المساعدات أداةً لتفعيل التأثير الاستراتيجيّ وبناء التّحالفات النّاعمة.

من ناحية أخرى؛ وفي ما يتعلّق بالموضوعات السياسيّة، مثّلت الحرب الروسيّة الأوكرانيّة معياراً لقياس المواقف الدوليّة. وبينما اتّخذت الولايات المتّحدة موقفاً طرفاً في الصّراع ومن خلفها دول «النّاتو»، تمثّل موقف «البريكس» بعدم اتّخاذ موقف سلبيّ من الطّرفين؛ بل ركّز على التّنديد بالهجمات التي لحقت بالمدينّين في الأراضي الروسيّة، مع الدّعوة إلى حلّ تفاوضيّ سلميّ للنّزاع.

أمّا في الحرب الإسرائيليّة ضدّ الفلسطينيّين، منذ أكتوبر/ تشرين الأوّل 2023، فقد دعمت أمريكا إسرائيل بشكل واسع، وشاركت بشكل مباشر وغير مباشر في الحرب من خلال تزويدها بالعدّة والعتاد، والحوّول دون حلّ الدولتين؛ ما أفقدها مصداقيّتها بوصفها وسيطاً، وأفقد الشّرعيّة الدوليّة مصداقيّتها وشلّ عمل الأمم المتّحدة، في حين تمثّل موقف «البريكس» بالتّعبير عن قلق بالغ إزاء الوضع الإنسانيّ في غزّة، داعية إلى وقف إطلاق نار فوريّ، كما شدّدت على ضرورة تسوية سياسيّة قائمة على حلّ الدولتين. كما عبّرت الصّين عن رأيها، بوصفها عضواً دائماً في مجلس الأمن وكونها قوّة صاعدة؛ إذ «قدّمت موقفها الدّاعي لوقف إطلاق النّار وإقامة دولة فلسطينيّة مستقلّة على حدود ما قبل حرب 1967 مع القدس الشّرقية عاصمة لها. تعكس هذه المبادرة رؤية الصّين لحلّ النّزاع من خلال الاعتراف بالدّولة الفلسطينيّة كسبيل للسلام الدّائم» (عماد، 2024).

أضف إلى ذلك، اتّباع الصّين وروسيا بالتّوافق سياسة توازن القوى لمواجهة الهيمنة الأميركيّة، بفعل دعم تأسيس مجموعة «البريكس» وتوسيعها، بهدف خلق



نظام متعدّد الأقطاب وجديد في السياسة والاقتصاد العالمي، وهو ما عبّرت عنه نتائج «قمة البريكس» التي عُقدت مطلع تمّوز من هذا العام بوضوح كبير.

بناءً على ذلك، يمكن فهم ما يحدث اليوم بوصفه تحوّلًا بنيويًا وليس فقط ظرفيًا؛ إذ تراجع شرعية الهياكل التقليدية (مجلس الأمن، النظام المالي العالمي، مؤسسات العولمة النيوليبرالية)، لمصلحة هياكل موازية أو بديلة تنضوي تحت فكرة تفكيك الهيمنة، وإعادة تشكيل النظام الدولي على قواعد تراعي مصالح العدد الأكبر من الدول بعيدًا من الهيمنة الأمريكية، وانطلاقًا من مستجدات الانحراف في موازين القوى العالمي.

تميّزت مجموعة «البريكس» بجملة من نقاط القوة، نظرًا إلى خطابها الجاذب للعديد من الدول الطامحة إلى دور في المنظومة الدولية القادمة، وثمة قوة من نوع آخر تتفرد بها المجموعة من خلال قابلية التكيف مع المتغيرات الدولية، إلى جانب التكاليف الاقتصادية والسياسية لإحداث توازن مع القوى الغربية التقليدية، وجذب المزيد من الدول من عالم الجنوب، من خلال تطوير أنظمة مالية بديلة وتقليل الاعتماد على الدولار الأمريكي (RT, 2024). هذا بالإضافة إلى تنمية مشروعات ضخمة، مثل مبادرة الحزام والطريق الصينية التي تعزز التكامل الاقتصادي الإقليمي والعالمي، وخلق شبكات بنية تحتية وممرات جيواقتصادية مستقلة نسبيًا عن الغرب. كما يتّضح أنّ التكتّل، ووفقًا لبيانه الأخير، سيعمل على توفير منصة لتعزيز التعاون في مجالات التكنولوجيا والطاقة والتجارة، على غرار مسعى «الناتو»؛ ما يدعم نموّ الأعضاء ويسهم في رفع مكانتهم الدولية.

إزاء ذلك، تواجه «البريكس» تحديات بنيوية تتمثل في تلك الثلاثيات السلبية ضمن العلاقات بين بعض أعضائها، والتي أشار إليها «أويشي وساكو»، بسبب تنوع مصالح أعضائها وتفاوت مستويات التنمية الاقتصادية؛ ما يحدّ من قدرتها على اتخاذ قرارات جامعة ومانعة، وهو ما يترك تداعياته، أيضًا، على التنسيق العسكري والأمني، مقارنةً

بتحالفات عسكرية مثل «الناتو»؛ إذ إن هذا النوع من التحالفات السلبية يضعف قدرتها على التصدي للتهديدات الأمنية المشتركة، وإن وجدت القدرات النووية الاستراتيجية لدى بعض أعضائها؛ الأمر الذي يقوّض أهمية تلك القدرة في مواجهة «الناتو».

لا مناص من القول إنّه لا يمكن إغفال الفرص الموجودة أمام تحالف «البريكس» لتعزيز دوره في النظام الدولي، علماً أنّ تهديدات متتالية تواجه جملة من دوله، مثل تلك التي أطلقها «ترامب» على خلفية قمة «البريكس» الأخيرة؛ أي العقوبات والضّغط الأمريكي الأوروبي والتقلّبات السياسية الداخلية على مستوى هذه البلدان الأعضاء، والتي قد تؤثر في استقرارها. هذا بالإضافة إلى مخاطر الصّراعات الإقليمية في محيطه وما بين دوله إذ يعاني التكتّل مخاطر تحوّل بعض الشراكات المؤقتة إلى تحالفات مضادة للغرب (الآسيوية، 2023)، أو مع أطراف منافسة داخل «البريكس» نفسه ما قد يضعفه.

إذاً، بما أنّ المنافسة مستمرة مع «الناتو»، يمكن لـ«البريكس» صقل وجوده الدوليّ عبر توسيع التعاون الصّناعي والتكنولوجي، وبناء شبكات جديدة من الشراكات الاقتصادية واستثمار مبادرات البنية التحتية العالمية الموجودة فعلياً لزيادة النفوذ الاقتصادي والسياسي. كما يمكنه تطوير أطر عمل مشتركة في مجالات الأمن السيبراني والبيئة؛ ما يعزّز مكانته بوصفه فاعلاً دولياً متكاملًا، إضافة إلى فرصة استغلال تراجع ثقة بعض الدول في النظام الغربي لجذب شركاء جدد، استناداً إلى الخطاب المتوازن الذي صدر عن قمته الأخيرة، والذي يحدّد توجهات المجموعة لسنوات قادمة.

خاتمة

تمثّل نظرية النظام العالمي لـ«إيمانويل والرشتاين» إطاراً تحليلياً مناسباً لفهم التحوّلات في مواقع القوة داخل النظام الرأسمالي العالمي. ويمكن قراءة تراجع القوة الأمريكية والنظام الدوليّ عمومًا أنّه تجلّ لتراجع المركز ضمن دورة الهيمنة، متزامناً



مع صعود القوى شبه الأطراف، مثل الصّين والاتّحاد الرّوسيّ؛ فهذه القوى تعمل لإعادة تشكيل التّوازن في نظام دوليّ، وهي تُظهر قدرة متزايدة على إنتاج نماذج بديلة للتنمية والتّحالفات، مثل مبادرة «الحزام والطّريق»، تحالفات «البريكس»، «منظمة شنغهاي للتعاون». هذا الصّعود يعكس تحوّلًا تدريجيًا في مركز الثقل العالميّ من الغرب إلى آسيا، وفاقًا لمنطق دورات الصّعود والانحدار التي وصفها «والرشتاين».

أمّا الرّدّ الأمريكيّ، بطبيعة الحال، تميّز بمحاولة استعادة الهيمنة من خلال أدوات مثل العقوبات الاقتصادية، خوض الحروب التجاريّة، تعزيز حلف «الناطو»، توسيع شبكات التّحالف، مثل (QUAD، AUKUS)؛ غير أنّ هذه الأدوات باتت قاصرة عن استعادة النّظام العالميّ الليبراليّ الذي عرفه العالم بعد انهيار النّظام الثنائي القطبيّة. وقد تزامن ذلك مع أزمة متنامية في الشرعيّة والمشروعيّة، وسقوط مدوّ للركيزة التكافليّة أو السياسة النّاعمة التي حافظت على مشروعيّة الحراك الغربيّ برهة من الزّمن، من ثمّ تكشف للرأي العام العالميّ بوضوح من خلال دعمها غير المشروط لكيانات، مثل «إسرائيل» بانتهاكها لمجمل الحقوق الإنسانيّة والشرعيّة، وهي تستمرّ بانتهاك القانون الدّوليّ وقراراته وأعرافه.

إنّ تراجع القوّة الأمريكيّة هو ظاهرة بنيويّة منسجمة ونموذج «والرشتاين» لدورة الهيمنة؛ إذ يترافق الانحدار الاقتصاديّ والسّياسيّ للمركز مع صعودٍ موازٍ لقوى من الأطراف وشبه الأطراف، وتراجع تدريجيّ للمركز في السّيطرة على النّظام العالميّ؛ لذلك، ثمة تحوّلات تشير إلى إمكان بروز نظام عالميّ متعدّد الأقطاب.

إنّ التّباين الاستراتيجيّ لهاتين الرّؤيتين يشمل أدوات التّنفيذ ومجالات التّأثير؛ ما يفتح المجال أمام سيناريوات تنافسيّة متشابكة تتراوح بين التّعاون الحذر والمواجهة المفتوحة، فيجعل من أيّ رسم سيناريو للمستقبل رهينًا بتفاعل متغيّرات القوّة والفرص والتّهديدات على الجانبين.

يختصر خبير الأمن الدولي «إنكيت باندا» (Ankit Panda) في مقدّمة كتابه «العصر النوويّ الجديد: على شفا هرمجدون»، أنّ العالم «يدخل عصرًا نوويًا جديدًا، منذ أواسط العقد الأوّل من القرن الحاليّ، وبعد الازدهار الاقتصاديّ ومن ثمّ العسكريّ للصّين والتّوجّس الأمريكيّ من هذه القوّة الصّاعدة، أنّه «في ظلّ توتر العلاقات بين القوى العظمى، ووصولًا إلى الديناميكيات متعدّدة الأقطاب المعقّدة، والتّراجع الحادّ في ضبط التّسلّح، يُظهر كيف أصبح تعايشنا مع القنبلة النوويّة أكثر تعقيدًا وخطورة. ويعيد تشكيل طريقة تفكير وتصرف صانعي القرار السياسيّ والمؤسّسات العسكريّة حول العالم؛ لكن على عكس خطر الحرب الباردة، إنّ تزايد عدد الأطراف النوويّة الفاعلة، ووفرة التّقنيات الجديدة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعيّ والأسلحة الجديدة المتطوّرة تجعل البحث عن الاستقرار أمرًا صعبًا.» (Panda, 2025).

خلاصة القول، يشهد العالم اليوم مرحلة تفكّك دوليّ وإعادة تشكّل، ومرجّح أن يواجه على تنوّعاته جملةً من السيناريوات التي قد تحتل فرصة إمكان التّوصّل إلى نوع من التّوازن السّلميّ في عمليّة التّفكّك أو الذّهاب إلى انحراف موازين القوى، وصولًا إلى ما ذكره «باندا» في «حرب هرمجدون»، وفي مجمل الأحوال، فإنّ هذا التّفكّك الدوليّ من شأنه أن يعيد تشكيل الجغرافيا السياسيّة للعديد من الفواعل الدوليّة والإقليميّة والمحليّة في العديد من المحاور الاستراتيجيةّ في العالم.



قائمة المصادر والمراجع

أ. مراجع الكتب العربية

1. بريجنسكي، زيبينغو. (2004). الاختيار: السيطرة على العالم أم قيادة العالم ترجمة ع. الأيوبي. بيروت: دار الكتاب العربي.
2. بلاغي، لينا. (2011). أثر الأماكن الجغرافية الصغيرة على السياسات الدولية: الساحل الشرقي للمتوسط نموذجًا. طهران: جامعة تربية مدرس.
3. فلنت، كولن وتايلور، بيتر. (2002). الجغرافيا السياسية لعالمنا المعاصر: الاقتصاد العالمي والدولة القومية والمحلية (ترجمة عبد السلام رضوان، وإسحق عبيد). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب (سلسلة عالم المعرفة، العدد 282).
4. كيسنجر، هنري. (2015). النظام العالمي: تأملات حول طلائع الأمم ومسار التاريخ. بيروت: دار الكتاب العربي.

ب. مراجع الكتب باللغة الأجنبية

1. Dlakavu, A. (2025). *The Great Powers and the Survival of the Liberal International Order: Four Scenarios*. ITUTA Books. <https://doi.org/10.1093/ia/iix241>
2. Ikenberry, G. J. (2018). Why the Liberal World Order Will Survive. *Ethics and International Affairs*. Retrieved from https://gji3.scholar.princeton.edu/sites/g/files/toruqf2666/files/gji3/files/why_the_liberal_world_order_will_survive.pdf
3. Mearsheimer, J. (2019, Spring). Bound to Fail: The Rise and Fall of the Liberal International Order. Retrieved from <https://www.belfercenter.org/publication/bound-fail-rise-and-fall-liberal-international-order>
4. Mukherjee, R. (2022). *Ascending Order: Rising Powers and the Politics of Status in International Institutions*. Cambridge University Press.

Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362162282_Ascending_Order_Rising_Powers_and_the_Politics_of_Status_in_International_Institutions

5. Oishi, K., & Sakuwa, K. (2020, September 2). Structural Balance of Alliance and Rivalry Networks in International Relations. *arXiv*, p. 10. <https://arxiv.org/abs/2009.00369v2>
6. Panda, A. (2025). *The New Nuclear Age: At the Precipice of Armageddon*. Tantor Media. Retrieved from <https://www.amazon.com/New-Nuclear-Age-Precipice-Armageddon/dp/1509557466>
7. Wallerstein, I. (2004). *World-Systems Analysis: An Introduction*. Durham and London: Duke University Press.

ج. المواقع الإلكترونية العربية

1. «الناتو» يقر رفع إنفاقه الدفاعي إلى 5 بالمئة. (2025، 25 يونيو). استرجع من: <https://www.skynewsarabia.com/world/1805205>
2. احتدام التنافس الدولي في شرق آسيا والاندوباسيفيك، وتداعياته على منطقة الخليج. (2023، 12 سبتمبر). استرجع من: <https://epc.ae/ar/details/featured/taskhin-altanafus-fi-sharq-asia...>
3. الأمين العام في طوكيو: لا يوجد شريك لحلف شمال الأطلسي أقرب أو أكثر قدرة من اليابان. (2023، 31 يناير). استرجع من: https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_211294.htm
4. الانسحاب الأميركي من الاتفاق النووي مع إيران: الخلفيات، والذرائع، والتداعيات. (2018، 27 مايو). استرجع من: <https://www.dohainstitute.org/ar/PoliticalStudies/>
5. الروسية، (2025). (R). القمة الـ 17 لـ«بريكس»: موقف موحد إزاء الأزمات



- العالمية.. رفض الأحادية ودعوة لنظام عالمي أكثر عدلاً. استرجع من:
<https://arabic.rt.com/world/1690081>
6. السياسات الحمائية: مخاطر الرسوم الجمركية على قطاع الصناعة وسوق العمل. (2025). غرفة التجارة والصناعة العربية الألمانية. استرجع من:
<https://www.ghorfa.de/ar>
7. الصين تمنح الصحة العالمية 500 مليون دولار خلال 5 سنوات. (2025، 20 مايو). استرجع من: <https://www.alaraby.co.uk/society>
8. الولايات المتحدة تنسحب من منظمة الصحة العالمية غير عابثة بتداعيات قرارها. (2025، 25 شباط). استرجع من: <https://www.swissinfo.ch/ara>
9. أمن دولي - الناتو: خارطة جديدة للتعاون الدفاعي عبر القدرات المتعددة الجنسيات. (2025). استرجع من:
<https://www.europarabct.com/?p=106027>
10. إيكينيري، ج. ج. (2020، 9 أغسطس). النظام الليبرالي المقبل. استرجع من:
<https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2020-06-09/next-liberal-order>
11. الجزيرة. (2024). حلف شمال الأطلسي (الناتو).. تحالف عسكري لاحتواء «الخطر الشيوعي». استرجع من:
<https://www.aljazeera.net/encyclopedia/>
12. رويترز. (2025). واشنطن أوقفت مساهماتها المالية لمنظمة التجارة العالمية. استرجع من:
<https://www.aljazeera.net/news/2025/3/28>
13. ستولتنبرغ، ي. (2021، 30 نوفمبر). نظرة حلف شمال الأطلسي نحو عام

2030 وما بعده. استرجع من:

https://www.nato.int/cps/en/natohq/opinions_189089.htm

14. شمسان، ر. ط. (2024، 4 سبتمبر). مفهوم النظام الدولي وخصائص النظام العالمي الجديد. استرجع من:

<https://www.ssrcaw.org/ar/show.art.asp?t=2&aid=841184>

15. شوقي، أ. أ. (2022، أغسطس). قمة مدريد: نحو مفهوم استراتيجي جديد للنظام الدولي. آفاق استراتيجية، 6.

16. عماد، ر. (2024، 22 نوفمبر). الموقف الصيني من الحرب على غزة: رؤية تحليلية. استرجع من: <https://truestudies.org/1117>

17. عمر أونهنون. (2025، 26 يونيو). قمة الناتو: تصحيح المسار العسكري والأمني. المجلة. استرجع من: <https://www.majalla.com/node/326198>

18. لينه بلاغي. (2025، 15 يوليو). باحث، ص. 10. استرجع من:

<https://share.google/3HGT4DkPkPwn6iUde>

19. ما مستقبل عملة مجموعة «بريكس»؟ (2024، 10 أكتوبر). استرجع من:

<https://arabic.rt.com/business/1608553>

20. ما هي اتفاقية «أوكوس» التي قد تشعل حرب تسلح إقليمية في المحيط الهادئ؟ (2021، ديسمبر). استرجع من:

<https://www.asbab.com/aukus-partnership-and-its-effects-on-the-pacific/>

21. مارتين، ن. (2025، 6 يوليو). مجموعة البريكس ما أهميتها؟ استرجع من:

<https://www.dw.com/ar/>

22. لمواجهة روسيا والصين.. الناتو يُسرّع وتيرة التسلح. (2025، 14 يوليو). استرجع من:



<https://roayahnews.com/>

23. هل ينقذ الإنفاق الدفاعي وحدة صف الحلفاء في الناتو؟ (2025، 24 يونيو).
استرجع من:

<https://www.aljazeera.net/politics/2025/6/24/...>

د. المواقع الإلكترونية الأجنبية

1. NATO. (2025, June 25). Retrieved from: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_236705.htm
2. NATO. (n.d.). Retrieved from: <https://www.nato.int>
3. Sharma, K. (2025, June 24). Participating countries. Retrieved from: <https://www.jagranjosh.com/general-knowledge/nato-summit-2025-host-country-key-agenda-and-participating-countries>
4. Asharq. (2025, July). BRICS call for launching a peace process leading to a two-state solution. Retrieved from: <https://asharq.com/politics/141999/...>
5. RT. (2025, July 16). Retrieved from: <https://arabic.rt.com>
6. RT. (2025, July 6). BRICS 2025 Final Declaration. Retrieved from <https://sarabic.ae/>

«الفيثو» بعد «طوفان الأقصى» سلاح جيوسياسي في مجلس الأمن الدولي

أ.م.د. غادة حبّ الله⁽¹⁾

الملخص

في إطار النظام الدولي المعاصر، لم يعد حقّ النقض (الفيثو) مجرد أداة إجرائية لحماية التوازن داخل مجلس الأمن، لقد تحوّل إلى سلاح جيوسياسي فعّال تستخدمه الدول الخمس الدائمة العضوية (الولايات المتحدة، روسيا، الصين، فرنسا، بريطانيا) لفرض مصالحها الاستراتيجية والتحكّم في مسار القرارات الدولية. لقد أظهرت الأزمات الكبرى في القرن الحادي والعشرين كيف يُستخدم الفيثو لتعطيل الإرادة الدولية. هذا الاستخدام الانتقائي للفيثو يشلّ تماماً أداء مجلس الأمن في فضّ النزاعات الأخطر عالمياً، ويكرّس سياسة المعايير المزدوجة، ويضعف شرعية الأمم المتحدة على فرض القانون الدولي. لذلك؛ تتزايد الدعوات إلى إصلاح مجلس الأمن جذرياً؛ إذ إنّ توصيف الفيثو «سلاح جيوسياسي» لم يعد توصيفاً مجازياً، بل واقعاً ملموساً يتجلّى في كل أزمة تُفرض فيها القوة على القانون، وتُحبط فيها إرادة الشعوب باسم «الشرعية الدولية».

كلمات مفتاحية: الجيوسياسة، حق النقض، مجلس الأمن الدولي، الأمم المتحدة.

(1) دكتورة في الجيوسياسة (جامعة باريس 8)، أستاذ مساعد في الجامعة الإسلامية في لبنان.



Résumé

Dans le système international contemporain, le veto n'est plus seulement un outil procédural visant à maintenir l'équilibre au sein du Conseil de sécurité. Il s'est transformé en une arme géopolitique efficace utilisée par les cinq membres permanents (États-Unis, Russie, Chine, France et Royaume-Uni) pour imposer leurs intérêts stratégiques et contrôler le cours des décisions internationales. Les grandes crises du XXI^e siècle ont démontré comment le veto est utilisé pour entraver la volonté internationale. Cet usage sélectif du veto paralyse totalement la capacité du Conseil de sécurité à résoudre les conflits les plus graves, perpétue une politique de deux poids, deux mesures et affaiblit la légitimité de l'ONU à faire respecter le droit international. Par conséquent, les appels à une réforme radicale du Conseil de sécurité se multiplient. La description du veto comme « arme géopolitique » n'est plus une métaphore, mais une réalité tangible, manifeste dans chaque crise où la force prime sur le droit et où la volonté populaire est contrariée au nom de la « légitimité internationale ».

Mots-clefs: Géopolitique, Droit de Veto, Conseil de Sécurité, Etats-Unis

المقدمة

ردًا عن سؤال: «ما رأيكم بالنظام الدولي وتنظيم الأمم المتحدة؟» يمكننا استعارة جواب «غاندي» حين سُئل عن رأيه في «الحضارة الغربية» فقال: «قد تكون فكرة جيدة!»⁽¹⁾ جواب يلخص حال النفاق السائد في النظام القانوني الدولي اليوم، والذي كان متجلىً في سياسة المكيالين المتبعة من الدول العظمى كلّها، بخاصة دول الأعضاء الدائمين في مجلس الأمن، من أجل الحفاظ والدفاع عن مصالحهم الإستراتيجية في أثناء الحرب الباردة ثم في التسعينيات وصولاً إلى اللحظة، الربع الأول من القرن الواحد والعشرين.

(1) Louis FISCHER: *The Life of Mahatma Gandhi*, éd. Vintage, 2015, p 576.

لكن بعد عملية «طوفان الأقصى» (2023) ؛ حدث زلزال في هذا النظام الأممي يشبه إلى حد كبير ما فعله قائد ألمانيا النازية وزعيم الحزب النازي «أدولف هتلر» عندما اجتاحت بولونيا في أوروبا الشرقية فاندلعت حرب عالمية ثانية. وكان أول مسؤول سياسي يقوم بعمل عدائي ضد دولة أخرى لأسباب جيوسياسية محضة (أيديولوجية العرق الآري المتفوق). غير أن بعد «طوفان الأقصى» برز نمط جديد من استخدام «الفيتو»، يُوظف فيه هذا الحق، إضافة إلى تعطيل القرارات الدولية، إضفاء غطاء شرعي على مشاريع جيوسياسية شاملة تتعارض مباشرة مع أسس النظام القانوني الدولي. وعليه؛ فإن ما بعد «طوفان الأقصى» ليس مجرد لحظة صدام مسلح، بل هي نقطة تحوّل في البنية الأخلاقية والسياسية والقانونية في النظام الدولي، لحظة انكشاف الانحياز الصريح للقوة على حساب الشرعية، ولحظة تقديس «الحسابات الجيوسياسية» - مثال: «إسرائيل الكبرى»، على حساب القيم القانونية والإنسانية.

الإشكالية

على الرغم من أن ميثاق الأمم المتحدة نصّ على أن مجلس الأمن يتحمّل المسؤولية الرئيسية في حفظ السلم والأمن الدوليين، فإن الواقع العملي يكشف عن مفارقة لافتة: فكم من حرب اندلعت، أو إبادة جماعية وقعت، دون أن يتمكن المجلس من التدخل الفاعل أو إصدار قرار رادع؟ في قلب هذا العجز، يبرز دور «الفيتو» كأداة يُفترض أن تكرّس التوازن وتمنع الانزلاق نحو النزاعات، لكنها في حالات كثيرة شكّلت عائقاً أمام أي تحرّك جماعي فعّال. لذلك، تبرز الإشكالية على الشكل التالي:

إذا كان الهدف من الفيتو هو حفظ السلم والأمن الدوليين، فلماذا لا يمنع الحروب؟ وكيف يبرز الخلل، في الآلية أم في احتكار الدول الخمس لمنطق القوة؟

من هنا تُطرح الحاجة إلى إصلاح قانوني يردع الدول من استغلال نفوذها على حساب السلام العالمي.



أهمية البحث

تكمُن أهمية البحث في هدفه؛ أي في إبراز ضرورة إصلاح النظام الدولي ببيان استخدام حقّ النقض في مجلس الأمن أداة جيوسياسية محضّة، وليس محافظاً على السلام والأمن الدوليين. وما دام الصراع قائماً بين التصوّرات الجيوسياسية لكلّ دولة عن كيفة الهيمنة على الحوكمة العالمية، فالسلام سيبقى هشاً.

المنهج العلمي

يستخدم البحث المنهج القانوني التحليلي الذي يقوم على تحليل النصوص القانونية والاتفاقيات ومواثيق الأمم المتحدة، لفهم الأطر التي تُنظّم استخدام الفيديو، وخاصةً في الفصلين السادس والسابع من ميثاقها. هذا فضلاً عن أنه يُبيّن ما إذا كان الفيديو أداة قانونية أم سياسية، وأيضاً مدى انحراف الدول دائمة العضوية عن المبادئ القانونية باستغلالها «الفيديو». كما يستخدم المنهج التحليلي النقدي الذي يركّز على نقد الممارسة الواقعية واختبار مدى تطابقها والأهداف المُعلنة. وغالباً ما يُستخدم لتحليل الازدواجية في المعايير وانحراف المؤسسات الدولية عن دورها المفترض؛ ما يمكننا من تحليل التناقض بين مبدأ حفظ الأمن وبين الواقع السياسي المتحيّز داخل مجلس الأمن.

أما الجديد الذي نقدمه، في بحثنا هو المنهج الجيوسياسي الذي يركّز على تحليل الصراعات الدولية من منظور التنافس على الأرض والمواقع الاستراتيجية وقراءة انتقائية للتاريخ بغية دراسة التوازنات الجيوسياسية وتأثيرها في القرارين السياسي والعسكري. إذ مع هذا المنهج يمكن دراسة: كيف تستخدم الدول الكبرى «الفيديو» لتعزيز نفوذها؟ وكيف يُربط بمواقع النزاعات الجيو – استراتيجية (أوكرانيا، غزّة..). وكيف تُحوّل أدوات قانونية إلى آليات هيمنة جيوسياسية؟

لقد تبين لنا أنّ حقّ النقض، في مجلس الأمن منذ بداية القرن الواحد والعشرين

خصوصاً، تلَوْن بصبغة جيوسياسية حتى بات أداة جيوسياسية يخدم مشروع الدول المهمة في تخطي المصالح الوطنية، خدمة لمشروعها التوسعي.

أولاً. بنية مجلس الأمن الجيوسياسية منذ النشأة وحتى ممارسات «الفيتو»

يُعدّ مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة التجسيد العملي لتوازن القوى العالمية، والذي أُرسى بعد الحرب العالمية الثانية؛ فمنذ نشأته في العام 1945، بُني هذا المجلس على أساس تركيبة تعكس موازين القوة لا العدالة التمثيلية. إذ مُنحت الدول الخمس المنتصرة في الحرب (الولايات المتحدة، الاتحاد السوفياتي - لاحقاً روسيا، الصين، فرنسا، وبريطانيا)، امتياز العضوية الدائمة وحق النقض (الفيتو)، ما أضفى عليه طابعاً جيوسائياً واضحاً منذ البداية. وقد شكّلت هذه البنية اختلافاً هيكلياً دائماً في آليات اتخاذ القرار داخل المجلس، حيث يُختزل المسار الأممي في إرادة تلك القوى الكبرى، ويُعطّل الإجماع الدولي في حال تعارضه مع مصالحها الاستراتيجية.

أ. نشأة الأمم المتحدة وسرديتها

لقد تحوّل «الفيتو» من إجراء قانوني إلى أداة جيوسياسية تُستخدم لترجيح كفة النفوذ القومي على حساب الأمن الجماعي. ويظهر ذلك جلياً في طريقة تعامل المجلس مع مختلف الأزمات الدولية، إذ سُجّل استخدامه عشرات المرات في ملفات تتعلق بالنزاعات الإقليمية والتدخلات العسكرية وحقوق الإنسان ما كرّس واقعاً دولياً تُدار فيه العدالة وفق مصالح القوى المسيطرة، لا وفق مبادئ القانون الدولي. وبذلك؛ فإنّ فهم تركيبة مجلس الأمن لا يكتمل من دون تحليل جذوره الجيوسياسية، وآلية استخدام حق النقض أداة لصياغة القرار الدولي، لا وسيلة لضبطه.

هذا؛ ويحتوي ميثاق الأمم المتحدة على ديباجة و (11) مادة، وكذلك نظام محكمة العدل الدولية المؤلّف من (70) مادة. يتّضح، في الميثاق، سبب إنشاء المنظّمة من



خلال مقاصدها ومبادئها التي نشأت عليها. ومقاصدها، وفقاً لما جاء في المادة الأولى من الميثاق، يبيّن مقاصدها وما تسعى إليه؛ وأهمّها:

- حفظ السلم والأمن الدوليين واستخدام الوسائل الفعلية من أجل هذه الغاية الأساسية، وهي منع ما يهدّد سلمهما.
- تطوير العلاقات الودية وتقويتها على أساس المبدأ الذي يقضي بالتسوية في الحقوق بين الشعوب.
- تحقيق التعاون الدوليّ لحلّ المشكلات ذات الصيغ الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإنسانية.
- جعل هيئة الأمم المتحدة مرجعاً لتنسيق الأعمال الأممية وتوجيهها نحو إدراك الغايات المشتركة⁽¹⁾.

ب. مجلس الأمن الدولي العامود الفقري للأمم المتحدة

تنقسم هذه الهيئات قسمين، من ناحية العمل المباشر المعني في حفظ السلم والأمن الدوليين، وهي: الجمعية العامة، مجلس الأمن الدولي والأمانة العامة. وهناك ثلاث هيئات أخرى تسهم، بصورة غير مباشرة، في العمل ذاته، وهي: محكمة العدل الدولية والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ومجلس الوصاية⁽²⁾. ووفقاً للصلاحيات الممنوحة لمجلس الأمن، في ميثاق الأمم المتحدة، يُعدّ المجلس بمثابة الهيئة الرئيسة لها، ويقع على عاتقه المهمة الأساسية في الحفاظ على السلم والأمن الدوليين. ويتكوّن نظام مجلس الأمن الداخلي من خمسة أعضاء دائمي العضوية يتمتّعون بحقّ النقض (الفيثو)، في المسائل الموضوعية. وعشرة أعضاء غير دائمي العضوية، يُنتخبون كلّ سنتين دورياً من أعضاء الأمم المتحدة من الجمعية العامة. كما يعمل

(1) ميثاق الأمم المتحدة، المادة الأولى.

(2) رواد غالب سليقة: إدارة الأزمات الدولية في ظلّ نظام الأمن الجماعي، دار المنهل الجامعي، بيروت، ط 1،

2014، ص 125.

مجلس الأمن على إصدار التوصيات ومناقشة القضايا السياسية، ويحق له قبول أعضاء جدد في الجمعية والأمم المتحدة. ويشارك في العمل مع الجمعية العامة في إدارة المنظّمة الدوليّة. وقرارات مجلس الأمن تأخذ القوّة الإلزاميّة لضمان السلام الدولي من خلاله؛ لأنّ الميثاق خوّلّه اتّخاذ القرارات القسريّة بمن يضرّ في السلم والأمن الدوليّين، وذلك في الفصل السابع الذي يعطيه الصلاحيّة في اتّخاذ التدابير الإكراهيّة⁽¹⁾.

1. نظام التصويت القانوني

يتميّز نظام التصويت، في مجلس الأمن، بخصائص متعدّدة عن باقي أجهزة الأمم المتحدة، ويتمثّل بتوفّر تسعة أعضاء من أعضاء المجلس لإصدار القرار، منهم الدول الدائمة العضويّة متّفقة، ولا يمكن إصدار القرار في حال عدم موافقة إحدى هذه الدول، والتي يتيح لها «حقّ الفيتو» إلغاء القرار المقترح للتصويت عليه في المسائل الموضوعيّة⁽²⁾. ولكون هذا الجهاز الدائم الانعقاد، ولأهمّيّة؛ فقد كلّف بأن يكون نائباً عن أعضاء الأمم المتحدة في المحافظة على السلم والأمن الدوليّين⁽³⁾.

2. التصويت على المسائل الإجرائيّة

ميّزت المادّة (27)، من الميثاق، بين نوعين من المسائل التي تُعرض على مجلس الأمن، إذ هناك:

– طائفة من المسائل الشكليّة التي تكفي لإصدار هذه القرارات، وهي أن يصوّت لصالحها تسعة أعضاء من المجلس، حتّى وإن كانوا جميعاً من الأعضاء غير الدائمين.

(1) رواد غالب سليقة: إدارة الأزمات الدوليّة، مرجع سابق، ص 127، 130.

(2) خليل حسين: النظرية العامة والمنظّمات العالميّة، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط 1، 2010، ص 307 – 308.

(3) أحمد أبو الوفا: الوسيط في قانون المنظّمات الدوليّة، دار النهضة العربيّة، القاهرة، 1986، ص 463.



- يُشترط لإصدار القرار بشأن طائفة المسائل الموضوعية أن يصوّت لصالحها تسعة أعضاء، ويُشترط أن يكون من بينهم الدول دائمة العضوية⁽¹⁾.
- تحديد المقصود بالمسائل الإجرائية؛ إذ تُثار بعض المشكلات المتعلقة بالترقية بين المسائل الإجرائية والموضوعية؛ لأنّ الميثاق لم يذكر بالتحديد ما المقصود بكل منها، ويتبيّن أنّه يعطي للدول الكبرى سلطة أكبر وفقاً لما ترتبه مصالحها.
- نظام التصويت على المسائل الإجرائية غير متكافئ؛ إذ تصدر القرارات أو التوصيات بشأن المسائل الإجرائية بأغلبية تسعة أصوات من بين الأعضاء الخمسة عشر، أي بأغلبية ثلاثة أخماس، بصرف النظر عن موافقة أو اعتراض الدول الدائمة⁽²⁾.
- التصويت على المسائل الموضوعية يثير مشكلات متعدّدة، سواءً بالنسبة إلى تحديد المقصود منها أم بالنسبة إلى التصويت عليها، وما يثيره في الواقع العملي من مشكلات عديدة⁽³⁾.
- التمييز بين مصطلحي «النزاع» و«الموقف»؛ إذ مع الأهمية الكبيرة للترقية بين هذين المصطلحين جاء الميثاق خالياً من وضع معيار لذلك. وقد حاول الفقه إيجادها منذ العام 1946. وإنّ التمييز بين هذين المصطلحين لا تظهر أهميّتها إلا فيما خصّ الدول ذات المقاعد الدائمة، والمسائل الموضوعية، وبصدد فضّ المنازعات بالطرائق السلمية.
- بناءً على ذلك، لا يسري الاستثناء على ما يصدر بشأن تهديد السلم والأمن الدوليين، أو الإخلال بهما، إذ يتعيّن موافقة كلّ الأعضاء الدائمين حتّى لو كانوا

(1) محمّد السعيد الدقّاق: المنظّمات الدوليّة والعالميّة والإقليمية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1978، ص 322.

(2) خليل حسين: النظرية العامة والمنظّمات العالمية، مرجع سابق، ص 309.

(3) إبراهيم أحمد شليبي: التنظيم الدولي، النظرية العامة للأمم المتّحدة، الدار الجامعيّة، القاهرة، 1986، ص 323، 325.

أطرافاً في النزاع⁽¹⁾، وقد يبدو حق النقض هذا متناقضاً والعصر في مؤسسة تدّعي الديمقراطية. إذ لم يُبرّر هذا الحق، في نظر مؤسّسيه، إلّا بكون مجلس الأمن جهاز الأمم المتحدة «الأرستقراطي». إذ يقتصر اختصاصه على المسائل المتعلقة بصون السلم والأمن الدوليين، ويتفوّق على جميع أجهزة المنظمة الأخرى في هذا المجال الحيوي. وفي حال وجود وضع يُعرّض السلم العالمي للخطر، يُمكنه اعتماد قرارات تُلزم الدول. كما يملك سلطة جعل العقوبات التي يُقرّرها مُلزِمة على الدولة العضو. إذ داخل المجلس، لكلّ عضو صوت واحد فقط، وللأعضاء الخمسة الدائمين حق النقض.

في العام 1946، أعلن تشرشل، والذي لم يعدّ رئيساً لوزراء بريطانيا العظمى بعد هزيمته في الانتخابات، في خطابه في «فولتون» (الولايات المتحدة الأمريكية) أن الأمم المتحدة أنشئت لحماية سكان العالم من آفتين رهيبتين: «الحرب والطغيان»⁽²⁾؛ وأعرب عن أمله في «تزويد الأمم المتحدة فوراً بقوة مسلحة دولية»⁽³⁾. أثار هذا ردود فعل حادة من الدول الشيوعية، وخاصّة الاتحاد السوفياتي السابق. ولم تسر الأمور كما هو مخطّط لها، واستخدم جميع الأعضاء الدائمين حقّ النقض (الفيتو) على نطاق واسع، وإن كان ذلك بشكل غير متساوٍ. وظل الاتحاد السوفياتي السابق، خلال الحرب الباردة، بطلاً في جميع المجالات.

لكن في الوقت نفسه، حق النقض قابل للنقد، سواءً عددناه فعّالاً أو تمثلياً. في الحال الأولى، يُشكل بوضوح عقبة أمام قدرة المجلس على اتّخاذ القرار الذي لا

(1) إبراهيم أحمد شليبي: التنظيم الدولي، مرجع سابق، ص 328.

(2) تشرشل، على الرغم من خروجه من رئاسة الوزراء بعد هزيمته في انتخابات العام 1945، ألقى هذا الخطاب وهو في موقف المعارضة. للمزيد راجع: Churchill, Winston S.: *The Sinews of Peace* (Iron Curtain: Speech), Westminster College, Fulton, Missouri, 5 March 1946، شوهده في 22 / 8 / 2025، على الرابط: <https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1946-1963-elder-statesman/the-sinews-of-peace>

(3) المرجع نفسه.



يمكنه من التدخل إذا لم يُناسب قراره أحد الأعضاء الدائمين، بصرف النظر عن خطورة التهديد للسلم أو الأمن. والثاني؛ كيف نقبل هذا الامتياز المُفرط المُمنوح للأعضاء الدائمين فقط، والذي يجعل المجلس رهينة لهم ويضعهم فوق ميثاق الأمم المتحدة؟ تاليًا، يؤكد هذا حق النقض سيادة مصالح وطنية محدودة على المصالح الوطنية العامة.

3. امتناع عضو دائم من التصويت

هناك عدّة مواضع يحقّ فيها للعضو، في مجلس الأمن الدولي، الامتناع عن التصويت:

– الامتناع الإجباري: نصّ عليه ميثاق الأمم المتحدة صراحة، ويخصّ الدول الأعضاء وغير الأعضاء فيه. وبخصوص الدول الأعضاء، فإنّه يجب على الدولة العضو، سواء أكانت طرفًا في نزاع معروض على المجلس أم لا، أن تمتنع عن التصويت عند اتّخاذ القرار، وذلك تطبيقًا لأحكام الفصل السادس من الميثاق⁽¹⁾.

– الامتناع الاختياري: هو الذي لم ينصّ عليه ميثاق الأمم المتحدة. ويرى الباحث «إبراهيم أحمد شلبي» أنّه مع وضوح عبارات نصّ المادة (27)، والتي تقول بأنّ قرارات المجلس في المسائل غير الإجرائية يتعيّن صدورها بأغلبية تسعة من الأعضاء، بشرط أن يكون من بينها أصوات «الأعضاء الدائمين متّفقة»، وكذلك مع وضوح عبارات النصّ بشأن ضرورة أن يكون من بين الأصوات التسعة أصوات الأعضاء الدائمين الخمسة متّفقة لصحّة القرارات التي تصدر في المسائل الموضوعيّة، إلّا أنّ العمل في مجلس الأمن أظهر ضرورة تفسير هذا النص. هل يقصد به الأعضاء الدائمين كلّهم، أم فقط كلّ الأعضاء الدائمين

(1) أحمد أبو الوفا: الوسيط في قانون المنظّمات الدوليّة، مرجع سابق، ص 472.

المشتركين في التصويت على مسألة موضوعية؟ وهل أن الامتناع عن التصويت يعدّ بمثابة «اعتراض»، وتالياً انعدام للوجود القانوني لقرار مجلس الأمن، أم أنه لا يعدّ كذلك»⁽¹⁾.

في الواقع، أن التفسير الحرفي لنصوص الميثاق يجعل امتناع عضو دائم عن التصويت بمثابة استعمال حقّ النقض. إذ إن المادة (18) قرّرت أن الجمعية العامة تصدر قراراتها في المسائل المهمّة بأغلبية ثلثي الأعضاء الحاضرين المشتركين في التصويت. في حين أن المادة (27) قرّرت أن مجلس الأمن يُصدر قراراته في المسائل الموضوعية بأغلبية تسعة أعضاء، من بينها أصوات الأعضاء الدائمين متّفقة. وللتقريب بين النصّين، يظهر أن المطلوب بالنسبة إلى التصويت هو الأعضاء الحاضرون المشتركين في التصويت. وتالياً، من يمتنع عن التصويت لا يُحسب داخل الأغلبية المطلوبة. أمّا بالنسبة إلى المجلس، فالمطلوب تسعة أصوات من بينهم الدول دائمة العضوية متّفقة⁽²⁾.

4. تغيب عضو دائم عن الاجتماع

يرى الباحث «إبراهيم أحمد شلبي» أن غياب عضو دائم عن حضور جلسة يتخذ فيها قرار بمسألة موضوعية يثير جدلاً في التفسير. فهل يمكن أن يُعدّ غياب العضو من قبيل الامتناع من التصويت، أم أن الغياب له حكم آخر يختلف عن الامتناع؟ وقد أثّرت هذه المسألة، وأثارت معها كثير من المناقشات. وعند تغيب الاتحاد السوفياتي السابق عن حضور جلسات مجلس الأمن احتجاجاً على رفض المجلس قبول مندوب الصين الشعبية محلّ مندوب الصين الوطنية، صدرت في تلك المرحلة قرارات عدّة من مجلس الأمن، ومنها قرار التدخل في حرب كوريا (1950) التي رفض السوفييتون الاعتراف بمشروعيتها، ثمّ ظهر اختلاف آراء الدول والفقهاء بشأن امتناع أحد الأعضاء

(1) أحمد أبو الوفا: الوسيط في قانون المنظمات الدولية، مرجع سابق، ص 472.

(2) إبراهيم أحمد شلبي: التنظيم الدولي، مرجع سابق، ص 329 - 330.



الدائمين عن حضور جلسات مجلس الأمن. واتخذ هذا الخلاف اتجاهاً أساسيين: الأول يرى في الغياب أثراً يختلف عن الامتناع من التصويت، والثاني يرى أن التغيب يعدّ بمثابة استعمال حقّ الاعتراض⁽¹⁾.

يرى «إبراهيم أحمد شلبي»، إذا كان الرأي الثاني أكثر انطباقاً مع أحكام الميثاق، إلا أن الرأي الأول أكثر مراعاة للواقع الدولي من ناحية، وتيسيراً للمجلس في القيام بأعباء اختصاصاته. إذاً، انطلاقاً من الرغبة في تدعيم التنظيم الدولي وتجنباً لتناقضات سياسات الدول الكبرى، يميل «شلبي» إلى الرأي الأول القاضي بأن الامتناع عن الحضور كالامتناع عن التصويت، من ناحية الآثار؛ وهذا هو الحل الأنسب⁽²⁾.

5. مفهوم «الفييتو» واستعماله لأغراض جيوسياسية

حقّ النقض (الفييتو) كلمة لاتينية تعني «أنا لا أسمح»، وهو حقّ إجهاض تمرير أي قرار مقترح، أو تشريع ومنعه، ولكن في الوقت ذاته لا يضمن تمرير المشروع وتبنيه⁽³⁾. ويكون على نوعين: مطلق، والآخر مقيد أو مشروط⁽⁴⁾. وينبغي أن نقارن بين مفهوم «الفييتو» في العلوم السياسية وبين مفهومه في العلاقات الدولية، أي في إطار الأمم المتحدة:

– **الفييتو المطلق في العلوم السياسية:** هو الحقّ الكامل والنهائي في رفض أي قرار أو مشروع قانون، من دون إمكان تجاوزه أو الالتفاف عليه، مهما كانت الأغلبية المؤيدة لهذا القرار. مثلاً: في بعض الأنظمة الملكية أو الرئاسية يتمتع الرئيس أو الملك بحق النقض المطلق الذي يوقف المشروع التشريعي نهائياً، بعبارة

(1) إبراهيم أحمد إلياس: سلطات مجلس الأمن في تسوية المنازعات الدولية، دار محمود للنشر، القاهرة، ط 1، 2011، ص 118.

(2) إبراهيم أحمد شلبي: التنظيم الدولي، مرجع سابق، ص 130 – 131.

(3) المرجع نفسه، ص 146.

(4) إبراهيم أحمد إلياس: سلطات مجلس الأمن، مرجع سابق، ص 128.

أخرى: «الفيّتو» المطلق يعني أن «كلمتي الأخيرة ولا تُرد»⁽¹⁾.

– الفيّتو المقيّد أو المشروط في العلوم السياسيّة: هو حق النقض الذي يمكن تجاوزه لاحقاً بشروط معينة، مثل التصويت بأغليّة معززة ($\frac{2}{3}$ أو $\frac{3}{4}$)، أو بعد مرور مدة زمنيّة معيّنة، أو بإعادة طرح القانون مع تعديلات. مثال: في الولايات المتّحدة الأمريكيّة، للرئيس حقّ «الفيّتو» على قرارات الكونغرس، لكن يمكن للأخير إلغائه إذا صوّت ثلثا الأعضاء لمصلحة القرار مجدّداً. بمعنى: «أنا لا أسمح الآن، لكن إذا أصرت أغلبية كبيرة، يمكن أن يتمّ».

بناء عليه؛ الفرق بين «الفيّتو» المطلق والمقيّد يُجسّد الفرق بين السلطة المطلقة والحوكمة التشاركيّة. الأول يُمكن جهة واحدة من احتكار القرار، وهذا ما انعكس طوال التسعينيّات إلى يومنا في سلوك الولايات المتّحدة التي تسعى إلى تكريس نظام دوليّ أحاديّ القطب. والثاني يتيح للنقض أن يكون مجرد اعتراض، لا حكماً نهائياً، ما يجعل العمليّة التشريعيّة أكثر توازناً وتفاعلاً. على سبيل المثال: فيّتو الرئيس الأمريكي دونالد ترامب على قوانين الكونغرس، في مارس/ أذار 2019، ضد مشروع قانون ينهي حال الطوارئ الوطنيّة التي أعلنها لتمويل بناء الجدار الحدودي مع المكسيك. لكن الكونغرس حاول تجاوز هذا الفيّتو بإعادة التصويت بأغلبية الثلثين؛ وفشل في ذلك الحين، مع أن الفيّتو الرئاسي في النظام الأمريكي ليس نهائياً، بل يمكن تجاوزه دستورياً إذا حصل المشروع على دعم أغلبية كبيرة في الكونغرس⁽²⁾.

هذا النموذج يوضح أن «الفيّتو» المقيّد لا يُجهض المشروع تماماً، إنما يمنح فرصة لإعادة التفاوض أو التصويت بأغليّة معززة. في المقابل، لو كان «الفيّتو» مطلقاً – كما في مجلس الأمن – لسقط القرار نهائياً. و«الفيّتو» أو حق النقض، في إطار الأمم المتّحدة، هو «الفيّتو» المطلق الذي يُتخذ كما تُتخذ القرارات الموضوعيّة، أي

(1) إبراهيم أحمد إلياس: سلطات مجلس الأمن، مرجع سابق، ص 133.

(2) R. HATTO: Le maintien de la paix - L'ONU en action, éditions Armand Colin, 2015, p. 77.



المتّصلة مباشرة بمسألة حفظ السلام والأمن الدوليّين⁽¹⁾. وينطوي هذا الأمر على أيّ تهديد على السلم والأمن الدوليّين، بتصويت إيجابي من (9) أعضاء على الأقلّ من أصل (15)، على أن يكون من بينهم الأعضاء الخمسة الدائمون، وهذا ما يُسمّى قاعدة إجماع الأعضاء الدائمين، فهم يملكون حق النقض (الفيثو).

بعبارة أخرى، إذا عارض أي عضو دائم قرارًا ما، يمكنه أن يصوّت ضده (يستخدم الفيثو)، وتالياً يمنع اعتماد القرار. و«الفيثو» المشروط أو المقيد، لا يوجب وجود حق النقض لدولة دائمة لإبطال القرار الأممي، وهو الذي يُتخذ في القرارات الإجرائيّة بتصويت إيجابي من (9) أعضاء على الأقلّ من أصل (15). ومن الممكن تجاوز «الفيثو» سياسياً على الرغم من كونه مطلقاً، من خلال الجمعية العامة للأمم المتحدة؛ وذلك عندما يُعطّل القرار في مجلس الأمن بسبب «الفيثو»، يمكن أن تلجأ الدول إلى الجمعية العامة التي لا تعتمد على «الفيثو»، وتصدر قرارات غير ملزمة قانونياً لكنها قويّة سياسياً؛ مثلاً: الجمعية العامة صوّتت بأغلبية (141) دولة في مارس / آذار 2022 لإدانة غزو روسيا لأوكرانيا، بعد تعطيل القرار في مجلس الأمن⁽²⁾.

ثانياً. تعطيل الإطار القانوني تحت ضغط المصالح الجيوسياسية للدول الدائمة العضويّة

يرى الباحث «مفيد شهاب» أنّ هذه التسمية غير دقيقة، إذ إنّ اصطلاح «الفيثو» يُستعمل أصلاً للاعتراض على قرار صدر بالفعل. وإنّ حقّ الدول المذكور يتمثّل في الاعتراض على قرار ما يزال في مرحلة الإعداد، ويؤدّي عدم موافقتها إلى عدم صدوره⁽³⁾. أُدخل نظام حقّ النقض، في ميثاق الأمم المتحدة، في الأعمال التمهيدية لإعداد الميثاق. وأثار خلافاً بشأن نظام التصويت، في مجلس الأمن، بين الدول الأربع

(1) R. HATTO, *op. cit.*, p. 51.

(2) إبراهيم أحمد إلياس: سلطات مجلس الأمن في تسوية المنازعات الدوليّة، مرجع سابق، ص 239.

(3) للمزيد راجع: مفيد محمود شهاب: المنظمات الدوليّة، دار النهضة العربيّة، القاهرة، 1978، ص 200 – 214.

الكبرى (ما عدا فرنسا) إزاء إعداد مقترحات «دمبارتن أوكس». وعند انعقاد «مؤتمر يالطا»، اقترح الرئيس الأمريكي «روزفلت» حينها حقّ النقض (الفيتو)، بهدف إقناع الكونغرس الأمريكي بأنّ انضمام الولايات المتحدة إلى الأمم المتحدة لا يرتّب التزاماً على الحكومة الأمريكية بقبول أو تحمّل مسؤوليّات لم توافق عليها. وقد قبل الاتحاد السوفياتي السابق وإنكلترا الاقتراح، وأصبح يُعرف فيما بعد باسم «صيغة يالطا»⁽¹⁾.

أ. الصراع الجيوسياسي بين روسيا والغرب في أوكرانيا

يتكوّن الشعب الأوكرانيّ من أديان وإثنيّات ولغات عدّة، وهذه الفوارق الواضحة زادت من الانقسام الداخلي، بسبب صراع النفوذ بين روسيا الذي يُدين له الشرق والجنوب الأوكرانيّ، وبين الغرب الأوكراني المدعوم من الولايات المتحدة وأوروبا، والذي يعكس اضطراباً داخليّاً وعدم استقرار. إضافة إلى هذا الانقسام السياسيّ والترديّ الاقتصادي؛ وما أدّى إليه انفصال جزء من الأراضي الأوكرانيّة وانضمامها إلى روسيا (شبه جزيرة القرم). يأتي التساؤل هنا: هل استطاع مجلس الأمن القيام بمهمّاته؟ هل قامت الدول الكبرى التي ادّعت تحمّل المسؤوليةّ كاملة لحماية السلام والأمن العالميّين بواجبها إزاء قضيةّ الأزمة الأوكرانيّة؟ هل استُخدم «الفيتو» الروسيّ من أجل حفظ السلام أم لأغراض أخرى؟

1. الفيتو الروسي وأبعاد الهيمنة الأوراسية

إنّ مسؤوليّة الأمن الدوليّ الفعلية ارتبطت بالمسائل السياسيّة وأجواء المنافسة بين الدول الكبرى إلى حدّ كبير، فالمنافسة على الهيمنة بين الولايات المتحدة والاتّحاد السوفياتيّ السابق (روسيا حالياً) تجلّت في الاستخدام المفرط «للفيتو» في مجلس الأمن. وتفسير هذا الامتياز على نطاق واسع يصبّ في مصلحة الدول الكبرى. ونتيجة لذلك، أدّى استخدام حقّ النقض إلى شلل واسع النطاق في عمل مجلس الأمن

(1) مفيد محمود شهاب: المنظمات الدولية، مرجع سابق، ص 316 – 317.



الدوليّ خلال حقبة الحرب الباردة، واستمرّت هذه الديناميّة في الحقب التي تلتها، خصوصًا مع عودة روسيا إلى الساحة الدوليّة قوّة ذات طموحات أوراسيّة واضحة⁽¹⁾.

في هذا السياق؛ يمكن فهم الموقف الجيوسياسيّ الروسيّ من الحرب في أوكرانيا، في ضوء نظريّة «الريملاند» التي طوّرها الجغرافي الأمريكي «نيكولاس سبايكمان»، والتي تؤكد أنّ السيطرة على أطراف أوراسيا (الريملاند) تُمثّل مفتاح الهيمنة العالميّة. وبناءً عليه؛ ترى روسيا أنّ الحفاظ على نفوذها في الفضاء السوفياتيّ السابق (مثل أوكرانيا وجورجيا) ليس مجرد مسألة سيادة إقليمية، إنّما هو ضرورة إستراتيجية تمنع القوى الأطلسيّة (الولايات المتحدة والنااتو) من تطويق روسيا جغرافيًا وخنقها سياسيًا واقتصاديًا.

في ضوء هذه الرؤية الجيوسياسية، استخدمت روسيا مرارًا حقّ النقض في مجلس الأمن الدوليّ، لا سيّما منذ اندلاع الأزمة الأوكرانيّة في العام 2014، ثمّ بشكل أوسع بعد الحرب المفتوحة في شباط في العام 2022. ولم يكن استخدام الفيتو الروسيّ يهدف فقط إلى حماية مصالح موسكو المباشرة، بل أيضًا لتكريس رفضها للمنظور الغربي للنظام الدوليّ، وفرض توازن قوى جديد يستند إلى رؤية متعدّدة الأقطاب، ترى في السيطرة على أوراسيا شرطًا لتفكيك الهيمنة الأمريكيّة الأحاديّة.

في هذا الإطار، يُصبح استخدام روسيا لل«فيتو» أداة مزدوجة: هي من جهة وسيلة لتعطيل قرارات لا تنسجم ومصالحها أو إعادة ترتيب التوازنات الدوليّة. ومن جهة أخرى تعبّر عن الهوة بين مبادئ ميثاق الأمم المتّحدة وواقع العلاقات الدوليّة، حيث لا يُمارس «الفيتو» بوصفه استثناءً نادرًا، بل سلاحًا دائمًا يعكس الأولويات الجيوسياسية للدول الكبرى.

(1) D'ENCAUSSE Hélène Carrère: *Six années qui ont changé le monde*, éd. Fayard, 2019, p 448.

2. نتائج فشل مجلس الأمن في وقف الحرب الروسية - الأوكرانية

أدى عجز مجلس الأمن الدولي عن اتخاذ خطوات حاسمة تجاه الحرب الروسية - الأوكرانية إلى تفاقم الصراع وتحوّله إلى نزاع مسلّح مفتوح، يهدّد الأمن والسلم الدوليين بشكل مباشر. لقد عكست الأحداث الميدانية، من اغتيالات وتفجيرات وعمليات عسكرية واسعة، هشاشة النظام الأمني الجماعي المعتمد على شرعية الأمم المتحدة. ويُعدّ اغتيال رئيس جمهورية دونيتسك الشعبية «ألكسندر زاخارتشينكو»، في تفجير استهدافه في أحد مقاهي مدينة دونيتسك، نموذجاً صارخاً عن تصاعد العنف وتراجع أدوات الردع الدولية.

إنّ فشل الأمم المتحدة ومجلس الأمن في التعاطي مع هذه الحرب لا يمكن عزله عن توظيف روسيا لحقّ النقض (الفيتو)، بوصفه درعاً يحمي مصالحها الجيوسياسية في الفضاء السوفياتي السابق، ومحاولة لإعادة صياغة ميزان القوى الإقليمي ضمن مشروع أوراسي أوسع. في المقابل، الولايات المتحدة الأمريكية، بوصفها القوة المهيمنة على النظام الدولي، لم تكن مستعدة لتنازل استراتيجي قد يُفضي إلى إعادة رسم خرائط النفوذ العالمي، ما جعل مجلس الأمن ساحة صراع دبلوماسي مشلول، لا آلية ردع فعّالة فيه، حيث تأكّد هذا الأمر بعد دراسة تحليلية لأهمّ الأحداث في أوكرانيا من العام 2004 حتّى العام 2018 وأهمّ قرارات الأمم المتحدة، ومجلس الأمن الدولي فيها.

وفي ما يلي، جدول يلخص استخدام حق النقض في مجلس الأمن لمصالح جيوسياسية في القرن الواحد والعشرين⁽¹⁾

(1) للمزيد راجع: موقع مجلس الأمن الدولي الإلكتروني، شوهد في تاريخ 20 / 8 / 2025، على الرابط: <https://www.securitycouncilreport.org/un-security-council-working-methods/the-veto.php>



الجدول الرقم (1)

مدى استخدام «الفيديو» في القرن الواحد والعشرين

ملاحظة	مستخدم الفيديو/ السنة	القرار المعني
الفيديو طُرح على قرار يدعو إلى وقف إطلاق النار متعلق بقطاع غزة.	الولايات المتحدة/ 2006	قرار يدعو إلى وقف العمليات العسكرية الإسرائيلية في غزة وسحب القوات فوراً.
مع تزايد النزاع في سوريا، استخدم حق النقض من روسيا والصين، بشكل متكرر، لمنع تقسيم سوريا وإسقاط نظام بشار الأسد، حين كان الهدف فرض خريطة جديدة لمنطقة غرب آسيا (الشرق الأوسط).	روسيا والصين - 2011	تكرار الفيديو خلال الأزمة السورية: حقوق الإنسان، استخدام الأسلحة الكيميائية، الحظر، التدخلات الدولية
روسيا استخدمت الفيديو لعرقلة إصدارات قوية ضدها؛ حين رفضها قرارات تُدين الغزو الروسي لأوكرانيا.	روسيا - 2022	غزو أوكرانيا: قرارات تدين العدوان أو تفرض عقوبات
الولايات المتحدة استخدمت الفيديو واعتضت على قرارات تُطالب بإدخال فلسطين عضواً كاملاً أو فرض وقف فوري لإطلاق النار في غزة.	الولايات المتحدة - 2024	موضوع إدخال فلسطين كدولة أعضاء في الأمم المتحدة؛ وقرارات متعلقة بالحرب في غزة

ملاحظة	مستخدم الفيتو / السنة	القرار المعني
في أيلول 2025، استخدمت أمريكا الفيتو لمنع قرار معارض يطالب بوقف النار الدائم وغير المشروط	الولايات المتحدة - 2025	قرارات تطالب بوقف فوري وغير مشروط لإطلاق النار في غزة، وتسهيل وصول المساعدات الإنسانية وإطلاق سراح الرهائن

ب. فشل مجلس الأمن في حلّ الصراعات الدوليّة المصيرية

عجز النظام الدوليّ عن حلّ النزاعات الدوليّة بسبب استعمال «الفيتو»، ولهذا أخفق مجلس الأمن في تسوية معظمها، فعجز عن حفظ السلم والأمن الدوليين. ونتج هذا الإخفاق بسبب سوء استخدام حقّ النقض، وهذا ما تجلّى في أطول وأشرس صراع نشأ منذ تأسيس منظمة الأمم المتحدة، وهو الصراع العربيّ - الإسرائيليّ (القضيّة الفلسطينيّة)؛ حين استخدم حقّ النقض بشكل مفرط، ما أدّى إلى عجز مجلس الأمن عن تنفيذ قراراته وإلزام الطرف الصهيونيّ بها⁽¹⁾. ما يدفعنا الى التساؤل: ماذا تعيّر، اليوم، في الصراع العربي - الإسرائيليّ؟ الكيان الصهيوني منذ نشأته بقيام «دولة إسرائيل» لم يلتزم بأي قرار أممي مع أنها لم تتمكّن من فرض احتلالها إلّا من خلال قرارات ازدواجيّة في الأمم المتحدة. وما يزال الإجرام الإسرائيلي مدعوماً بـ«الفيتو» الأميركي كلّما طُلب من مجلس الأمن أن يجتمع لإدانتها على ارتكابها الجرائم التي تنتهك الحقوق الإنسانيّة بإجرام لا مثيل له حتى الآن، سواء في فلسطين أم لبنان أم في سوريا.

من هنا يأتي الجواب؛ أن طبيعة استخدام حق النقض، في مجلس الأمن، بعد «طوفان الأقصى» تغيّرت كلياً. لقد باتت السيادة الجيوسياسية تتغلّب على الشرعيّة القانونيّة.

(1) محسن محمد صالح: حقائق وثوابت في القضيّة الفلسطينيّة، مركز الزيتون، بيروت، 2013، ص 15 - 18.



ولا بدّ من الاعتراف أن النظام الدولي شهد تحوّلًا جذريًا بعد تلك العملية، تمثّل بتغيّر معايير المشروعية الدولية وتقدّم الحجّة الجيوسياسية على مبادئ القانون الدولي العام. في السابق، كان استخدام الدول الكبرى، على رأسها الولايات المتحدة، حقّ النقض (الفيتو) يُسوِّغ غالبًا بدوافع قومية أو معايير جيو - استراتيجيّة، وكان يُستخدم بشكل متكرّر لحماية «إسرائيل» من الإدانات الدوليّة، خصوصًا في مجلس الأمن.

إنّ المجازر والانتهاكات التي ترتكبها في غزة، حين اقترنت بتصريحات رسمية تعترف علنًا بنية ارتكاب تلك الجرائم، وضعت المجتمع الدولي أمام مشهد قانوني متكامل الأركان، إذ باتت جريمة مع سبق الإصرار واعتراف مباشر بالمسؤوليّة وأدلة دامغة على الانتهاكات. ومع ذلك، لم تُفعّل آليات المساءلة الدوليّة، بل جرى تسويق تعطيلها بذريعة «الضرورات الجيوسياسية» المرتبطة بـ «مشروع إسرائيل الكبرى». وإنّ ما يُثير القلق العميق في هذا السياق، هو تحوّل وظيفة «الفيتو» من أداة لحفظ السلم والأمن الدوليين - كما هو مكرّس في ميثاق الأمم المتحدة - إلى أداة تُستخدم لحماية مشروع جيوسياسي توسّعي، يقوم على أنقاض السيادة الوطنيّة لعدد من دول المنطقة، من لبنان وسوريا إلى فلسطين والأردن وحتى أطراف من الجزيرة العربية. بهذا المعنى، لم يعد «الفيتو» يُستخدم لتعطيل إدانة ما، بل لتسهيل تنفيذ رؤية جيوسياسية ذات طابع توسّعي، متعارضة وجوهر القانون الدولي العام ومبدأ سيادة الدول.

وفي ما يلي جدول يلخّص استخدامات الولايات المتحدة لحق النقض في مجلس الأمن منذ بدء «طوفان الأقصى».

الجدول الرقم (2)

مدى استخدام «الفيديو» الولايات المتحدة الأميركية منذ «طوفان الأقصى» (2023)

القرار المقترح وتاريخه	الدول المؤيدة للقرار/ الموقف العام	سبب «الفيديو» الأمريكي في مجلس الأمن الدولي
في 18 أيلول/ 2025؛ قرار لمجلس الأمن الدولي يطالب بـ «وقف فوري ودائم لإطلاق النار في غزة، ورفع القيود عن إيصال المساعدات وإطلاق سراح الرهائن».	صوّتت (14) دولة لصالح القرار؛ عدّل النص من دون رفض الولايات المتحدة حتى التصويت النهائي.	الولايات المتحدة قالت إنّ النص لا يدين حماس بما فيه الكفاية، ولا يعترف بشكل واضح بحق «إسرائيل» في الدفاع عن النفس.
20 شباط/ 2024؛ قرار قدّمته الجزائر يطالب بـ «وقف إنساني فوري لإطلاق النار وإطلاق الرهائن وتسهيل وصول المساعدات الإنسانية إلى غزة».	أيدته (13) دولة، والمملكة المتحدة امتنعت عن التصويت؛ الصين وروسيا من المؤيدين.	الولايات المتحدة سوّغت قرارها بأنّ «الدبلوماسية الصعبة تحتاج إلى مزيد من الوقت»، وأشارت إلى صياغة المشروع في بعض مواضعه.
24/ تشرين 2023؛ قرار يدين هجوم حماس، يدعو إلى أوقات إنسانية مؤقتة في الهجمات كلّها للسماح بوصول المساعدات وطلب انسحاب بعض التوجهات المدنية في شمال غزة.	دعم من (12) دولة؛ بريطانيا وروسيا امتنعتا؛ الولايات المتحدة استخدمت الفيديو.	الولايات المتحدة سوّغت بحاجتها إلى مزيد من الوقت للدبلوماسية الأمريكية الميدانية، ولأنّ النص لا يعترف كافياً بحق «إسرائيل» في الدفاع عن النفس.



يبين الجدول ، بشكل واضح ، أن الولايات المتحدة لا ترفض وقف إطلاق النار أو إدخال المساعدات الإنسانية مطلقاً، إنما تشترطها بنصوص تُدين حركة «حماس» الإسلامية، وتربط وقف العمليات العسكرية بإطلاق سراح الأسرى وإعطاء «إسرائيل» ما تُعتقده «حقّها في الدفاع عن النفس». كذلك، استخدام «الفيديو»، بهذه الطريقة، يُظهر أن المعايير الجيوسياسية، ومنها الحفاظ على التحالف العقدي والتاريخي مع «إسرائيل» والدفاع عن مصالحها الاستراتيجية في غرب آسيا (الشرق الأوسط)، هذا كله يؤدي دوراً محورياً في قرارات السياسة الأمريكية أزاء هذه الأزمات، وتتقدم في بعض الأحيان على الالتزام الصارم بالقانون الدولي أو التوصيات الإنسانية الأممية. هذا بالإضافة إلى أن عدد مرّات «الفيديو» من الولايات المتحدة، في هذا السياق، قد ازداد، ما يشير إلى نمط متكرّر وليس حالاً معزولة، وهو ما يدعم قولنا إنّ «الحجّة الجيوسياسية» باتت تتخطى أولوية القانون في ممارسات الأمم المتحدة في هذه المسألة.

ج. دور اللوبي الصهيوني في تكريس الدعم الأمريكي لـ«إسرائيل» في مجلس الأمن

إنّ نفوذ اللوبي اليهودي على المجتمع الأمريكي والإدارات السياسية للدولة امتدّ حتّى وصل إلى مرحلة صار فيها الأفراد العاملون في اللوبي اليهودي من أصحاب القرار في الدولة، ومن ذوي التأثير على السياسة الخارجية الأمريكية، فقد تغلغلوا في أهمّ الأجهزة الرئاسية للدولة⁽¹⁾. ويتميّز عمل اللوبي اليهودي بقيام الأفراد والمنظمات التابعة له بالعمل على جعل السياسة الخارجية تصبّ في مصلحة الكيان الصهيوني. هؤلاء الأفراد العاملون في اللوبي هم يهود أمريكا، يسعون ليس فقط على ترسيخ السياسة الخارجية الأمريكية لمصلحة الكيان الصهيوني فحسب، بل يصل الأمر

(1) كميل منصور: الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل (العروة الوثقى)، مؤسّسة الدراسات الفلسطينية، بيروت، ط

2، 1998، ص 291.

إلى مرحلة الانتخابات الرئاسية في الولايات المتحدة وتغليب الأصوات الانتخابية لمرشحين موالين لهذا الكيان. إضافة إلى العمل على جمع تبرعات مالية لمساندة المنظمات المؤيدة للكيان الصهيوني⁽¹⁾.

د. من التعطيل إلى الهيمنة

إن دور مجلس الأمن في المرحلة التي تلت عملية «طوفان الأقصى» يظهر دور الإدارات الأمريكية الحقيقي، من الرئيس «جو بايدن» الى الرئيس الحالي «دونالد ترامب». مع فارق يميّز الرجلان: هو أن «ترامب» يستغل الثغرات التي تعترى أداءه الوظيفي، فضلاً عن الخلل الهيكلي لمجلس الأمن ليكون ممثلاً عن إرادة الدول الكبرى فقط. هذا الأمر، وضع الأعضاء غير الدائمين، في مجلس الأمن، بصورة الضعف وعدم الفاعلية لعدم وجود صلاحيات وامتيازات لتلك الدول العشرة. وقد انعكس سلباً في أداء مهمّاتهم، فضلاً عن الضغوطات والأساليب غير الأخلاقية المتبعة من الولايات المتحدة ضد من يقف من الأعضاء غير الدائمين بوجه القرارات التي تصبّ في مصلحة الدول الخمسة⁽²⁾.

إن الولايات المتحدة تسعى إلى فرض رؤيتها الاستراتيجية على العالم، ليس فقط من ناحية القوة العسكرية، بل عبر المال. وهي التي تؤمّن أعلى نسبة تمويل للمنظمات الدولية؛ على الرغم من أن الرئيس «ترامب» يحاول تقليصها بابتزاز دول الأعضاء بالانسحاب، وعبر العولمة أيضاً. وهكذا تضع العديد من المؤسسات الدولية تحت هيمنتها، مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي⁽³⁾. يرى الباحث «حسن نافعة» أن

(1) جون ميرشايمر وستيفن والت: اللوبي الإسرائيلي والسياسة الخارجية الأمريكية، مجلة الدراسات الفلسطينية، مجلد 17، العدد 66، 2006، ص 199.

(2) فتحيّة التيم: نحو إصلاح منظمة الأمم المتحدة في حفظ السلم والأمن الدوليين، دار النشر مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2011، ص 352.

(3) محمّد عزيز شكري وماجد ياسين الحموي: الوسيط في المنظمات الدولية، منشورات جامعة دمشق، 2000، ص 68.



المنظمات الدوليّة عموماً هي نُظم غير مستقلة؛ لأنّها خاضعة لقوى البيئة الخارجيّة التي تشكّل بالنسبة إليها ضغوطاً كبرى تؤثر في قراراتها على نحوٍ حاسم⁽¹⁾. وبناءً على كل ما ورد، نستنتج أن الولايات المتحدة هي العضو الدائم الوحيد، في مجلس الأمن، الذي يمتلك وسائل للهيمنة على المنظّمة الدوليّة، سواء من الناحية الماليّة أو العسكريّة أو السياسيّة أو القانونيّة.

الخاتمة

من الواضح أنّ الزيادة العديدة، في هيكلية مجلس الأمن، لن تحلّ مشكلة حقّ النقض، والسبيل الجدّي الوحيد الذي يُنظر إليه، حتى الآن، لمعالجة المشكلة هو الاقتراح الداعي إلى التصويت السلبي لعضوين دائمين في مجلس الأمن لرفض قرار لم تقبله دول الأعضاء. وهناك احتمالات أخرى، بأنّ قرار «أتشيسون» المستلهم من نموذج الدستور الأمريكي، يقول في حال استخدم حقّ النقض من جانب عضو دائم، يمكن للجمعية العامة أن تحلّ المشكلة من خلال التصويت بأغلبية ثلثين. ولكن هذا من شأنه أن يغيّر، بشكلٍ أساسي، ديناميكية بنية الأمم المتحدة المؤسسية بالسماح بإزالة الحواجز في العديد من الحالات. وهذا سيتطلّب إعادة كتابة ميثاق الأمم المتّحدة الذي ينبغي أن يوافق عليه الأعضاء الدائمون. لذلك من الأرجح أن يبقى هذا الحلّ غير قابل للتطبيق.

كما نذكر أنه، منذ مدّة طويلة، طُرِح إلغاء المقاعد الفرنسيّة والبريطانيّة لمصلحة مقعد واحد يمثل الاتحاد الأوروبي. لم يُعتمد هذا الاقتراح من البلدين المعنيين. وبالنسبة إلى الاتحاد الأوروبي، فإنّ إنشاء مقعد جديد دائم أو شبه دائم لألمانيا، وربما إيطاليا، لن يؤدّي إلّا إلى زيادة التعقيد في تطوير السياسة الخارجيّة المشتركة. وإنّ أيّ

(1) حسن نافعة: إصلاح الأمم المتّحدة يبدأ بإصلاح الولايات المتّحدة، دار العربية للعلوم ناشرون بالتعاون مع مركز الجزيرة للدراسات، بيروت، ط 1، 2009، ص 92.

تغيير في تكوين المجلس، لجعله أكثر تمثيلاً، سيؤدي إلى زيادة الخلافات داخله، وهذا هو ثمن الديمقراطية. وهذا هو الحال، طالما الأقلية توافق على الخضوع إلى نتيجة تصويت الأغلبية.

السؤال الذي يطرح نفسه: كيف يمكن تعزيز الديمقراطية داخل الدول، طالما هناك آلية داخل الأمم المتحدة تنافي هذا المفهوم؟ وكيف يمكن أن يستمر مجلس الأمن بهيكليته في القرن الواحد والعشرين، حين بات مفهوم الديمقراطية ليس فقط حقاً تطالب به الدول والشعوب، إنّما هو شرط أساسي لتحقيق السلام والأمن الدوليين؟.

كما أن هناك سؤال آخر يطرح نفسه: هل يُعدّ إصلاح الأمم المتحدة مشكلة حقيقية؟ يبدو أن الحاجة إلى عولمة سياسية تستشعر الشعوب بضرورتها؛ لكنّها بكل تأكيد لا تستشعرها حكومات الدول القومية. إن الفكرة القائلة بأن إصلاح الأمم المتحدة يمكن أن يؤدي إلى نظام أفضل لإدارة كوكب الأرض هي فكرة غامضة، وذلك لسببين على الأقل:

– لقد أصبح واضحاً الآن أن الأمم المتحدة غير قابلة للإصلاح؛ ما دامت جميع الحكومات حريصة على الحفاظ على مكتسباتها، وفي مقدمتها حق النقض (الفيتو).

– إن هذه المنظمة العالمية ليست إلا انعكاساً للوضع الراهن من غياب التوافق العالمي، على شكل الحوكمة العالمية، أحادية القطب أو متعددة الأقطاب. وبتعبير أدقّ هي انعكاس لانعدام التوافق في القضايا الحيوية.

– في الواقع، يعيش العالم اليوم تحت نظام هيمنة مزدوجة: هيمنة الدول «الغنية» على الدول «الفقيرة»، وهيمنة الولايات المتحدة على مجمل النظام العالمي.

مع ذلك، تبقى مكانة مجلس الأمن محورية في نظام العلاقات الدولية الحالي. إذ لم تعد هناك أيّ مسوّغات لاحتفاظ مجموعة من الدول، دون غيرها، بحق العضوية



الدائمة وحقّ النقض في مجلس الأمن، وذلك لتغيير موازين القوى في العالم، وكذلك تغيير الظروف التي أدّت إلى ذلك، سواءً أكانت هذه الظروف اقتصادية أم عسكرية؛ ويمكن تلخيص أهم الاستنتاجات:

- إنّ استخدام حقّ النقض، في مجلس الأمن، قد أسىء استخدامه، فلم يُستخدم بحسن نية وبصورة طبيعية، وإنّما استخدم بإفراط لأجل مصالح الدول الخمس الكبرى وحلفائها الجيوسياسية، وخصوصاً الولايات المتحدة.
- إنّ حقّ النقض قد تغيّر معناه ومضمونه الحقيقي، بسبب تصرفات الولايات المتحدة، وأصبح هذا الحقّ امتيازاً واحتكاراً لها.
- إنّ المنظّمة الدوليّة، بما فيها مجلس الأمن، باتت عاجزة، أكثر من أي وقت مضى، عن حلّ المشكلات الدوليّة الصعبة بسبب إساءة استخدام حقّ النقض وهيمنة الولايات المتحدة على المنظّمة العالميّة.
- إنّ الدول الدائمة العضويّة، في مجلس الأمن، هي نفسها التي تتجاوز قرارات المجلس لأهداف وأجندات جيوسياسية، وعجز المجلس عن اتّخاذ أيّ إجراء ضدّ الدول التي لا تلتزم بقراراته.
- عملت الولايات المتحدة على استغلال تفردّها في العالم، بفرض تطبيقات وتفسيرات لميثاق الأمم المتحدة تتعارض وجوهر القانون الدوليّ، وهذا ما حصل في سلسلة القرارات الصادرة عن مجلس الأمن ضدّ العراق.
- لم يستطع مجلس الأمن، بسبب إساءة استعمال حقّ النقض، معالجة كثير من النزاعات الدوليّة المسلحة. وأبرز مثال على ذلك هو الصراع العربيّ-الإسرائيليّ، بسبب «الفيثو» الأمريكيّ المستمرّ لصالح الكيان الصهيونيّ، وكذلك عجز مجلس الأمن الفاضح عن تنفيذ قراراته، ووقوفه عاجزاً أزاء إصرار بعض الأعضاء على عدم الإذعان لقراراته، ودعم الكيان الصهيونيّ الذي يرفض دائماً قرارات مجلس الأمن أو الجمعية العامّة كلّها بشأن الانتهاكات

والجرائم التي يرتكبها بحق الفلسطينيين أهل البلد الأصليين.

- تعدّ الأزمة الماليّة الخانقة التي تعيشها الأمم المتّحدة، وهي ذات الأسباب العديدة، سبباً آخر أدّى إلى عجزها عن أداء مَهَمَّاتها. كما أنّ عدم وجود مصادر تمويل للأمم المتّحدة - عدا تلك التي تقدّمها الدول الكبرى، وخصوصاً الولايات المتّحدة- جعلها أداة هشة أمام الضغوط التي تمارسها الدول عليها لتنفيذ سياساتها الخاصّة وغير المشروعة على حساب المجتمع الدوليّ.

المقترحات

أمام التحدّيات المتفاقمة التي تواجهها منظومة الأمم المتّحدة، وخصوصاً الاختلالات البنيويّة والوظيفيّة في أداء مجلس الأمن، بات من الضروري التفكير في إصلاحات جذريّة تُمكن هذه المؤسسة من أداء دورها الحقيقي في حفظ السلم والأمن الدوليّين، بعيداً من منطق الهيمنة وممارسات المعايير المزدوجة. وفي هذا السياق، يُقترح عدد من الإجراءات الإصلاحية الأساسيّة التي من شأنها إعادة التوازن والفاعلية إلى عمل المجلس:

- تعديل الميثاق، في ما يخصّ المادّة (23)، الخاصّة بالعضويّة في مجلس الأمن، وتوسيع عضويّة المجلس حتّى نصل إلى تمثيل عددي مقبول ومتناسب بين حجم المجلس وحجم وجود الجمعية العامّة.
- إصلاح آليّة صنع القرار داخل المجلس، بدءاً بمرحلة المناقشات والمفاوضات وصولاً إلى مرحلة التصويت. إذ يجب أن يقيّد استخدام حقّ النقض بمسائل محدّدة، مثل فرض العقوبات أو التدخّل العسكريّ. كما يجب عند استخدام حقّ النقض التحقق من عدم وجود مصلحة حيويّة لأيّ من الدول الخمس.
- لمعالجة الازدواجيّة وسياسة الكيل بمكيالين التي يعمل بها مجلس الأمن، يجب تضمين المادّة (39) من الميثاق معايير وضوابط معيّنة لتعيين الحالات التي تهدّد السلم والأمن الدوليّين، وعدم ترك الأمر لسلطة مجلس الأمن التقديرية.



– حلّ مشكلة الأزمة الماليّة الخانقة التي تعيشها الأمم المتّحدة، وتهدّد نشاطها بالشلل. إذ ازدادت النفقات مع زيادة عمليّات حفظ السلام. ولتنصّل الولايات المتّحدة من واجباتها الماليّة له أثر كبير، فقد تعهّدت منذ قيام المنظّمة بتحمّل ربع النفقات الماليّة من موازنتها السنوية. ومن الأفضل إيجاد وسائل أخرى لتمويل نفقات المنظّمة، ومنها فرض ضرائب على مبيعات السلاح والشركات المتعدّدة الجنسيّات، وكذلك المنافذ البحريّة التجاريّة. وفي الوقت نفسه، في حال تمّ ذلك، تكون المنظّمة غير خاضعة للضغوطات الأمريكيّة، خصوصاً أنّ المرحلة الأخيرة شهدت تهديدات بخفض المستحقّات الماليّة التي تقدّمها الولايات المتّحدة الأمريكيّة لأسباب سياسيّة.

المصادر والمراجع

أ. المواثيق الدولية

1. ميثاق الأمم المتحدة، المادة الأولى.

ب. الكتب باللغة العربية

1. أبو الوفا، أحمد: الوسيط في قانون المنظّمات الدوليّة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986.
2. إلياس، إبراهيم أحمد: سلطات مجلس الأمن في تسوية المنازعات الدوليّة، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2011.
3. حسين، خليل: النظرية العامّة والمنظّمات العالميّة، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط 1، 2010.
4. الدقاق، محمّد السعيد: المنظّمات الدوليّة والعالميّة والإقليميّة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 1978.
5. سليقة، رواد غالب: إدارة الأزمات الدوليّة في ظلّ نظام الأمن الجماعيّ، دار المنهل الجامعي، بيروت ط 1، 2014.
6. شكري، محمّد عزيز؛ الحمويّ، ماجد ياسين: الوسيط في المنظّمات الدوليّة، منشورات جامعة دمشق، 2000.
7. شلبي، إبراهيم أحمد: التنظيم الدوليّ، النظرية العامّة للأمم المتّحدة، الدار الجامعيّة، القاهرة، 1986.
8. شهاب، مفيد محمود: المنظّمات الدوليّة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 1978.
9. صالح، محسن محمد: حقائق وثوابت في القضية الفلسطينيّة، مركز الزيتون، بيروت، 2013.



10. منصور، كميل: الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل (العروة الأوثق)، مؤسسة الدراسات الفلسطينية، بيروت، ط 2، 1998.
11. نافعة، حسن: إصلاح الأمم المتحدة يبدأ بإصلاح الولايات المتحدة، دار العربية للعلوم ناشرون بالتعاون مع مركز الجزيرة للدراسات، بيروت، ط 1، 2009.
12. اليتيم، فتحية: نحو إصلاح منظمة الأمم المتحدة في حفظ السلم والأمن الدوليين، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2011.

ج. مجلات

1. ميرشايمر، جون؛ والت، ستيفن: اللوبي الإسرائيلي والسياسة الخارجية الأمريكية، مجلة الدراسات الفلسطينية، مجلد 17، العدد 66، 2006.

د. المراجع باللغة الأجنبية

1. D'ENCAUSSE Hélène Carrère: **Six années qui ont changé le monde**, éd. Fayard, 2019.
2. FISCHER, Louis: **The Life of Mahatma Gandhi**, éd. Vintage, 2015.
3. R. HATTO: **Le maintien de la paix - L'ONU en action**, éditions Armand Colin, 2015.

ه. مواقع إلكترونية

1. موقع مجلس الأمن الدولي الإلكتروني، شوهد في تاريخ 20/8/2025، على الرابط:
<https://www.securitycouncilreport.org/un-security-council-working-methods/the-veto.php>
2. Churchill, Winston S.: **The Sinews of Peace** (Iron Curtain Speech), Westminster College, Fulton, Missouri, 5 March 1946, Retrieved on 22/8/2025, from:
https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1946-1963-elder-statesman/the-sinews-of-peace/?utm_source=chatgpt.com

البُعد السياسي والإنساني في فكر السيد «حسن نصرالله»

«دراسة تحليلية في ضوء المبادئ القرآنية»

الشيخ د. أحمد جاد الكريم النمر⁽¹⁾

الملخص

يتناول البحث البُعدين السياسي والإنساني في فكر السيد «حسن نصر الله» على ضوء المبادئ القرآنية والرواية الشريفة، مُحللاً كيف يتجاوز إطار المقاومة العسكرية إلى ميادين الدولة، السياسة والعمل الاجتماعي. ويُرَكِّز على المظاهر السياسية لهذا الفكر مثل الوجود الفاعل في الدولة بهدف الإصلاح ومحاربة الفساد، والمشاركة السياسية لخدمة الشعب وحماية المقاومة، وبناء التحالفات الإقليمية الاستراتيجية ضمن «محور المقاومة»، والتفاعل النشط مع القضايا الوطنية الكبرى كالسيادة والموارد. كما يغوص في البُعد الإنساني، مُبرزاً تجليات الرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية عبر شبكات مؤسساتية، والاهتمام الخاص بعائلات الشهداء والجرحى والأسرى، وتعزيز دور المرأة والشباب، وأخيراً العناية بالبنى التحتية كجزء من مقاومة التدمير والإعمار. ويخلص البحث إلى أن فكر السيد «نصر الله» يُمثل منظومة متكاملة تُعنى ببناء وطن وشعب قوي، عزيز ومتماسك، يُزواج بين الجهاد السياسي والجهاد

(1) أستاذ محاضر في الجامعة الإسلامية - لبنان.



الإنساني لضمان الحياة الكريمة والصمود الشامل.

الكلمات المفتاحية: السيد «حسن نصر الله»، البُعد السياسي، البُعد الإنساني، محور المقاومة، الإصلاح ومكافحة الفساد.

Abstract

This research explores the Political and Humanitarian Dimensions in the thought of «Sayyed Hassan Nasrallah», analyzing how the comprehensive «Culture of Life» he advocates for transcends the realm of military resistance to encompass state affairs, politics, and social action. The study focuses on the political manifestations of this «Culture of Life,» such as effective presence within state institutions for reform and anti-corruption efforts, political participation to serve the people and protect the resistance, building strategic regional alliances within the «Axis of Resistance,» and actively engaging with major national issues like sovereignty and resources. It also delves into the humanitarian dimension, highlighting the practical aspects of social, health, and educational care provided through institutional networks, special attention to the families of martyrs, wounded, and prisoners, empowering the roles of women and youth, and finally, caring for infrastructure as an integral part of resisting destruction and engaging in reconstruction. The research concludes that «Sayyed Nasrallah's» thought represents an integrated system concerned with building a strong, dignified, and cohesive nation and people, combining political struggle with humanitarian efforts to ensure a dignified life and comprehensive steadfastness.

Keywords: Sayyed Hassan Nasrallah, Political Dimension, Humanitarian Dimension, Axis of Resistance, Reform and Anti-Corruption.

المقدمة

يُعدّ فكر السيّد «حسن نصر الله»، الأمين العام لـ «حزب الله»، وفقاً لما عكسه خطابه وكلماته ومواقفه، على امتداد سنوات قيادته للمقاومة منظومة فكرية متكاملة تجاوزت حدود الميدان العسكري والجهادي لتشمل كافة مناحي الحياة السياسية والاجتماعية

والإنسانية. لقد أرسّت المقاومة في لبنان، تحت قيادته، ثقافة وفكرًا ينبثق من منظومة عقديّة وقيميّة راسخة تشرّبت من مفاهيم إلهيّة وموروث نبوي وإمامي، وتترجم هذا الفكر والنهج إلى استراتيجيّات عمل متعدّدة الأوجه هدفت إلى صيانة كرامة الإنسان والوطن في وجه التحديات الكبرى المتمثّلة في الاحتلال والفساد والفسل. إن هذا الفكر لا ينظر إلى المقاومة على أنها عمل مسلح فحسب، بل منهج حياة يسعى للإعمار في مقابل التدمير، وللبناء في مقابل الهيمنة.

لقد درجت الكثير من الدراسات على حصر تحليل فكر المقاومة في لبنان ضمن الإطار العسكري أو الصراعي، ما أهمل أو قلّل من أهميّة الأبعاد الأخرى التي تُشكّل جوهر صمودها وقوّتها الداخليّة. من هنا، تأتي أهميّة هذا البحث لتسليط الضوء على بُعدين حاسمين، هما البعد السياسي والبعد الإنساني، كمكوّنين أساسيين لفكر السيد «حسن نصر الله».

يكشف البحث أن البعد السياسي لا يقتصر على مجرد التواجد في الفضاء العام، بل يتجسّد في الوجود الفاعل ضمن الدولة والمؤسّسات بهدف محدّد هو الإصلاح والتغيير ومواجهة ما يُطلق عليه السيد «نصر الله» أنّه «الجهاد الأكبر»، وهو محاربة الفساد والفسل الذي يهدّد كيان الوطن أكثر من أيّ عدوان خارجي. كما يبرز هذا البعد في التفاعل النشط مع القضايا الوطنيّة الكبرى كالسيادة وحماية الموارد الطبيعيّة، وفي بناء تحالفات إقليميّة استراتيجية (محور المقاومة) كجبهة حياة متكاملة.

وفي موازاة ذلك، يُقدم البحث تحليلًا عميقًا للبعد الإنساني والاجتماعي، مُظهرًا كيف تُترجم هذه الثقافة وهذا الفكر إلى ممارسات عمليّة عبر شبكات مؤسّسيّة تُعنى بالرعاية الاجتماعيّة، الصحيّة، والتربويّة الشاملة، وتُولي اهتمامًا خاصًا بعائلات الشهداء والجرحى والأسرى كأصحاب الفضل الأوّل. كما يُركّز على تمكين المرأة والشباب وإعمار البنى التحتيّة كجزء لا يتجزأ من مقاومة التدمير وتعزيز الصمود الذاتي.



إشكالية البحث

وعليه، فإن هذا البحث ينطلق من الإشكالية الرئيسة:

كيف تتجسّد الطبيعة التكاملية والشمولية لفكر السيد نصر الله ورؤيته، مُترجمةً عبر البُعدين السياسي (الإصلاح ومكافحة الفساد) والإنساني (بناء المجتمع الصامد)؟

منهجية البحث

لتحقيق هذه الغاية، اعتمد البحث على المنهج التحليلي والوصفي والاستنباطي، وذلك لتحليل الخطاب والممارسات، وربطها بالمرجعيات الدينية الشرعية. من خلال ذلك، يسعى البحث إلى تقديم صورة متكاملة وموضوعية تُثبت أن فكر السيد «نصر الله» يمثل منظومة مترابطة تُزاوج بين حماية الأمة والدفاع عن الحياة الكريمة، ليكون مشروع المقاومة هو نفسه مشروع بناء الإنسان والوطن.

تُعَدّ خطابات السيد «حسن نصر الله» المصدر الأساس لجمع البيانات في هذا البحث، حيث يُعتمد على:

- التسجيلات الموثوقة لقناة «المنار» كمرجع تلفزيوني رسمي.
- النصوص الكاملة والبيانات الصادرة عن مكتب «العلاقات الإعلامية لحزب الله»، لضمان أصالة البيانات ودقتها.

وتشمل أدوات جمع البيانات الأخرى التي تُعزّز الدراسة: الوثائق، الدراسات، المصادر الدينية، والتقارير الصادرة عن المؤسسات التابعة للمقاومة.

أولاً. البُعد السياسي في فكر السيد «نصرالله»

لا تقتصر أبعاد فكر السيد «نصر الله» على الميادين الجهادية أو الاجتماعية، بل تمتدّ لتشمل البُعدين السياسي والعام، الذي يظهر كيف تتفاعل هذه الثقافة مع قضايا

الحكم، الدولة، المؤسسات، والفضاء العام. تتجلى مخرجات فكر «السيد» من خلال هذا البعد في تحقيق أهدافه ورؤيته لحياة كريمة وعزيزة ضمن الإطار السياسي للوطن والمنطقة. من هنا يأتي استعراض أهم مظاهر البُعدين مع إبراز سياسة السيد «نصر الله» في تعزيز المقاومة ضمن كيان الدولة.

أ. الوجود الفاعل في الدولة والمؤسسات بهدف الإصلاح والتغيير

يمثل الوجود الفاعل في فكر السيد «نصر الله» ورؤيته في الدولة والمؤسسات الرسمية مظهرًا مهمًا لبُعده السياسي والعام. هذا الوجود يعني المشاركة العملية والمؤثرة في صنع القرار والتشريع وإدارة شؤون الدولة، ليس لمجرد الحصول على المناصب، بل بهدف الإصلاح والتغيير نحو بناء دولة أقوى، أكثر عدالة، وأقدر على حماية مواطنيها وسيادتها. يعكس هذا البعد الانتقال من مرحلة المقاومة العسكرية الصرفة إلى مشاركة أشمل في بناء الوطن.

1. الإصلاح والتغيير في الدولة والمؤسسات من المرجعية الشرعية

حث الإسلام على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر في صيغة الوجوب على المسلمين، ويشمل هذا الوجوب المجالات العامة والسياسية (وفقًا للقدرة والظروف). كما أكد على قيم العدل، الأمانة، المسؤولية في الحكم والإدارة، ودعا إلى محاربة الفساد والظلم، إذ قال تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾⁽¹⁾. تفرض هذه الآية الواجب على الأمة بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والذي يتضمن السعي إلى الإصلاح والتغيير في المجتمع والدولة بما يتوافق مع الحق والعدل. كذلك رُوي عن رسول الله ﷺ قوله: «المقسطون عند الله يوم القيامة على منابر من نور عن يمين

(1) سورة آل عمران، الآية 104.



الرحمن، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولّوا»⁽¹⁾. يشجع هذا الحديث على العدل في الحكم والإدارة، ما يشكّل دافعاً للسعي إلى الإصلاح والتغيير لتحقيق العدل في المؤسسات الرسميّة.

2. الوجود الفاعل في الدولة والمؤسسات في فكر السيد «حسن نصر الله»

يرى السيد «حسن نصر الله» أن مشاركة المقاومة في الحياة السياسيّة والدولة ليست تنازلاً عن أهدافها، بل هي ضرورة لحماية المقاومة، خدمة الناس، والسعي لبناء دولة قوية وقادرة على العدل والمواجهة. كما أكّد أن الهدف من هذه المشاركة هو الإصلاح والتغيير لمحاربة الفساد والفشل الذي يعانيه لبنان. ففي سياق الحديث عن الموقف من الدولة، يقول: «نحن لا نريد دولة طائفية فاسدة... نريد دولة قوية عادلة قادرة... مشاركتنا في الحكومة والبرلمان ليست غاية في ذاتها... هي وسيلة لخدمة شعبنا، لحماية ظهر المقاومة، وللسعي نحو الإصلاح والتغيير الحقيقي»⁽²⁾. يظهر هذا القول تأصيل «السيد» لمشاركة المقاومة في الدولة، مبيّناً أن هدفها هو الإصلاح والتغيير وليس الحصول على المناصب، وجعلها وسيلة لخدمة الأهداف الكبرى. وفي ذكرى انطلاق «المقاومة الإسلامية»، في إطار الحديث عن الأزمة في لبنان، قال: «أكبر تهديد للبنان اليوم هو الفساد... لا يمكن بناء دولة ونحن نعاني من هذا المرض الخبيث... مواجهة الفساد هي مقاومة في حد ذاتها... ونحن ملتزمون بالسعي لإصلاح مؤسسات الدولة»⁽³⁾. يُظهر هذا القول كيف يرى السيّد محاربة الفساد كفعل مقاومة، ويربطها بالتزام المقاومة بإصلاح مؤسسات الدولة، ما يبيّن أن الإصلاح هو هدف سياسي رئيس.

(1) محمد الري شهري: ميزان الحكمة، مكتب الإعلام الإسلامي، لا. م، 1984، ج 3، ص 2582.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 16 شباط 2010، بمناسبة ذكرى استشهاد القادة، قناة المنار الفضائية.

(3) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 15 أيار 2020، قناة المنار الفضائية.

ومن الأمثلة على تجليات الوجود الفاعل لبيئة المقاومة ضمن الدولة ومؤسساتها البنائية سعيًا لتعزيز صمودها وتلبية احتياجات المجتمع. يتمثل ذلك في:

- المشاركة الحكومية: تتولى بيئة المقاومة حقائب وزارية خدمية (كالصحة والأشغال والعمل والزراعة) باختيار وزراء أكفاء، لضمان توفير الخدمات الأساسية وتعزيز الصمود ووضع سياسات وطنية.
- التمثيل النيابي: تمتلك بيئة المقاومة كتلة نيابية فاعلة في البرلمان. يُركّز نوابها على تشريع القوانين ومراقبة الحكومة، رافعين مطالب اللبنانيين وقضاياهم الوطنية والاجتماعية.
- المشاركة البلدية: تُشارك بيئة المقاومة بقوة في الانتخابات البلدية، لضمان تمثيلها في المجالس البلدية وتوجيه الخدمات المحلية بما يخدم مصالح سكّان مناطقها.
- دفع التشريعات الإصلاحية: يعمل ممثلو المقاومة السياسيون على تمرير قوانين تتماشى مع رؤيتهم للإصلاح، خصوصًا تلك المتعلقة بمحاربة الفساد وتحسين الخدمات العامة، مع إعطاء الأولوية للفئات المحرومة وتعزيز صمود بيئة المقاومة.

ب. المشاركة في الحياة السياسية (الانتخابات، البلديات، وغيرها)

تعدّ المشاركة الفاعلة في الحياة السياسية مظهرًا أساسيًا للبعد السياسي والعام في فكر «السيد». هي تعكس التزامًا بالوطن، رغبة في صياغة مستقبله، وسعيًا لتمثيل الشعب وحقوقه من خلال القنوات الرسمية المتاحة. تتجلى هذه المشاركة في الانتخابات (نيابية وبلدية)، العمل داخل المؤسسات الرسمية (البرلمان، الحكومة، البلديات)، والحضور في الفضاء العام للتأثير على الرأي العام وصنع القرار. هذا البعد يظهر كيف يتجلى فكر السيد «نصر الله» في الانخراط في معترك السياسة لتحقيق أهدافه.



1. المشاركة في الشأن العام من المرجعية الشرعية

حثّ الإسلام على مشاركة المسلمين في شؤونهم العامة، ودعا إلى التشاور والتعاون على البر والتقوى. مفهوم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر الذي يتضمّن السعي لإصلاح الأوضاع العامة بما يتوافق مع الشريعة والعدل، ويمكن أن يتجسّد في مشاركة سياسية هادفة. قال تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾⁽¹⁾. تبين هذه الآية أن أمر المؤمنين يقوم على الشورى بينهم، وهذا يشكل أساساً لمفهوم مشاركة الأفراد في صنع القرار في الشأن العام.

2. المشاركة في الحياة السياسية في فكر السيد «حسن نصر الله»

كان السيد «حسن نصر الله» يرى أن المشاركة في الحياة السياسية واجب لصيانة المقاومة وحقوق شعبها، وأن التغيب عن الساحة السياسية يترك الفراغ لقوى أخرى قد تسعى لإضرار المقاومة. كان يشجّع الجمهور على المشاركة الكثيفة في الانتخابات، ويبين أهمية دور النواب والوزراء والبلديات في خدمة الناس والمساهمة في الإصلاح. ففي خطاب له قبل إحدى الانتخابات النيابية قال: «مشاركتم في الانتخابات ليست مجرد حق... هي واجب... هي حماية لمقاومتكم... هي دعم لقضايكم... صوتكم هو سلاح لتعزيز موقف المقاومة والمساهمة في بناء دولة قوية»⁽²⁾. يظهر هذا القول بشكل واضح كيف يربط «السيد» المشاركة في الانتخابات بواجب حماية المقاومة ودعم قضايا الشعب، مؤكداً أنها أداة سياسية حيوية في الحياة الكريمة. وفي سياق الحديث عن دور النواب والوزراء، يقول: «ممثلوكم في البرلمان والحكومة يحملون على عاتقهم مسؤولية كبيرة... هم ليسوا هناك لمجرد الحضور... هم هناك لخدمة شعبهم... لمحاربة الفساد... للتشريع لصالح الوطن... ليكونوا صوت المقاومة في

(1) سورة الشورى، الآية 38.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 4 أيار 2018، تناول موضوع الانتخابات النيابية، قناة المنار الفضائية.

الدولة⁽¹⁾. يُظهر هذا القول تحديد «السيد» مهام الممثلين السياسيين، وربط دورهم بخدمة الشعب والإصلاح، مبيّناً أن هذا الوجود السياسي له أهداف واضحة.

ومن الأمثلة العملية لتجلي المشاركة في الحياة السياسية في واقع بيئة المقاومة:

– حشد الجمهور للمشاركة في الانتخابات: تُبذل جهود كبيرة لتشجيع أفراد بيئة المقاومة على التسجيل للتصويت والمشاركة الكثيفة في كل الانتخابات (نيابية وبلدية).

– ترشيح الكفاءات للمناصب النيابية والبلدية: تقدّم بيئة المقاومة مرشحين للانتخابات يتمتّعون بالكفاءة والالتزام لتمثيلها في المؤسسات الرسمية، مع مراعاة توازن الكفاءة والتمثيل الشعبي لضمان صوت قوي وفاعل للمقاومة داخل الدولة.

– الحضور الفاعل للنواب والبلديات في خدمة الناس: يعمل النواب والأعضاء في البلديات المتممون لبيئة المقاومة على تقديم الخدمات ومتابعة قضايا الناس في مناطقهم، مع التركيز على مشاريع التنمية المحليّة وتحسين البنى التحتية التي تخدم المناطق التي تحتضن المقاومة.

– تنظيم المؤتمرات والندوات لمناقشة قضايا الشأن العام: تنظم فعاليات تسلط الضوء على قضايا سياسية واجتماعية مهمة، ويتم دعوة الجمهور لمناقشتها، ما يعزّز الوعي والمشاركة في الشأن العام.

ج. مواجهة الفساد والفشل في الدولة

تمثّل مواجهة الفساد والفشل في الدولة مظهرًا رئيسًا للبُعد السياسي في فكر السيد «نصرالله». إذ لا يقتصر تهديد الحياة الكريمة على الاحتلال والعدوان الخارجي، بل يتعدّاه ليشمل الأخطار الداخلية التي تنخر في بنية الوطن والمجتمع. ويعدّ الفساد

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 11 حزيران 2021.



(الاستغلال غير المشروع للسلطة والمال العام) والفشل في الدولة (الحكم السيئ، ضعف الأداء، عدم القدرة على توفير الخدمات الأساسية) تهديدًا مباشرًا للعيش الكريم في هذه الحياة، لأنهما يقوّضان أسس العدل، المسؤولية، الازدهار والصمود الذي تنشده ثقافة الحياة الكريمة. لذلك، تعدّ مواجهة هاتين الظاهرتين واجبًا سياسيًا وأخلاقيًا.

1. ذم الفساد والفشل في المرجعية الشرعية

لقد حارب الإسلام الفساد بكل أشكاله، المالي والإداري والاجتماعي، وعده شرًّا يفسد الحياة ويعطلّ المصالح. كما ذمّ الظلم والاستئثار بالسلطة والمال، وأمر بإقامة العدل والقسط.

وقال تعالى: ﴿وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا﴾⁽¹⁾؛ تحرّم هذه الآية الفساد بكل أشكاله في الأرض بعد أن أصلحها الله، ما يعطي محاربة الفساد بُعدًا شرعيًا ويجعله واجبًا لحماية الحياة وصيانة ما أصلحه الله. وقد رُوي عن رسول الله ﷺ قوله: «لعنة الله على من سرق منار الأرض»⁽²⁾. وأما حديث «لَا يَحِلُّ مَالُ امْرِئٍ مُسْلِمٍ إِلَّا بِطَيْبِ نَفْسٍ»⁽³⁾؛ فهو حديث عام في حرمة مال المسلم وليس خاصًا بالمال العام، وإن كان الفساد المالي يشمل. تُبين هذه الأحاديث خطر الفساد المالي وتحذر منه بشدة، ما يؤكد على وجوب محاربته في المؤسسات الرسمية.

2. مواجهة الفساد والفشل في الدولة في فكر «السيد نصرالله»

عدّ السيد الشهيد «حسن نصرالله» الفساد والفشل في الدولة خطرًا لا يقلّ عن خطر الاحتلال والعدوان. فوجد أنهما يقوّضان الوطن من الداخل ويضعفان المقاومة

(1) سورة الاعراف، الآية 56.

(2) المتقي الهندي: كنز العمال، تصحيح وفهرسة: الشيخ صفوة السقا، لا. ط، 1409هـ/1989م، ج 16، ص 99.

(3) محمد بن الحسن الحر العاملي: وسائل الشيعة إلى تحصيل مسائل الشريعة، تحقيق وتصحيح مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، قم المقدسة - إيران، لا. ت، ج 5، ص 120.

والبيئة الحاضنة. وأطلق على مواجهة الفساد «الجهد الأكبر» في بعض الأحيان، وأكد أن الإصلاح الحقيقي في الدولة يتطلب محاربة الفساد بقوة. وفي سياق الحديث عن الأزمة في لبنان، يقول: «أكبر تهديد للبنان اليوم... ليس إسرائيل... ليس الحصار... هو الفساد المستشري في مؤسسات الدولة... الفساد يدمر الوطن... يجوع الناس... يحطم الأمل... الفساد تهديد لثقافة الحياة»⁽¹⁾. يظهر هذا القول بشكل قاطع كيف يرى «السيد» الفساد تهديداً مباشراً للوطن ولـ«ثقافة الحياة» نفسها، معتقداً أنه أكبر تهديد في بعض الأحيان. وفي سياق الحديث عن المسؤولية، يقول: «محاربة الفساد ليست شأنًا ثانويًا... هي مسؤولية كلنا... هي جزء من جهادنا لبناء الدولة القوية... لا يمكن أن نبني مستقبلاً صالحاً في ظل وجود الفساد... وعلى الجميع أن يتحمل مسؤوليته في مواجهته»⁽²⁾. يظهر هذا القول كيف يربط السيد محاربة الفساد ببناء الدولة القوية، وجعلها مسؤولية واجبة على الجميع.

ومن الأمثلة العملية لتجلي مواجهة الفساد وفضله في الدولة:

- خطاب القيادة الذي يسلط الضوء على الفساد: يعدّ التركيز المستمرّ للـ«سيد» (وخلفه) في خطابه على ظاهرة الفساد وفشل الدولة، وفضح بعض جوانبه، مثالاً للمواجهة الإعلامية والسياسية.
- المبادرات التشريعية لمحاربة الفساد: تقديم الكتلة النيابية التابعة لبيئة المقاومة مبادرات لتشريع قوانين تُعنى بمحاربة الفساد أو تعزيز الشفافية والمساءلة.
- الدعوة إلى الإصلاحات الهيكلية في مؤسسات الدولة: يطالب ممثلو بيئة المقاومة بإصلاحات هيكلية في المؤسسات الرسمية لتحسين أدائها وزيادة فاعليتها.

(1) نصر الله، السيد حسن، خطاب بتاريخ 8 آذار 2019 بمناسبة الذكرى الثلاثون على تأسيس هيئة دعم المقاومة الإسلامية. قناة المنار الفضائية، م. س.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 16 شباط 2022، بمناسبة ذكرى استشهاد القادة.



- الحرص على الانضباط المالي والإداري داخل المؤسسات التابعة: في المؤسسات التابعة لبيئة المقاومة نفسها، يُبذل جهد للتأكيد على الانضباط المالي والإداري، ومحاربة أي شكل من أشكال الفساد الداخلي، ليكونوا نموذجًا.

د. بناء علاقات إقليمية ودولية (التحالفات، المحاور)

يمثل بناء علاقات إقليمية ودولية، وتشكيل التحالفات والمحاور، مظهرًا حيويًا للبُعد السياسي في فكر «السيد». لم يكن هذا الفكر يعيش في عزلة، بل كان متفاعلًا مع المحيط الإقليمي والدولي لتعزيز قوتهم، دعم قضاياهم، ومواجهة الأعداء المشتركين. هذا البُعد يعكس رؤية استراتيجية ترى أن الصراع ليس محليًا فقط، بل له أبعاد إقليمية ودولية، ويتطلب تضافر الجهود مع القوى المشابهة.

1. بناء العلاقات والتحالفات في المرجعية الشرعية

أكّد الإسلام على أهميّة وحدة صف المسلمين ونصرة بعضهم بعضًا، وأجاز التحالف مع غير المسلمين لمصلحة شرعية (كدفع العدوان). يشير القرآن إلى وجود محاور في الصراع بين الحق والباطل على مدى التاريخ. قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ ءَاوُوا وَنَصَرُوا أُولَٰئِكَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ⁽¹⁾﴾. تبين هذه الآية أن المؤمنين بعضهم أولياء بعض، ما يؤصل لمفهوم التكافل والتعاون بين الكيانات المؤمنة، ويشكل أساسًا لتشكيل التحالفات المبنية على الإيمان والأهداف المشتركة.

2. بناء علاقات إقليمية ودولية في فكر «السيد نصر الله»

وجد السيد الشهيد «حسن نصر الله» بناء العلاقات والتحالفات الإقليمية والدولية

(1) سورة الانفال، الآية 72.

ضرورة استراتيجية لصمود الوطن والمقاومة في وجه التحديات الكبرى. فرأى أن «محور المقاومة» الذي يضم إيران وسورية وفلسطين واليمن والعراق ليس مجرد تجمع عسكري، بل هو محور حياة يواجه محور الموت الذي يمثله الاحتلال والهيمنة. كما أكد على الالتزام بهذه التحالفات وتعزيز التنسيق مع حلفاء المقاومة. وفي سياق الحديث عن الوضع الإقليمي، يقول: «هذا المحور (محور المقاومة) يزداد قوة وتماسكاً... هو ليس محور موت أو دمار... هو محور حياة وكرامة... هو المحور الذي سيحرر فلسطين والقدس... هو ضمانة أمن منطقتنا في وجه المشاريع التصفوية»⁽¹⁾. يُظهر هذا القول كيف يرى السيد محور المقاومة محور حياة يواجه محور الموت، مؤكداً على هذا البعد الإقليمي في صياغة «ثقافة الحياة» السياسية. وفي سياق الحديث عن حلفاء المقاومة، يقول: «علاقنا بإيران وسورية هي علاقة مبادئ وأهداف مشتركة... ليست علاقة تبعية... هم داعمون أساسيون لمقاومتنا... وهذه العلاقات هي التي تعزز قوتنا وصمودنا في وجه المشاريع المعادية»⁽²⁾. يظهر هذا القول كيف يؤكد «السيد» على طبيعة العلاقات مع حلفاء المقاومة، وربط هذه العلاقات بتعزيز قوة المقاومة وصمودها، وبالتالي تعزيز قوة «لبنان»، ما يبين الأهمية الاستراتيجية لهذا البعد.

من الأمثلة العملية لتجلي بناء علاقات إقليمية ودولية لدعم «لبنان»:

- تعزيز التنسيق مع إيران وسورية: تعدد العلاقة الوثيقة والتنسيق المستمر على مختلف الأصعدة مع إيران وسورية أبرز مثال لبناء التحالفات الإقليمية.
- دعم الفصائل الفلسطينية المقاومة: تمثل دعم الفصائل الفلسطينية المقاومة (حماس، الجهاد الإسلامي، وغيرهما) دعماً مادياً ومعنوياً وسياسياً، جزءاً من بناء العلاقات الإقليمية ضمن محور المقاومة.

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له بمناسبة يوم القدس العالمي 2019، قناة المنار الفضائية.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 16 شباط 2013 بمناسبة ذكرى استشهاد القادة.



- إقامة العلاقات مع الحركات المشابهة في المنطقة: بناء العلاقات والتنسيق مع حركات مشابهة في العراق واليمن وغيرها، يعزز هذا البُعد الإقليمي.
- الحضور في المؤتمرات والفعاليات الإقليمية والدولية: مشاركة ممثلين عن بيئة المقاومة في المؤتمرات والفعاليات التي تنظم في دول حلفاء أو مهتمة بقضايا المقاومة، هو تجسيد للحضور الخارجي.

هـ. التفاعل مع القضايا الوطنية الكبرى (السيادة، الحدود، الموارد)

يمثل التفاعل الفاعل مع القضايا الوطنية الكبرى مظهرًا أساسيًا للبُعد السياسي في فكر «السيد نصرالله». هذه القضايا (كالسيادة، الحدود، الموارد الطبيعية كالنفط والغاز)، تمسّ مستقبل الوطن وحقوق شعبه المباشرة، وتُعدّ ميدانًا آخر للصراع ضدّ الاحتلال والهيمنة. هذا الفكر؛ يرى أن الدفاع عن هذه القضايا لا يقلّ أهميّة عن الدفاع عن الأرض، وأنه واجب وطني لصيانة الحياة الكريمة والمستقلّة للمواطنين.

1. أهميّة الدفاع عن الوطن وحقوقه في المرجعية الشرعية

حثّ الإسلام على الدفاع عن الوطن، الأرض، العرض والمال. لذا؛ مقاومة الاعتداء على هذه الحقوق واجب شرعي. وحماية الموارد التي تمتلكها الأمة من الاستيلاء عليها جزء من حماية حقوق المسلمين. وشاهد ذلك في السُنّة النبويّة الشريفة ما يُروى عن رسول الله ﷺ قوله: «من قُتِلَ دون ماله فهو شهيد، ومن قُتِلَ دون أهله فهو شهيد، ومن قُتِلَ دون دمه فهو شهيد، ومن قُتِلَ دون دينه فهو شهيد»⁽¹⁾. يمكن توسيع مفهوم (المال) ليشمل الموارد الوطنيّة، لأن حماية الموارد هي حماية لمقدّرات الأمة التي يملكها أفرادها.

(1) الحر العاملي: وسائل الشيعة، مرجع سابق، ج 28، ص 383.

2. التفاعل مع القضايا الوطنية الكبرى في فكر «السيد نصر الله»

اعتقد السيد الشهيد حسن نصر الله أن مسؤولية المقاومة لا تنتهي بتحرير الأرض المحتلة عسكرياً، بل تمتد لتشمل حماية السيادة اللبنانية، الدفاع عن الحدود (البرية والبحرية)، وصيانة الموارد الطبيعية من الاستيلاء الإسرائيلي أو الهيمنة الدولية. كما رأى أن هذه القضايا جزء لا يتجزأ من معركة صيانة الحياة الكريمة للبنانيين.

ففي سياق الحديث عن ترسيم الحدود البحرية واستخراج النفط والغاز، قال: «مسؤوليتنا، كمقاومة، هي حماية سيادة لبنان، وحماية ثرواته من الاستيلاء عليها... هذه الثروات هي ملك للشعب اللبناني... لا يمكن لأحد أن يأخذها بالقوة... ونحن قادرون على الدفاع عنها»⁽¹⁾. يُظهر هذا القول كيف يربط «السيد» دور المقاومة بحماية ثروات الوطن، وجعل هذا الدفاع جزءاً من مسؤولية المقاومة لصيانة حقوق الشعب.

وفي سياق الحديث عن مستقبل لبنان، قال: «سيادة لبنان ليست كلمة تقال... سيادة لبنان هي قدرة على اتخاذ القرار الوطني المستقل... هي رفض لكل أشكال الإملاءات الخارجية... وهذه المقاومة كانت وستبقى عنصراً أساسياً لصيانة سيادة لبنان واستقلاله»⁽²⁾. يُظهر هذا القول كيف يرى «السيد» السيادة في القدرة على اتخاذ القرار ورفض الإملاءات، ويربط دور المقاومة بصيانة هذه السيادة.

من الأمثلة العملية لتجلي التفاعل مع القضايا الوطنية الكبرى في لبنان:

- الموقف الداعم لترسيم الحدود البحرية: تبنت بيئة المقاومة موقفاً داعماً وقوياً لترسيم الحدود البحرية للبنان مع فلسطين المحتلة، واستخراج الموارد الطبيعية، وهددت بمواجهة أي اعتداء إسرائيلي على هذه الحقوق.
- المشاركة في مناقشة القوانين المتعلقة بالموارد: تفاعل ممثلو بيئة المقاومة في

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 8 حزيران 2022، قناة المنار الفضائية.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 25 أيار 2020، بمناسبة عيد المقاومة والتحرير.



البرلمان مع مناقشة القوانين المتعلقة بقطاع النفط والغاز، مؤكدين على ضرورة حماية حقوق لبنان.

– التصدي للانتهاكات الإسرائيلية لسيادة لبنان: تتصدّى المقاومة للانتهاكات الإسرائيلية للسيادة اللبنانية (كالاختراقات الجوية والبحرية) بأشكال مختلفة، وهذا جزء من حماية السيادة.

– خطاب القيادة الذي يسلط الضوء على أهمية السيادة والموارد: تركّز خطاب القيادة بشكل مستمرّ على أهميّة السيادة اللبنانية وحماية الموارد الطبيعية، لتعزيز الوعي الشعبي بهذه القضايا.

وفي خلاصة البُعد السياسي لفكر «السيد نصر الله»، فقد تجلّى هذا الفكر كقوة دافعة تتجاوز الجهاد لتمتدّ إلى الميدان السياسي العام، بهدف بناء وطن قويّ وعزيز ومقتدر. ويرتكز هذا البُعد على الوجود الفاعل في الدولة والمؤسسات ليس لتحقيق مكاسب شخصية، بل للإصلاح ومحاربة الفساد، مستنداً إلى المرجعية الشرعية التي تدعو للعدل والأمر بالمعروف. كذلك تؤكد هذه الثقافة على المشاركة السياسية الفاعلة في إطار الواجب الوطني لصيانة حقوق الشعب والمقاومة، عبر الانتخابات والعمل المؤسّساتي. كما تُعدّ مواجهة الفساد والفشل في الدولة أولوية قصوى، حيث يراه «السيد نصر الله» «جهاداً أكبر» لا يقلّ خطورة عن الاحتلال، لضمان صمود الوطن. أخيراً، تبرز هذه الثقافة أهميّة بناء علاقات إقليمية ودولية استراتيجية، بخاصة ضمن «محور المقاومة»، لتعزيز القوة المشتركة، وتُشدّد على التفاعل النشط مع القضايا الوطنية الكبرى كالسيادة والموارد، كجزء لا يتجزأ من حماية الحياة الكريمة للبنانيين.

ثانياً. البُعد الإنساني

لا يقتصر تجلّي فكر «السيد حسن نصر الله» أيضاً على الميادين العسكرية والجهادية والسياسية فحسب، بل يمتدّ ليشمل البُعد الاجتماعي والإنساني بعمق وأصالة. يُظهر هذا البُعد ثانياً أيضاً كيف تُترجم الأسس العقدية والقيمية إلى ممارسات عملية تُعنى

بناء الإنسان والمكان، لصيانة الحياة الكريمة في بيئة تواجه التحديات والضغط. إنه ميدان العطاء، التكافل، المسؤولية والإيثار، يهدف إلى بناء مجتمع قوي، متماسك، وقادر على الصمود والتنمية الذاتية. لذلك لا بدّ من إلقاء الضوء على جوانب من مظاهر هذا البُعد.

أ. الرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية (للأفراد والعائلات)

يُظهر الحرص على توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية للأفراد والعائلات التطبيق الجوهرى لفكر «السيد نصرالله» في بُعديه الاجتماعى والإنسانى. إنه ترجمة ميدانية للقيم المتأصلة كالتكافل والمسؤولية والإيثار. لقد أقامت بيئة المقاومة بنية مؤسسية قوية مكرسة لتقديم هذه الخدمات الحيوية لأبنائها. يهدف هذا الجهد إلى تحسين مستوى عيشهم، صيانة عافيتهم، وتعزيز مسارهم التعليمى، ما يسهم في بناء مجتمع صلب وقادر على الصمود والنهوض الذاتى.

1. الرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية في المرجعية الشرعية

حثت نصوص الإسلام على أهمية رعاية الفقراء والمساكين، العناية بالمرضى، طلب العلم وتعلّمه وتعليمه، وتربية الأبناء على ما ينفعهم في دنياهم وآخرتهم. هذه التعاليم تُشكّل الأساس الشرعى لقيم التكافل الاجتماعى وتقديم الخدمات الاجتماعية. ويؤكد القرآن الكريم على الأمر بالإحسان للقرابة والمساكين في قوله تعالى: ﴿وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَءِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾⁽¹⁾. تُشدّد هذه الآية على الإحسان لذوي القربى واليتامى والمساكين، ما يُشكل أساساً للرعاية الاجتماعية وتقديم الدعم للفئات المحتاجة. وورد عن النبي ﷺ قوله في أهمية طلب العلم: «طلب العلم فريضة على كل مسلم»⁽²⁾.

(1) سورة البقرة، الآية 83.

(2) الحر العاملى: وسائل الشيعة، باب وجوب طلب العلم وفضله. مرجع سابق، ج 27، ص 27.



2. الرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية في فكر السيد الشهيد «حسن نصر

الله»

برز الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية في فكر «السيد حسن نصرالله» مسؤولية أساسية ومقدسة تقع على عاتق المقاومة تجاه أهلها. ورأى في هذا الجهد تعبيراً عملياً عن «ثقافة الحياة» التي تُعنى بكل ما يتعلّق بوجود الإنسان وكرامته. كما أكّد أن توفير هذه الخدمات له أثر مباشر في تعزيز صمود الناس وقدرتهم على تحمّل الصعاب، وأنه يُسهم في صقل القدرات البشرية، ويضمن توفير الحد الأدنى من الحياة الكريمة للمواطنين، لا سيّما في ظل تراجع دور الدولة أو فرض العقوبات والحصار. ففي سياق الحديث عن أدوار المقاومة المتنوّعة، يربط الخدمات بصمود الناس قائلاً: «لم تقتصر على العمل العسكري... لقد عملنا بجدّ في المجال الاجتماعي، الصحيّ، التربوي... هذه الخدمات هي جزء من صمود شعبنا... لأن الشعب القادر على توفير طبقة تعليميّة، رعاية صحيّة، ودعم اجتماعي هو شعب يمكنه أن يصمد»⁽¹⁾. يُظهر هذا القول كيف يربط «السيد» توفير الخدمات الاجتماعية والصحية والتربوية بقدرة الشعب على الصمود، مبيناً أنها أداة لبناء القوة الاجتماعية.

وفي سياق الحديث عن البنية الاجتماعية لبيئة المقاومة، تحدّث عن أهميّة المؤسسات الخدميّة قائلاً: «لدينا مؤسسات خدميّة متميّزة... تعمل لتوفير أفضل الخدمات لشعبنا... في التعليم، الصحة، الرعاية... هذه المؤسسات هي ثمرة تضحيات شهدائنا وعمل مجاهديننا، وهي جزء لا يتجزأ من مقاومتنا»⁽²⁾. يُظهر هذا القول كيف يربط «السيد» الخدمات التي تقدّمها المؤسسات بالتضحية والمقاومة، ويجعلها جزءاً من منظومة المقاومة الشاملة.

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 25 أيار 2018، بمناسبة عيد المقاومة والتحرير. قناة المنار الفضائية.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 9 حزيران 2017، قناة المنار وإذاعة النور والمواقع الإخبارية المختلفة.

من الأمثلة العملية لتجلي الرعاية الاجتماعية والصحية والتربوية:

- شبكة مستشفيات ومستوصفات تابعة: وجود مستشفيات ومستوصفات تُقدم الخدمات الصحية للناس كافة بأسعار مناسبة أو متدنية في بعض المراكز الطبية.
- مدارس وجامعات لتوفير التعليم: بناء وتشغيل مدارس وجامعات تُقدم تعليمًا رصينًا، مع توفير منح دراسية للمتفوقين ولأبناء الشهداء.
- صناديق ومؤسسات دعم اجتماعي: وجود مؤسسات تُقدم مساعدات مالية وعينية للعائلات المحتاجة، الأيتام والأرامل، وتُقدم رعاية خاصة لعائلات الشهداء والجرحى.
- برامج الإغاثة الاجتماعية في أوقات الأزمات: نشاط مؤسسات بيئة المقاومة في تقديم مساعدات الإغاثة في أوقات الكوارث (كالزلازل) أو الأزمات الاقتصادية لتخفيف عن الناس.

ب. الاهتمام بعائلات الشهداء والجرحى والأسرى

تعدّ العناية الخاصة والاهتمام الذي يُقدّم لعائلات الشهداء، الجرحى والأسرى، من الركائز الأساسية التي تُظهر تجليات فكر «السيد حسن نصرالله» في الجانبين الاجتماعي والإنساني. إنهم الفئات التي قدّمت أقصى درجات التضحية من أجل صيانة كرامة الحياة للجميع. لذلك، فإن تأمين الرعاية لهم يُمثل تطبيقًا عمليًا لمعاني الشكر والعرفان بتضحياتهم، ويُعزّز قيم الوفاء والاعتراف بالجميل. إلى جانب ذلك، فإن هذا الاهتمام يُشكل دعمًا جوهريًا لتمكين هذه العائلات من الاستمرار في الصمود، ويؤدّي دورًا حيويًا في بناء نسيج مجتمعي متراحم ومتكاتف لا ينسى تضحيات أبنائه.

1. أهمية الشهداء ورعاية عائلاتهم في المرجعية الشرعية

أعلى الإسلام مقام الشهداء، ويُنّ أنهم أحياء عند ربهم يرزقون، وأمر بالإحسان لأهل بيتهم ورعايتهم. وكذلك أكد على رعاية الجرحى والأسرى. كذلك بيّن القرآن



الكريم حياة الشهداء، حيث قال تعالى: ﴿وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ يُقْتَلُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمُوتَ بَلْ أَحْيَاءٌ وَلَكِنْ لَا تَشْعُرُونَ﴾⁽¹⁾. تُبين هذه الآية القرآنية المباركة أن الشهداء ليسوا أمواتاً كسائر الناس، بل هم أحياء عند ربهم، وهذا يُعطي لتضحياتهم معنى عميقاً ويُعزّز مكانتهم في الإسلام والمجتمع الإسلامي. وأيضاً ما يُروى عن النبي ﷺ عن قيمة الشهادة وفضل الشهيد قوله: «للمشهد عند الله سبع خصال: يُغفر له في أول دفعة من دمه، ويرى مقعده من الجنة، ويحلّى حلية الإيمان، ويُجار من عذاب القبر، ويأمن من الفزع الأكبر، ويوضع على رأسه تاج الوقار، الياقوتة منه خير من الدنيا وما فيها، ويُزوَّج اثنتين وسبعين زوجة من الحور العين، ويُشفع في سبعين من أقاربه»⁽²⁾.

2. الاهتمام بعائلات الشهداء والجرحى والأسرى في فكر «السيد حسن نصر

الله»

لقد شكلت رعاية عائلات الشهداء، الجرحى، والأسرى مسألة ذات أولوية عليا في فكر «السيد حسن نصر الله»، الذي وجدها مسؤولية مقدّسة لا يمكن التنازل عنها. لقد نظر إلى هذه العائلات بوصفهم منبع الفضل والجميل على المقاومة والوطن بأسره. وأكد «السيد» مراراً أن العناية بهم تُمثل صيانة لمسار التضحية نفسه، وتعزيزاً لـ «ثقافة المقاومة» التي تُعلي شأن البذل. كان دائم الإشادة بما تتحلّى به هذه العائلات من صبر وصمود، ويُشدّد على ضرورة تأمين كافّة احتياجاتهم الماديّة، المعنويّة، الصحيّة والتربويّة. ففي سياق الحديث عن عائلات الشهداء، يؤكد سماحته على مسؤوليّة المقاومة تجاههم قائلاً: «عائلات شهدائنا هم أصحاب الفضل الأكبر علينا وعلى لبنان كلّ... رعايتهم هي مسؤولية مقدّسة على عاتق المقاومة... لن نتركهم وحدهم...

(1) سورة البقرة، الآية 154.

(2) محمد بن عيسى الترمذي: سنن الترمذي، كتاب فضائل الجهاد، باب ما جاء في فضل الشهيد، تحقيق: أحمد محمد شاكر، دار إحياء التراث العربي، بيروت، لبنان. الحديث الرقم (1663)؛ الحر العاملي: وسائل الشيعة، مرجع سابق، ج 15، ص 16.

سنكون معهم في كل الظروف... هم عائلتنا الكبرى»⁽¹⁾. يُظهر هذا القول بشكل قاطع التزام «السيد» ورؤيته لرعاية عائلات الشهداء مسؤوليّة مقدّسة، وعدّهم جزءاً لا يتجزأ من المقاومة. وفي سياق الحديث عن الاهتمام بالجرحى والأسرى، يشيد بصبرهم وتضحياتهم قائلاً: «جرحانا وأسranنا هم شهداء أحياء... لهم مكانة عظيمة في قلوبنا... صبرهم وثباتهم هو درس للجميع... مساعدتهم ورعايتهم هي واجب أخلاقي وشرعي... ونحن ملتزمون بتوفير كل ما يحتاجونه»⁽²⁾. يُظهر هذا القول كيف يرى «السيد» مكانة الجرحى والأسرى، ويؤكد على وجوب رعايتهم وجعله واجباً أخلاقياً وشرعياً.

من الأمثلة العملية لتجلي الاهتمام بعائلات الشهداء والجرحى:

- مؤسسة الشهيد: تُعدّ في لبنان؛ مثلاً بارزاً على الجهود المؤسّساتية لرعاية عائلات الشهداء (تقديم مساعدات مالية، تعليمية، صحّية واجتماعية).
- مؤسّسة الجرحى: تُقدم هذه المؤسّسة الرعاية الصحيّة والاجتماعيّة للجرحى، وتُساعدهم على التأقلم مع إصاباتهم وتخطّي الصعوبات.
- الاهتمام بقضيّة الأسرى: كان الحرص على تحرير الأسرى من سجون العدو، وتقديم الدعم لعائلاتهم، ومتابعة قضيتهم على كل الصّعد، مظهرًا للاهتمام بهذه الفئة.
- المشاركة الشعبية في مناسبات الشهداء والجرحى: تُعدّ المشاركة الواسعة من الشعب في مناسبات تكريم الشهداء، زيارة عائلاتهم، وتفقد الجرحى، تجسيداً للتكافل الشعبي والاعتراف بالفضل.

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 11 تشرين الثاني 2017، بمناسبة يوم الشهيد، قناة المنار الفضائية.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 9 حزيران 2020.



ج. تعزيز دور المرأة ومشاركتها في المجتمع

يُبرز دعم دور المرأة وتفعيل مشاركتها النشطة في شتى مجالات الحياة الاجتماعية، التربوية والثقافية، كأحد التجليات البارزة للبُعدين الاجتماعي والإنساني لفكر «السيد نصر الله». ينطلق هذا من رؤية ترى في المرأة شريكاً أساسياً ومكوّناً جوهرياً للمجتمع، وليس مجرد عنصر ثانوي. لا يقتصر إسهامها على دورها المحوري داخل الأسرة وفي تربية الأجيال، بل يمتدّ ليشمل الانخراط الفاعل في المؤسسات، الجمعيات، الفعاليات العامة، وكل ما يسهم في تقدم المجتمع وتعزيز صموده.

1. مكانة المرأة ودورها في المرجعية الشرعية

أعطى الإسلام المرأة مكانة رفيعة، وكفل حقوقها، وشجّع على مشاركتها في الحياة العامة بما يتوافق مع ضوابط الشرع. لقد كانت النساء في صدر الإسلام يشاركن في المعارك (مسعفات أو ساقيات)، وفي العمل الاجتماعي، وفي رواية الحديث، وفي البيع والشراء، ما يؤكّد على دورهنّ الفاعل. وورد عن النبي ﷺ قوله في دور المرأة في المجتمع: «من كانت له ابنة فأدّبها وأحسن تأديبها وعلمّها فأحسن تعليمها وأسبغ عليها من النعمة التي أنعم الله عليه كانت له حصناً من النار»⁽¹⁾.

2. تعزيز دور المرأة في فكر «السيد حسن نصر الله»

لقد أولى «السيد حسن نصر الله» اهتماماً متواصلاً لدور المرأة الريادي والمحوري في صلب مجتمع المقاومة. لقد آمن بأنها شريك لا غنى عنه في تحقيق النصر وفي مسار الصمود، سواء من خلال دورها العظيم بصفتها أم تنشئ أجيالاً تتربى على قيم المقاومة، أو من خلال مشاركتها الفاعلة في الميادين الاجتماعية، الإعلامية والسياسية. وكثيراً ما أشاد بصبرها وتضحياتها فهي أم شهيد أو زوجة أسير، ورأى أن دعمها وتفعيل مشاركتها في جوانب الحياة كافة يُعدّ عنصراً حاسماً في بناء مجتمع قوي ومتين.

(1) المتقي الهندي: كنز العمال، مرجع سابق، الحديث الرقم (45391).

ففي سياق الحديث عن دور المرأة، يشيد بدورها الريادي قائلاً: «المرأة في مجتمع المقاومة ليست مجرد رقم... هي شريك أساسي في كل ميادين العمل... في التربية، التعليم، الصحة، الاجتماع، حتى في الميدان السياسي... لا يمكن لنا أن نصمد ومنتصر دون دور المرأة الفاعل والمضحي»⁽¹⁾. يُظهر هذا القول بشكل قاطع رؤية «السيد» لدور المرأة في كل ميادين الحياة، ورؤيتها شريكاً أساسياً في صناعة النصر والصمود. وفي سياق الحديث عن صبر أمهات الشهداء؛ يشيد بصبر المرأة وعطائها قائلاً: «صبر أمهات شهدائنا، وثبات زوجاتهم وأخواتهم... هو جزء لا يتجزأ من مقاومتنا... لولا هذا الصبر وهذا العطاء لما استطعنا أن نقدّم الشهداء... المرأة التي تهَيّ ابنها أو زوجها للشهادة هي شريك أساسي في الجهاد»⁽²⁾.

يُظهر هذا القول كيف يربط السيد دور المرأة (أم، زوجة، أو أخت) بالتضحية والجهاد، وعدّها شريكاً فاعلاً في هذه المسيرة.

من الأمثلة العملية لتجلي تعزيز دور المرأة ومشاركتها في المجتمع في واقع بيئة المقاومة:

- المشاركة المؤسسية: تضطلع نساء بيئة المقاومة بأدوار محورية ضمن المؤسسات الاجتماعية، التربوية، الصحية، والإغاثية التابعة، ما يُعزّز ببناء المجتمع وخدماته.
- التمكين الإعلامي: توفر منصات إعلامية متخصصة تبرز دور المرأة وقضاياها، وتشجّع على مشاركتها الواسعة، ما يُسهم في تشكيل الوعي العام.
- الفعاليات التخصصية: تُنظّم ندوات ومؤتمرات وورش عمل مخصصة لشؤون المرأة، تعمل على رفع وعيها وتنمية قدراتها في مختلف المجالات.

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 29 كانون الثاني 2017، بمناسبة يوم المرأة المسلمة (ذكرى ولادة السيدة فاطمة الزهراء عليها السلام)، قناة المنار الفضائية.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 11 تشرين الثاني 2019 بمناسبة يوم الشهيد، م.ن.



- الحضور السياسي: تُشارك المرأة بفعالية في العملية الانتخابية، ناخبة ومرشحة، كما تُساهم في العمل السياسي ضمن الأطر المتاحة، مؤكدة حضورها في الشأن العام.
- التربية على قيم المقاومة: تُعدّ الأمّ المحور الأساسي في بقاء هذه الثقافة، فهي المربية التي تزرع في أبنائها قي الدين، الوطن والمقاومة، لتُربي الأجيال القادمة.

د. رعاية الشباب وتنمية قدراتهم

تحتلّ رعاية الشباب وتنمية قدراتهم الفكرية والجسدية والمهنية مكانة مركزية ضمن مظاهر البعدين الاجتماعي والإنساني لفكر «السيد حسن نصر الله». إنهم بحق عماد المستقبل، ومصدر قوة الوطن، والطاقة الدافعة للتغيير والبناء. يُمثل الاستثمار في هذه الفئة استثماراً مباشراً في صلب الحياة، لأنهم الأجيال التي ستحمل لواء المقاومة، وتُساهم في عملية البناء والتنمية. لقد سعى فكر «السيد» إلى إعداد شباب يتمتع بالإيمان والوعي والعلم، قادر على مواجهة التحديات والمساهمة الفعالة في تطوير مجتمعهم.

1. مكانة الشباب في المرجعية الشرعية

أعلى الإسلام شأن الشباب، وبيّن أنهم عنصر أساسي في نصرته الدين والقضايا العادلة. لقد كان أغلب الذين آمنوا بالرسول ﷺ في بداية الدعوة من الشباب. وحثّ على تربيتهم على القيم والأخلاق والعلم والجهاد. يُشيد القرآن الكريم بإيمان الشباب وثباتهم على الحق، في قوله تعالى في قصة أصحاب الكهف: ﴿إِنَّهُمْ فِتْيَةٌ آمَنُوا بِرَبِّهِمْ وَزِدْنَاهُمْ هُدًى﴾⁽¹⁾. تُشيد هذه الآية بأصحاب الكهف لكونهم شباب آمنوا بربهم وثبتوا على الحق، ما يُعطي لفئة الشباب مكانة خاصة في القرآن الكريم، ويُشكل نموذجاً للشباب المؤمن.

(1) سورة الكهف، الآية 13.

2. رعاية الشباب في فكر «السيد حسن نصر الله»

في رؤية «السيد حسن نصر الله»، يُعدُّ الشباب الثروة الأثمن التي تمتلكها المقاومة وحاضنتها. لقد أولاهم اهتماماً كبيراً، مشدداً على حتمية تربيتهم وفق القيم الإسلامية والوطنية الراسخة. وأكد على أهمية توفير الفرص اللازمة لتنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التعليمية، المهنية والثقافية، فضلاً عن حمايتهم من أي انحراف أو تيارات هدامة. كما أدرك أن الإعداد السليم للشباب هو الركيزة الأساسية لضمان صمود المستقبل. ففي سياق الحديث عن دور الشباب، أشاد بأهميتهم قائلاً: «أنتم أيها الشباب... أنتم أملنا ومستقبلنا... أنتم قوة المقاومة المتجددة... رعايتكم، تربيتكم، تعليمكم، تنمية قدراتكم هي أولوية قصوى عندنا... لأن المستقبل الذي نبنيه هو لكم»⁽¹⁾. يُظهر هذا القول بشكل قاطع نظرة «السيد» إلى الشباب على أنهم أمل ومستقبل وقوة متجددة، وأكد على أولوية رعايتهم وتنمية قدراتهم. وفي سياق الحديث عن التحديات، حذّر من تهديدات الشباب قائلاً: «أخطر ما يواجه المقاومة وبيئتها الحاضنة اليوم هو محاولة تضليل الشباب، إفسادهم، إبعادهم عن دينهم وقضاياهم... علينا كلنا أن نتحمل مسؤوليتنا في حماية شبابنا، تربيتهم، توعيتهم، وتسليحهم بالعلم والإيمان»⁽²⁾. يُظهر هذا القول كيف رأى «السيد» محاولات الإفساد والتضليل التي تستهدف الشباب تهديداً مباشراً، وأكد على مسؤولية الجميع في حمايتهم وتربيتهم.

من الأمثلة العملية لتجلي رعاية الشباب وتنمية قدراتهم:

- كشافه الإمام المهدي: تُعدّ «كشافه الإمام المهدي» مؤسسة تربوية كشفية كبرى تُعنى بتربية الشباب على القيم، الانضباط، والمهارات المختلفة.
- الندوات والدورات الثقافية والتربوية للشباب: تُنظّم بشكل مستمر ندوات ودورات تُعنى بتنمية الوعي الفكري والثقافي والتربوي للشباب.

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 28 أيار 2018، قناة المنار الفضائية.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 16 شباط 2021 بمناسبة ذكرى استشهاد القادة.



- الاهتمام بالرياضة والأنشطة الجسدية: تُوفّر بيئة المقاومة فرصاً لممارسة الرياضات المختلفة (كرة القدم، كرة السلة، الفنون القتالية)، وتُنظّم مسابقات ودورات رياضية.
- برامج التأهيل المهني: تُقدم بعض المؤسسات برامج تأهيل مهني للشباب لكسب المهارات التي تُساعدهم على دخول سوق العمل.
- دور الشباب في المشاركة الاجتماعية والخدمية: يُشجع الشباب على المشاركة في الأنشطة التطوعية والخدمية في المجتمع.

هـ. الاهتمام بالبنى التحتية

إن العناية بالبنى التحتية، التي تشمل كل ما يُسهم في تيسير شؤون الحياة اليومية كالطرق، المنازل والمرافق العامة، تُعدّ تعبيراً عملياً وضرورياً في فكر «السيد نصر الله» في بُعديه الاجتماعي والإنساني. وتشكل هذه البنى عصب المجتمع ومقومات عيشه، لذلك فإن تدميرها يعني تعطيل الحياة. من هذا المنطلق، فإن الاهتمام بصيانتها وإعادة بنائها وتطويرها يُعدّ جزءاً رئيساً من مقاومة مشاريع الموت والتدمير التي يُحاول الأعداء فرضها، ويمثل بناء راسخاً لـ «ثقافة الحياة الكريمة» التي تنشد الإعمار والازدهار على الأرض.

1. أهمية الإعمار والبناء في المرجعية الشرعية

حثّ القرآن الكريم على الإعمار في الأرض وجعله من مهام الاستخلاف. فالإعمار يشمل كل أشكال البناء والتنمية التي تُسهم في تحسين حياة الناس. ويبيّن القرآن الكريم أهمية الإعمار في الأرض، في قوله تعالى: ﴿هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ﴾⁽¹⁾. تُبيّن هذه الآية أن الله أنشأنا من الأرض واستعمرنا فيها، ما يُشكّل أساساً لواجب الإعمار والبناء في

(1) سورة هود، الآية 61.

الأرض، والذي يشمل بالضرورة الاهتمام بالبنى التحتية. وفي قصة ذي القرنين وبنائه للسد، يُشير القرآن الكريم إلى البناء، حيث قال تعالى: ﴿ءَاتُونِي زُبَرَ الْحَدِيدِ حَتَّىٰ إِذَا سَاوَىٰ بَيْنَ الصَّدَفَيْنِ قَالَ أَنْفُخُوا حَتَّىٰ إِذَا جَعَلَهُ نَارًا قَالَ ءَاتُونِي أُفْرِغْ عَلَيْهِ قَطْرًا﴾⁽¹⁾. تُظهر هذه الآية قدرة ذي القرنين على البناء الاستراتيجي لحماية الناس (السد). هذا يُشكل دليلاً على مشروعية العمل الهندسي والبناء لصالح المجتمع.

2. الاهتمام بالبنى التحتية في فكر «السيد حسن نصر الله»

لقد أعطى «السيد حسن نصر الله» أولوية متقدمة لمسألة إعادة بناء وتأهيل البنى التحتية التي تتعرض للتدمير من قبل العدو بسبب الحروب. ونظر إلى هذا الجهد بوصفه معركة توازي في أهميتها المعركة العسكرية. وكان مقتنعاً بأن سرعة الإعمار تُسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة الناس على الصمود، وتعمل على إحباط مخططات العدو الرامية إلى بثّ الضعف واليأس في بيئة المقاومة. وكثيراً ما أشاد سماحته بالدور الجوهري الذي يقوم به الكادر الهندسي والفني في إعادة الحياة إلى المناطق المنكوبة. كما أنه أدرك أن إعمار الأرض يُمثل بُعْداً أصيلاً ومتأصلاً من «ثقافة بناء الحياة». ففي سياق الحديث عن صمود الشعب وإعادة البناء، أشاد بسرعة الإعمار قائلاً: «لقد حاول العدو أن يُدمّر بُنَانَا التحتية لِيُحطِّمَ إِرَادَتَنَا... ولكنكم بصمودكم... وبهذه الهمة العالية في إعادة البناء... أثبتتم للعالم كله أن إرادة الحياة عندكم أقوى من آلة الحرب والتدمير عند العدو»⁽²⁾. يُظهر هذا القول بشكل واضح ربط «السيد» بين إعادة البناء (البنى التحتية) وإرادة الحياة وصمود الشعب، والنظر إلى هذا العمل الميداني على أنه مواجهة لأهداف العدو. وفي سياق الحديث عن العمل والبناء، فإنه شدّد على أهمية الإعمار قائلاً: «نحن أمة تؤمن بالإعمار... نؤمن ببناء الأرض كما نؤمن بالاستعداد للأخرة... ليس الإسلام دين موت وتخريب... بل هو دين حياة، بناء،

(1) سورة الكهف، الآية 96.

(2) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 22 أيلول 2006، بعد حرب تموز، قناة المنار الفضائية.



وعمل... علينا أن نعمل بجد لإعمار بلداننا وتوفير أسباب الحياة الكريمة لشعبنا⁽¹⁾.
يُظهر هذا القول كيف يربط «السيد» الإعمار بجوهر الإسلام لأنه دين حياة وبناء،
ويجعل العمل على إعمار البلدان جزءاً من الالتزام الديني والوطني.

من الأمثلة العملية لتجلي الاهتمام بالبنى التحتية:

- إعادة الإعمار بعد الدمار: تُركز جهودها على ترميم ما دمرته اعتداءات العدو
وبنائه، كما ظهر جلياً في مشاريع مثل «وعد» بعد حرب تموز 2006، مُعيداً
الحياة للمناطق المنكوبة.

- تطوير البنى القائمة: تسعى لترقية وتأهيل الطرق وشبكات المياه والكهرباء
القائمة في مناطق نفوذ نفوذ بيئة المقاومة، مُحسّنة جودة حياة السكّان.

- سدّ نقص الخدمات الحكوميّة: في ظل تقصير الدولة، تتكفّل مؤسسات بيئة
المقاومة بتوفير الخدمات الأساسيّة كالمياه والكهرباء، مُخفّفة بذلك عن كاهل
المواطنين.

- دور البلديات الفعّال: تعمل البلديات التي تتمتع فيها بتمثيل قوي على قيادة
مشاريع تطوير البنى التحتية المحليّة، مُرسّخة بذلك نهج البناء والتنمية.

وفي خلاصة الحديث عن البُعد الإنساني في فكر السيد «نصر الله»؛ يُظهر تناول
البُعدَيْن الاجتماعي والإنساني أن هذا الفكر قد تجاوز الجانب الجهادي ليمتدّ إلى بناء
الإنسان والمكان، مُترجماً القيم الشرعيّة والفكريّة إلى ممارسات عمليّة تُعنى بالحياة
الكريمة من خلال:

- الرعاية الشاملة: توفير خدمات اجتماعيّة وصحيّة وتربويّة أساسيّة للأفراد
والعائلات عبر شبكات مؤسّساتية، لا سيّما في الظروف الصعبة، مع اهتمام
خاصّ بعائلات الشهداء والجرحى والأسرى كتعزيزٍ لصمودهم.

(1) حسن نصر الله (السيد): من خطاب له في تاريخ 13 أيار 2017، بمناسبة عيد البعثة النبوية.

- تمكين المجتمع: تعزيز دور المرأة ومشاركتها لأنها شريك أساسي في بناء الأسرة والمجتمع المقاوم، ورعاية الشباب وتنمية قدراتهم لكونهم عمود المستقبل وقوة التغيير.
- التنمية المتكاملة: الاهتمام بالأنشطة الثقافية والرياضية لبناء إنسان متوازن وواع، بالإضافة إلى التركيز على البنى التحتية كأداة لصيانة الحياة المادية في وجه التدمير.

إن هذه المظاهر تؤكد أن «ثقافة الحياة» هي رؤية شاملة تُعنى بالإنسان في كل جوانب وجوده، ساعيةً لخلق بيئة صالحة تنمو فيها الحياة الكريمة، مُستمدّة قوتها من التكافل، المسؤولية، والإيثار لمواجهة التحديات وتعزيز الصمود.

ثالثاً. بعض النتائج العامة

أكدت هذه الدراسة التحليلية، في ضوء المبادئ القرآنية، أن فكر «السيد حسن نصر الله» يمثل منظومة فكرية وعملية متكاملة تتجاوز البُعد العسكري الصرف، حيث تترجم «ثقافة المقاومة» إلى «ثقافة حياة» شاملة تسعى لإعمار الإنسان والوطن في مواجهة مشاريع التدمير والفساد.

أ. النتيجة الكبرى

تكمن النتيجة الجوهرية للدراسة في اكتشاف التزاوج الإلزامي بين الجهاد الميداني والجهاد المدني (السياسي والإنساني)، حيث يصبح الصمود الوطني رهيناً ليس فقط بالقوة العسكرية، بل وبقوة الدولة العادلة والمجتمع المتكافل.

ب. أبرز نتائج الأبعاد

هناك نتائج أخرى تظهر نتيجة التكامل بين البُعدين، السياسي والإنساني:

- البعد السياسي (بناء الدولة) الوجود الفاعل في المؤسسات ليس غاية، بل



وسيلة لـ«الجهاد الأكبر» (محاربة الفساد والفسل) وتحقيق الإصلاح. كما أن السيادة الوطنية تُعرّف عملياً بالقدرة على حماية الموارد واتخاذ القرار المستقل، مدعومة بمحور المقاومة في إطار استراتيجي للحياة الإقليمية.

– البعد الإنساني (بناء المجتمع) الرعاية المؤسسية الشاملة (اجتماعية، صحية، تربوية) تُعدّ حصناً حصيناً ضد الانهيار الاقتصادي، حيث تُكرّس الاهتمام الخاص بالعائلات المضحية وتمكين المرأة والشباب على أمها عناصر أساسية في تحقيق الصمود الذاتي والإعمار في وجه العدوان.

لقد أثبت فكر «السيد» قدرته على استنباط آليات عملية من المبادئ القرآنية (كالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والإحسان، والإعمار)، محوّلًا إيّاها إلى برامج عمل تهدف إلى بناء مجتمع قوي، متماسك، وعزيز يربط بقاءه بكرامة عيشه.

رابعاً. توصيات البحث المستقبلية

بناءً على النتائج التي توصّلت إليها الدراسة، فإنها توصي بما يلي:

أ. تعميم نموذج «الجهاد الأكبر» (مكافحة الفساد)

توصي بضرورة تأصيل مفهوم مكافحة الفساد والفسل الإداري وجعله واجباً شرعياً ووطنياً أول في الأطر السياسية للدول التي تعاني الانهيار، وعده مقاومة داخلية لا تقل أهمية عن مقاومة الاحتلال الخارجي.

ب. تعميق الدراسات المقارنة لنماذج الصمود الاجتماعي

إجراء دراسات مقارنة بين النموذج الإنساني والمؤسسي (الرعاية الصحية، الاجتماعية، التعليمية) النابع من هذا الفكر، ونماذج الرعاية الحكومية في الدول النامية، لاستخلاص آليات الاستدامة والتكافل في الأزمات الاقتصادية والحصرات.



ج. التركيز على فقه السيادة والموارد

التوسّع في البحث حول التكييف الفقهي والفلسفي لمفاهيم حماية الموارد الطبيعيّة (كالنفط والغاز) وترسيم الحدود ضمن إطار «المال العام» في الشريعة، وكيف يُمكن توظيف المقاومة كأداة حماية لهذه الثروات الوطنية.

د. تفعيل دور المرأة والشباب كمشاريع تنمية

تبدر دعوة المؤسسات الأكاديميّة والمجتمعيّة إلى تبني مشاريع تنمويّة مستدامة تُركّز على تمكين المرأة والشباب ليس فقط في المجال الاجتماعي، بل وفي الميادين الاقتصاديّة والمهنيّة، للاستثمار في الطاقة البشريّة وضمان استمراريّة «ثقافة الحياة».



قائمة المصادر والمراجع

أ. المصادر والمراجع

1. القرآن الكريم.
2. الحر العاملي، الشيخ محمد بن الحسن: وسائل الشيعة إلى تحصيل مسائل الشريعة. تحقيق وتصحيح: مؤسسة آل البيت عليه السلام لإحياء التراث، قم المقدسة - إيران، لا ت.
3. الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى: سنن الترمذي، تحقيق أحمد محمد شاكر، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
4. الري شهري، محمد: ميزان الحكمة، مكتب الإعلام الإسلامي، 1984.
5. المتقي الهندي، علاء الدين علي بن حسام الدين: كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال، تصحيح وفهرسة الشيخ صفوة السقا، لا ط، 1409هـ / 1989م.

1. خطابات السيد حسن نصر الله بين عامي 2006 و 2024 (عبر قناة المنار الفضائية والمواقع الموثوقة)

1. من خطاب له في تاريخ 22 أيلول 2006.
2. من خطاب له في تاريخ 16 شباط 2013.
3. من خطاب له في تاريخ 29 كانون الثاني 2017.
4. من خطاب له في تاريخ 13 أيار 2017.
5. من خطاب له في تاريخ 9 حزيران 2017.
6. من خطاب له في تاريخ 11 تشرين الثاني 2017.
7. من خطاب له في تاريخ 4 أيار 2018.
8. من خطاب له في تاريخ 25 أيار 2018.
9. من خطاب له في تاريخ 28 أيار 2018.



10. من خطاب له في تاريخ 8 آذار 2019 .
11. من خطاب له بمناسبة يوم القدس العالمي 2019.
12. من خطاب له في تاريخ 11 تشرين الثاني 2019 .
13. من خطاب له في تاريخ 15 أيار 2020.
14. من خطاب له في تاريخ 25 أيار 2020 .
15. من خطاب له في تاريخ 9 حزيران 2020.
16. من خطاب له في تاريخ 16 شباط 2021 .
17. من خطاب له في تاريخ 11 حزيران 2021.
18. من خطاب له في تاريخ 16 شباط 2022 .
19. من خطاب له في تاريخ 8 حزيران 2022.



الاختبار الوظيفي في فكر أئمة أهل البيت (عليهم السلام)

قراءة معاصرة في سيرهم

حسين علي جمول⁽¹⁾

المستخلص

يسعى البحث إلى تحليل مفهوم «الاختبار» في فكر أئمة أهل البيت (عليهم السلام)⁽²⁾ وسيرهم⁽³⁾، لا سيّما الإمام علي (عليه السلام)، بوصفه أوّل من أرسى قواعد تأسيسية في بناء الدولة العادلة، واختيار القيادات، وضمان النزاهة المؤسسية.

وانطلق من فرضية أساسية مفادها أن «الاختبار» - سواء بوصفه تمحيصاً روحياً أو تأهيلاً وظيفياً - يُعدّ مبدأً محورياً في مشروع أئمة أهل البيت (عليهم السلام)، وقد جرى تطبيقه ضمن منهجية متكاملة تجمع بين البعد الأخلاقي والكفاءة العملية.

وقد تناول البحث هذا المفهوم من زواياه المتعددة، بدءاً من أصوله القرآنية

(1) طالب دكتوراه في اختصاص إدارة الموارد البشرية، فرع علوم وتحقيقات، جامعة آزاد الإسلامية - طهران.
Email: hp.jammoul@gmail.com.

(2) أئمة أهل البيت (عليهم السلام) هم اثنا عشر إماماً معصوماً بحسب اعتقاد الشيعة الإمامية الاثني عشرية، وهم الامتداد الشرعي والروحي والعلمي للنبي محمد (صلى الله عليه وآله)، الذين نصّ عليهم النبي (صلى الله عليه وآله) بأمر من الله، ويُعدّ التمسك بهم شرطاً من شروط الهداية، ويُنظر إليهم أنهم الأمناء على الشريعة، كما في حديث الثقلين: «إني تارك فيكم الثقلين، كتاب الله وعترتي أهل بيتي، ما إن تمسّكتم بهما لن تضلوا بعدي أبداً».

(3) تعني المسيرة الحياتية والفكرية والسلوكية لكل إمام من أئمة أهل البيت (عليهم السلام)، بما تشمل أقوالهم، أفعالهم، مواقفهم، منهجهم في التعامل مع الناس، قيادتهم، عبادتهم، جهادهم، ومواقفهم السياسية والاجتماعية والعلمية.

والنصوص الروائية، مرورًا بتحليل سيرة الإمام علي عليه السلام كنموذج قيادي وظيفي متميز، واستعراض نماذج مختارة من الأئمة عليهم السلام، في سياق تمحيص الصف وبناء النخبة، وانتهاءً بتحليل الأبعاد القيادية والوظيفية المستخلصة، ومقارنتها مع مفاهيم الفكر الإداري الحديث، واقتراح نظام تطبيقي مستلهم من التجربة الإمامية.

وقد خلص البحث إلى أن فكر أهل البيت عليهم السلام يُقدّم نموذجًا إداريًا أخلاقيًا رائدًا، سابقًا في تنظيمه لكثير من مفاهيم القيادة المعاصرة، ويؤسس لنظام وظيفي رشيد يقوم على الجدارة والتزكية والاختبار المتدرّج قبل التمكين وبعده.

الكلمات المفتاحية: الاختبار، التمحيص، التزكية، التمكين، الفكر الإمامي.

Abstract

This study explores the concept of *testing* (ikhtibār) in the thought and conduct of the Imams of Ahl al-Bayt (PBUT), with a particular focus on Imam Ali (PBUH), examining it as a foundational principle in building a just state, selecting leaders, and ensuring institutional integrity.

The research operates under the hypothesis that testing, whether as spiritual trial or functional qualification, was a central element in the reformative project of the Imams, applied through a holistic methodology that integrates moral character with administrative competence.

The study proceeds from the basic hypothesis that «testing» (ikhtibār)—whether understood as spiritual purification or functional qualification—constitutes a pivotal principle in the project of the Ahl al-Bayt (PBUT), and that it was applied through an integrated methodology combining moral integrity with practical competence.

The study examines this concept from multiple angles, beginning with its foundations in the Holy Qur'an and narrational sources, followed by an analysis of the life of Imam Ali (PBUH) as a distinguished functional and leadership model. It then reviews selected examples from the lives of the other Imams (PBUT) in the context of refining the ranks and building an



elite, and concludes with an analysis of the derived leadership and functional dimensions, comparing them with contemporary administrative thought, and proposing an applied framework inspired by the Imamic experience.

The study concludes that the Imami tradition presents a highly evolved ethical-administrative model, one that anticipates many modern leadership concepts, and offers a structured system of public service based on merit, moral validation, and progressive testing both before and after empowerment.

Keywords: Testing, Scrutiny, Recommendation, Enablement, Imamiyyah Doctrine.

مقدمة

يُعَدُّ «الاختبار» من المفاهيم التأسيسية في الرؤية الإسلامية للقيادة والإصلاح، حيث لا يُنظر إليه كإجراء معرفي فحسب، بل كمسار تربوي ووظيفي يُعتمد في تحديد الجدارة والتمكين العادل. ويشير القرآن الكريم بوضوح إلى هذه الوظيفة في قوله تعالى ﴿وَإِذْ أُنْبِئَ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾ (سورة البقرة، الآية 124)، وقد علّق العلامة الطباطبائي على الآية بأن «الابتلاء لم يكن اختباراً للعلم، بل تمحيصاً فعلياً يؤسّس لاستحقاق الإمامة» (الطباطبائي، 1997، ج 1، ص 266).

وتبرز أهمية هذا المفهوم بشكل خاص في سيرة الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام الذي لم يكتفِ بطرح «الاختبار» بوصفه سُنّة إلهية، بل فعّله بوضوح في بناء الدولة، كما ورد في عهده إلى مالك الأشتر، حيث أوصاه «ثم انظر في أمور عمّالك، فاستعملهم اختباراً، ولا تولّهم محابة وأثرة» (الشريف الرضي، 2007، ج 1، ص 711).

ويُظهر الفكر الإمامي أن «الاختبار» لا ينفصل عن التزكية الأخلاقية والولائية، بل يُعَدُّ من أبرز أدوات التمحيص القيادي وبناء الصفّ المؤتمن، سابقاً بمضمونه كثيراً من المفاهيم الحديثة، كاختبارات الكفاءة والتمكين المرحلي. ويهدف البحث إلى

تحليل هذا المفهوم في فكر الإمام علي عليه السلام وسيرته، وإبراز دوره في بناء العدالة المؤسسية وتوظيفه كمنهج إداري في إدارة الموارد البشرية.

الإشكالية

تواجه المؤسسات المعاصرة، لا سيما في البيئات العربية والإسلامية، تحديات متفاقمة في اختيار القيادات وإرساء أنظمة الحوكمة الرشيدة، وسط انتشار المحسوبية، وضعف التقييم، وغياب آليات فعّالة لتمحيص الجدارة قبل التمكين. وفي خضم هذه الأزمات، تبرز الحاجة إلى نماذج مستلهمة من تراث ديني يمتلك رصيداً عملياً وأخلاقياً غنياً في إدارة الشأن العام، على رأسها التجربة القيادية في فكر الأئمة المعصومين عليهم السلام وسيرتهم، لا سيما الإمام علي عليه السلام، الذي جسّد مفهوم «الاختبار» كشرط أساس في التعيين والتمكين.

ومن هنا تنبع الإشكالية البحثية من السؤال التالي:

كيف يمكن لمفهوم «الاختبار» كما مارسه الأئمة عليهم السلام، أن يُوظف كنموذج إداري وظيفي لاختيار القيادات وضمان كفاءة الأداء في المؤسسات المعاصرة؟

إن هذا التساؤل لا يهدف فقط إلى فهم المفهوم في سياقه الديني والتاريخي، بل يسعى لتحليله كأداة إجرائية قابلة للتطبيق في إدارة الموارد البشرية، ضمن رؤية إدارية معاصرة تُعزّز من قيم النزاهة والجدارة، وتؤسّس لممارسات مؤسسية أكثر عدلاً واستدامة.

المنهج المعتمد

يعتمد البحث منهجاً متعدّد الأبعاد، يجمع بين المقاربة التحليلية والدراسة التطبيقية والمقارنة النظرية، من أجل بناء نموذج علمي متكامل لمفهوم «الاختبار» في الفكر القيادي الإمامي. وقد استُخدم المنهج التحليلي النصّي لاستقراء خطب الإمام



عليه السلام ورسائله إلى الولاة - لا سيّما عهده إلى مالك الأشتر - بهدف الكشف عن المفاهيم الإدارية الضمنية، مثل مبدأ «الاختبار قبل التمكين»، و«أسس التقييم السلوكي والمهني»، و«فلسفة الرقابة والمساءلة».

كما تمّ توظيف منهج دراسة الحالة لتحليل ثلاث شخصيات قيادية تعامل معها الإمام علي عليه السلام بشكل مباشر، هم مالك الأشتر، محمد بن أبي بكر، وعثمان بن حنيف، وذلك من أجل تتبّع كيفية تجسيد الإمام عليه السلام لمفهوم «الاختبار» في قرارات التعيين، وأساليب التقويم، وطرائق المعالجة في حال القصور أو التقصير. وقد أخضعت هذه النماذج للتحليل السياقي، في ضوء أبعادها السياسية والاجتماعية والإدارية.

وبهذا التعدّد المنهجي؛ يسعى البحث إلى تقديم معالجة شاملة لمفهوم «الاختبار» بوصفه رؤية تكاملية تجمع بين التأصيل النصّي والتطبيق القيادي والتقاطع النظري مع الإدارة الحديثة.

1. القيمة العلمية والوظيفية للبحث

تتجلّى القيمة العلمية والوظيفية للبحث في أبعاده النظرية والتطبيقية، والتي يمكن تناولها من خلال ثلاثة محاور رئيسة:

1.1. الجمع بين الأصالة الدينية والوظيفة الإدارية

يعمل البحث على الربط البناء بين الأصالة الدينية والمنهج الإداري المعاصر، من خلال تسليط الضوء على تجربة قيادية فريدة في التاريخ الإسلامي، تجسّدت في سيرة الإمام علي عليه السلام، لا بوصفه رمزاً أخلاقياً فحسب، بل كنموذج مؤسسي متكامل في بناء القيادات وممارسة الحوكمة الرشيدة. ويُعدّ مفهوم «الاختبار الوظيفي»، كما ورد في النصوص الدينية وتطبيقات الإمام عليه السلام، مدخلاً بديلاً لتطوير النماذج الإدارية

الحديث، التي تعاني اختلالاً في آليات التقييم المسبق وتغليب العلاقات الشخصية على معايير النزاهة والكفاءة (Aguinis, 2019, p 24; OECD, 2017, p 94).

2.1. المفهوم النظري

تتمثل القيمة النظرية للبحث في تأصيله لمفهوم «الاختبار» ضمن إطار معرفي إسلامي متين، يزاوج بين الأصول العقدية والتحليل السلوكي-الإداري. ويوفر هذا التأصيل مشروعية لاستخدام هذا المفهوم كأداة في السياسات العامة، وبناء منظومة قيادية قائمة على التزكية والتمحيص والعدالة في التمكين. كما يسهم في إثراء حقل الإدارة الإسلامية بإدخال مفاهيم وظيفية مستمدة من التراث الإمامي، وقابلة للتطوير الأكاديمي والمقارنة مع النماذج الغربية المعاصرة.

3.1. المفهوم التطبيقي

ينطلق البحث أيضاً؛ من مقارنة تحليلية لمفهوم «الاختبار» كما ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وأحاديث أهل البيت عليه السلام، مع إبراز أبعاده الوظيفية والإدارية في سيرة الإمام علي عليه السلام وسائر الأئمة عليهم السلام، ومقارنته بالنماذج الإدارية المعاصرة. وعلى هذا الأساس، يُطرح النموذج العلوي للاختبار بوصفه إطاراً تطبيقياً قابلاً للتفعيل داخل المؤسسات العربية والإسلامية، لمعالجة مواطن القصور في آليات التعيين والتمكين. ويستند هذا النموذج إلى مبادئ جوهرية تشمل تعزيز الشفافية، واعتماد التقييم السلوكي والمهني قبل تولي المناصب القيادية، والفصل بين المكانة الشخصية والمصلحة العامة، إلى جانب تبني منظومة التمحيص والمحاسبة أساساً لمكافحة الفساد الإداري وترسيخ العدالة الوظيفية. كما يقدم البحث حزمة من المقترحات التطبيقية المستلهمة من التجربة الإمامية، تُسهم في إدماج هذه الرؤية في السياسات الإدارية المعاصرة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ونزاهته (Yukl, 2013, p 776).



2. مفهوم «الاختبار» في القرآن الكريم والسنة الشريفة

ينطلق التحليل المفاهيمي لمصطلح «الاختبار» من ثلاث ركائز أساس تهدف إلى ضبط مدلولاته الشرعية والإدارية بدقّة منهجية، بما يعزّز دوره في بناء النُخب واختيار القيادات.

1.2. الجذور اللغوية والدلالات القرآنية

يستند مفهوم «الاختبار» إلى جذور لغوية تشير إلى التمييز والكشف والتصفية، مثل (خ ب ر)، (ب ل و)، (م ح ص)، وترتبط جميعها بتجربة كاشفة تُظهر المعدن الحقيقي للفرد. وتدلّ الآيات القرآنية على أن «الاختبار» سُنّة إلهية متكرّرة تهدف إلى كشف صدق الإيمان، بما تشير إليه الآية ﴿أَحْسِبِ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ﴾ (سورة العنكبوت، الآية 2)، واختبار الجدارة القيادية، بمصداق الآية ﴿وَإِذْ أَبْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا...﴾ (سورة البقرة، الآية 124)، وتمييز الصفوف المؤمنة، كما تدلّ الآية ﴿وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَيَمْحَقَ الْكَافِرِينَ﴾ (سورة آل عمران، الآية 141). ويظهر من السياق القرآني أن «الاختبار» ليس غاية بذاته، بل أداة للتمحيص قبل التمكين، تُوظف لاختيار القادة المؤهلين وتأسيس مجتمعات رسالية واعية.

ينتمي لفظ «الاختبار» ومرادفاته في اللغة العربية إلى مجموعة من الجذور الدلالية التي تدور حول معاني التمييز والكشف والتمحيص والتصفية. وتُشتقّ من هذه الجذور مصطلحات قرآنية وتربوية عديدة تعبّر عن عمليات معرفية وتربوية ذات طابع تجريبي وميداني.

ف«الاختبار» مشتقّ من مادة «خ ب ر»، التي تعني في أصلها التحقق من الشيء بعد التجربة والملاحظة، ومنه جاء اسم «الخَبِير» كصفة لله تعالى، أي الذي لا يدرك الأمور إلا على وجه اليقين الكامل، بعد الإحاطة بالظاهر والباطن (ابن منظور، 1993،

ج 13، ص 317). ويشير «الراجحي» إلى أن مادة «خ ب ر» تدل في الاستعمال العربي القديم على إدراك ناتج عن تجربة ومعاينة حسية (الراجحي، 2010، ص 130).

أما «الابتلاء» فهو من مادة «ب ل و»، ويشير إلى الامتحان الذي يُظهر ما خفي من أمر الناس، وقد استخدمه القرآن الكريم في سياقات متعددة للتعبير عن الاختبار بالخير والشر، كما جاء في الآية ﴿وَنَبْلُوكُم بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً﴾ (سورة الأنبياء، الآية 35). وقال ابن فارس في «مقاييس اللغة» إن «البلاء يدل على الاختبار، ويكون بالخير كما يكون بالشر» (ابن فارس، 1979، ج 1، ص 293).

وبالنسبة إلى التمحيص، فهو من مادة «م ح ص»، تدل على التنقية من الشوائب، وهو مفهوم استخدمه القرآن في قوله تعالى: ﴿وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا﴾ (سورة آل عمران، الآية 141)، ويقصد به غربلة الصف وتمييز المؤمن الصادق من غيره. ويذكر المجلسي أن التمحيص يُستعمل لإخراج الغش من المعادن كما يُستعمل لكشف النيات في البشر (المجلسي، 1983، ج 5، ص 8-9).

وفي ما يتعلق بـ«الفتنة»، فهي من مادة «ف ت ن»، وهي من أكثر الألفاظ تداولاً، وتشير أصالتها اللغوية إلى صهر الذهب بالنار لاختبار معدنه، ثم اتسع معناها لتدل على كل ما يكشف جوهر الإنسان عند المحن (الرازي، 1991، ص 234). كما أن لفظ «الامتحان» من «م ح ن» قريب في معناه من الابتلاء والاختبار، ويُستعمل في السياقات التعليمية والإلهية، كما ورد في قوله تعالى: ﴿وَفَتَنَّاكَ فُتُونًا﴾ (سورة طه، الآية 4).

يتضح من هذا السرد؛ أن اللغة العربية تنظر إلى «الاختبار» لا بوصفه فعلاً ذهنيًا محضًا، بل عملية تجريبية تُخضع الفرد أو الشيء لظرف كاشف، يظهر فيه المعدن الحقيقي، ويميّز بين الظاهر والباطن، وبين من يستحق التمكين ومن لا يستحقه. وهذا ما أشار إليه «الطاهر بن عاشور» بقوله إن الاختبار في القرآن لا يُراد به العلم فقط، بل التمحيص وتحصيل النتائج التربوية والإيمانية (ابن عاشور، 1984، ص 306).



2.2. موقع «الاختبار» في السُّنة وأحاديث أهل البيت عليه السلام

تُبرز الروايات النبوية وروايات أهل البيت عليه السلام «الاختبار» أصلاً تشريعياً في بناء الإنسان، وأداة ضرورية قبل تولية المهام القيادية (الكُليني، 1987، ج 6، ص 370). فالمعصومون؛ كثيراً ما أكدوا في خطبهم على ضرورة التزكية والتجربة قبل منح المناصب، وهو ما تجلّى بوضوح في سيرة الإمام علي عليه السلام الذي اختبر عمّاله وقادة جيشه قبل تمكينهم (الشريف الرضي، 2007، ج 1، ص 874)، في انسجام تام مع المنهج القرآني، ليجعل من «الاختبار» حجر الأساس في ممارسة العدالة المؤسسية.

3.2. التمييز بين المفاهيم المتقاربة

يُميّز التحليل المفاهيمي بين مصطلحات قرآنية متقاربة هي: الابتلاء، التمحيص، الفتنة، والاختبار. فالابتلاء عام، يشمل جميع الناس ويقع بالخير والشر على حدّ سواء، كما في قوله تعالى: ﴿وَنَبْلُوكُم بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً﴾ (سورة الأنبياء، الآية 35)؛ (الرازي، 2004، ص 234؛ الطباطبائي، 1997، ج 14، ص 177).

أما التمحيص، فهو أخصّ، موجه للمؤمنين تحديداً، بغرض تنقية الصف الداخلي من الشوائب العقائدية والسلوكية، كما في قوله ﴿وَلِيُمَحِّصَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا﴾ (سورة آل عمران، الآية 141)، (الطبرسي، 2002، ج 4، ص 121).

وأما الفتنة فأشدّ المفاهيم دقّة، وغالباً ما ترتبط بظروف ضبابية مليئة بالشبهات والانحرافات الفكرية، وقد وردت كثيراً في أحاديث الأئمة عليه السلام بوصفها كاشفة لمعادن الرجال (الكُليني، 1987، ج 8 ص 347).

وأخيراً، فإن «الاختبار» هو المفهوم الأكثر وضوحاً في الوظيفة، إذ يشير إلى تجربة يُقصد منها التمكين القيادي بعد اجتيازها، كما في ابتلاء إبراهيم عليه السلام قبل جعله إماماً، كما ذكرت الآية ﴿إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾ (سورة البقرة، الآية 124)؛ (الطباطبائي، 1997، ج 1، ص 162).

ويُستنتج أن «الاختبار» هو المفهوم الأكثر ارتباطاً بالسياق الإداري والتربوي، ويختلف عن سائر المفاهيم الأخرى بكونه أداة إجرائية لتحديد الاستحقاق، وهو ما يؤهله ليكون إطاراً منهجياً لبناء النُخبة القيادية في الفكر الإمامي.

الجدول الرقم (1)

تحليل المفاهيم القرآنية المرتبطة بالاختبار

المفهوم	الطبيعة	الغاية	السياق	النتيجة المحتملة
الابتلاء	عامّ (خير وشرّ)	تقويم عامّ للإيمان والسلوك	حياة الأفراد والأمم	رفع الدرجات / سقوط
التمحيص	داخلي - مؤمنين	تصفية وتنقية الصفّ	صفوف الجماعة	غربة / تثبيت
الفتنة	إيماني - سياسي	كشف النفاق / إحداث زلزلة فكرية	في لحظات الشدة	رسوب أو نجاة
الاختبار	وظيفي - عملي	التحقّق من الكفاءة والاستحقاق	قبل التمكين	توظيف / إقصاء / تركية

يتبيّن من هذا العرض، أن «الاختبار» يختلف من حيث السياق والوظيفة عن «الابتلاء» و«التمحيص» و«الفتنة»، فهو الأقرب إلى المفهوم الإداري الحديث، إذ يُمارَس من أجل اتّخاذ قرارات بالتكليف أو التمكين، لا لمجرّد التصفية الروحية أو الامتحان التربوي.

وبالتالي، فإن سلوك الإمام علي عليه السلام وسائر الأئمة عليهم السلام في اختبار القادة والولاة، يندرج بدقّة تحت هذا النوع من التمحيص الوظيفي - الإداري، وهو ما سنتناوله الدراسة بالتحليل والتفصيل.



4.2. المفهوم الإسلامي العام للاختبار والتمحيص في الفكر الإمامي

يُعدّ مفهوم «الاختبار» من الركائز النبويّة في الفكر الإمامي، حيث يتجاوز كونه مجرد آلية تربويّة إلى كونه قانوناً إلهياً عامّاً يحكم مسار التمكين والقيادة. وينظر الامام عليّ (عليه السلام) إلى «الاختبار» بوصفه عملية تكوينيّة تهدف إلى تمييز الصفوف، وإعداد النُخبة المؤتمنة على مشروع الهداية، والتأسيس لحكم عادل يرتكز على الكفاءة والولاء المبدئي. ويُربط هذا المفهوم بمنظومة السنن الإلهية التي تُحتمّ التمحيص قبل التمكين، كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّى نَعْلَمَ الْمُجْهِدِينَ مِنْكُمْ﴾ (سورة محمد، الآية 31)، وهو ما فسّره «الطباطبائي» بأن علم الله الأزلي لا يُثمر تكليفاً أو تمكيناً ما لم يتحقّق صدق العمل في الواقع، لأن غاية الابتلاء هي إظهار الاستحقاق لا مجرد الكشف عن الباطن (الطباطبائي، 1997، ج 18، ص 342).

في هذا الإطار، يُنظر إلى «الاختبار» على أنه شرط تأسيسي لتولّي المناصب الحسّاسة، سواء كانت دينيّة أو إداريّة أو عسكريّة. فقد نقل «الكُليني» عن الإمام الصادق (عليه السلام) قوله: «ما أنزل الله من نبيّ إلّا وقد أخذ عليه أن يبتلي أمته» (الكُليني، 1987، ج 2، ص 259)، وهو نصّ يُظهر كيف أن الاختبار لا يقتصر على القيادات فقط، بل يمتدّ إلى الجماعة المؤمنة ككلّ، ليكون الامتحان ميداناً عملياً لبناء الهوية الجماعيّة وصقل الإرادة الفردية.

قال الامام الصادق (عليه السلام) إنّ أمير المؤمنين (عليه السلام) لما بويع بعد مقتل عثمان، صعد المنبر وخطب خطبة قال فيها: «ألا إنّ بليّتكم قد عادت كهبيّتها يوم بعث الله نبيّه ﷺ، والذي بعثه بالحقّ، لتبلبنّ بلبله، ولتغربلنّ غربله حتّى يعود أسفلكم أعلاكم، وأعلاكم أسفلكم، وليسبقنّ سباقون كانوا قصّروا، وليقصّرنّ سباقون كانوا سبقوا، والله، ما كتمت وسمة، ولا كذبت كذبة، ولقد نبّئت بهذا المقام وهذا اليوم» (المجلسي، 1983، ج 32، ص 536). وتُشكّل هذه الفلسفة في مجملها إطاراً مفاهيمياً يؤمن بأن الحقّ لا يُنات بال شعارات، وإنما يُنتزع بالصبر والثبات في لحظة الفتنة.

علاوة على ذلك، يتجلى «الاختبار» في الفكر الإمامي بوصفه آلية تربوية متكررة، سواء في السيرة النبوية أو في سلوك الأئمة عليهم السلام، خصوصاً في ممارسات الإمام علي عليه السلام، الذي لم يُقدّم أحداً لموقع القيادة إلا بعد التجربة العملية، كما سيأتي لاحقاً في هذا البحث. وهكذا يتحوّل «الاختبار» في الرؤية الإمامية من إجراء تنظيمي إلى مبدأ تشريعي وفلسفي يُلازم كل ممارسة سلطوية، ويؤسس لنموذج إداري متجذّر في القيم، وقائم على الأداء العملي لا على الانتماء أو القربى.

5.2. أبعاد فلسفة «الاختبار» الإمامي

تقوم فلسفة «الاختبار» الإمامي على أبعاد ثلاثة:

- تربوياً: يُعدّ وسيلة لصقل الإرادة وتثبيت القيم.
- جماعياً: يُميّز بين المخلصين والانتهازيين، عبر ما يُسمّى بالتمحيص (المجلسي، 1983، ج 67، ص 101).
- وظيفياً: يمثل معياراً للثقة والتكليف الإداري والسياسي، كما عبّر الإمام علي عليه السلام بقوله «الرجل يُختبر في فعله لا في قوله» (ابن أبي الحديد، 2007، ج 20، ص 248).

ويعرض الفكر الإمامي نماذج تطبيقية للاختبار في حياة الأئمة عليهم السلام:

- في معركة «صفين»، رأى الإمام علي عليه السلام في تراجع الجنود أمام المصاحف مظهراً من مظاهر التمحيص الإلهي (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 525).
- وفي عاشوراء، أتاح الإمام الحسين عليه السلام لأصحابه حرية الانسحاب لاختبار صدق نواياهم.
- بينما مارس الإمام الصادق عليه السلام الاختبار العلمي والسلوكي لطلّابه قبل منحهم أدواراً تمثيلية (المجلسي، 1983، ج 55، ص 57).

يخلص البحث إلى أن «الاختبار» في الرؤية الإمامية ليس مجرد عملية روحية،



بل يمثل نظامًا إداريًا متكاملًا لتنظيم السلطة وتوزيع المسؤوليات. ويتجاوز مفهوم الابتلاء العام إلى «اختبار» له وظيفة إجرائية واضحة ترتبط بالتمكين والتزكية.

3. الاختبار الوظيفي في فكر الإمام علي (عليه السلام) وسيرته

يُعدُّ الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) نموذجًا قياديًا للتحوّل العملي بين الحاكمية الإلهية والإدارة الحكيمة. فقد ارتكزت حكمته الإدارية على منهج الاختبار الوظيفي، الذي مارسه قبل التمكين، وتبعه بمراقبة ومساءلة صارمة. ما جعل التعيين يخضع لصيغ الكفاءة والورع، وليس للمحابة أو القربى (الشريف الرضي، 2007، ج 1، ص 874).

1.3. فلسفة التمحيص والاختبار عند الإمام علي (عليه السلام)

شكّلت فلسفة الإمام علي (عليه السلام) في التمحيص والاختبار أحد أعمدة بناء الدولة العادلة في النموذج القيادي الإسلامي. وقد بنى الإمام (عليه السلام) ممارساته السياسية والإدارية على مبدأ مركزي هو «الاختبار قبل التمكين»، حيث لا تُمنح المواقع القيادية ولا الوظائف العامة بناءً على الانتماء أو العلاقات الشخصية، بل تُعطى بعد اختبارات ميدانية وسلوكية تُظهر الصلابة الأخلاقية والكفاءة التنفيذية.

في عهدٍ اتسم بتقلّبات سياسية وانقسامات داخلية، لم ينظر الإمام علي (عليه السلام) إلى التعيينات بوصفها مكافآت أو صفقات، بل بوصفها أمانات لا تُسند إلا إلى أهلها، تطبيقاً لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا﴾ (سورة النساء، الآية 58). ولهذا كان الإمام (عليه السلام) يحرص على تمحيص الرجال واختبارهم في ميادين العمل قبل أن يُعطيهم صلاحيات القيادة، كما يظهر جلياً في عهده إلى مالك الأشتر، إذ يقول «ثم انظر في أمور عمّالك فاستعملهم اختباراً ولا تولّهم محابة وأثرة» (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 101، الرسالة 53)، ما يُشير إلى أن الكفاءة وحدها لا تكفي دون مرور الشخص بتجربة عملية تؤكد قدرته على حمل الأمانة.

تتجاوز هذه الفلسفة المنطق الإداري البحت لتدخل في نطاق «التربية السياسية»، حيث يُعامل المسؤول العام كعنصر قابل للتهديب والتطوير، لا ككيان مغلق. فعندما أخطأ عثمان بن حنيف بحضور مأدبة نخبوية أقصي فيها الفقراء، لم يعزله الإمام عليه السلام رغم خروجه عن نهج العدالة الاجتماعية، بل وجهه برسالة قاسية قال فيها: «فما ظننت أنك تجيب إلى طعام قوم عائلهم مجفوّ وغنيهم مدعو!» (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 30، الرسالة 45)، وهو ما يعبر عن بُعدٍ إصلاحي عميق في سياسة الإمام عليه السلام يقوم على التوجيه لا العقوبة الفورية.

كما شدّد الإمام علي عليه السلام على استبعاد غير المؤهلين وإن كانوا من المقربين، وهو ما حصل مع محمد بن أبي بكر حين لم يُجد إدارة مصر، فعزله الإمام واستبدله بمالك الأشتر رغم قربهِ العاطفي منه، مؤكّداً بذلك أن القيادة لا تُمنح بالعاطفة بل بالكفاءة (المفيد، 1993، ص 227).

من هذا المنطلق، يمكن القول إن فلسفة الإمام علي عليه السلام في التمحيص والاختيار تشكّل نموذجاً فريداً من الحوكمة الأخلاقية القائمة على ثلاثة أركان:

- الاختبار العملي قبل التمكين.
- الرقابة المستمرة.
- الفصل بين العلاقة الشخصية والمصلحة العامة.

وهي فلسفة تتقاطع مع مفاهيم حديثة في الإدارة المعاصرة مثل «الجدارة القائمة على النزاهة» (merit-based integrity)، و«التقييم متعدّد الأبعاد»، ما يدلّ على أن تجربة الإمام عليه السلام لا تزال تُقدّم نماذج قابلة للتطبيق في مؤسّسات اليوم، لا سيّما في البيئات التي تعاني الفساد الإداري والانحيازات السياسية.



2.3. الوظيفة تكليف لا تشريف

أوضح الإمام عليه السلام أن المناصب أمانة تتطلب الصلاح قبل التعيين. وقد وجه في وصيته لمالك الأشر: «ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختباراً، ولا تولهم محابة وأثرة...»، وأضاف أن ذلك سبيل الحكم العادل وسلامة الدولة (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 427-432، الرسالة 53).

1.2.3. التمحيص شرط للتمكين

كان منهج الإمام عليه السلام شاملاً، ويعتمد على ثلاث آليات:

- التجربة الميدانية: يتجلى ذلك في نموذج مالك الأشر، الذي أثبت كفاءته من خلال مشاركته في معركتي «الجمال» و«صفين» (ابن أبي الحديد، 2007، ج 16، ص 140).
- التمحيص الأخلاقي: يتضح ذلك في موقفه من عثمان بن حنيف، حيث وجهه برسالة أخلاقية، بعد أن صدر عنه سلوك بدا متميزاً في ظاهره (الحرر العاملي، 1989، ج 27، ص 159).
- الاستشارة: شدد الإمام عليه السلام على استدعاء أهل الثقة لصياغة التمحيص بعناية، قائلاً: «ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً... ولا جباناً... ولا حريصاً» (الحرر العاملي، 1989، ج 12، ص 579).

2.2.3. الاختبار رادع للانحراف

يُعدّ الاختبار في فكر الإمام علي عليه السلام ليس مجرد أداة لضمان الكفاءة، بل هو رادع أساسي للانحراف الوظيفي والأخلاقي، ومقدمة حاسمة للتمكين المسؤول. فقد حمل الإمام عليه السلام الحاكم أو القائد الأعلى مسؤولية الاختيار الدقيق، ورأى أن أي تساهل في التمحيص لا يُبرّر حتى في حال نجاح المكلف لاحقاً. وقال في إحدى وصاياه: «من استعمل عاملاً من غير اختبار، ثم أصاب، لم يؤجر، وإن أخطأ، كان عليه

الوزر» (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 427-432، كتاب رقم 53). هذه العبارة؛ تؤسس لمبدأً متقدّم في نظرية المسؤولية الإدارية، إذ تنقل مركز المحاسبة من نتائج العمل فقط إلى مرحلة ما قبل التكليف، أي إلى إجراءات الاختيار ذاتها.

إن هذه النظرة تُظهر أن مجرّد النجاح الظاهري للعامل لا يُسقط عن الحاكم مسؤولية التعيين الخاطئ إن لم يكن مسبوقاً باختبار شرعي أو إداري. وهذا ما يجعل من «الاختبار» ليس فقط أداة للاختيار الإيجابي، بل كذلك حصانة قانونية وأخلاقية للحاكم ذاته، تمنعه من الوقوع في فخّ المجاملة، أو الرضوخ للضغوط السياسية أو الاجتماعية.

وفي هذا السياق، يمكن مقارنة الموقف العلوي بمفاهيم الإدارة الحديثة مثل «المساءلة الاستباقية» (Proactive Accountability)، التي تُحمّل المسؤول الإداري تبعات قراراته حتى قبل ظهور نتائجها، ما لم تكن مبنية على أسس مهنية واضحة (Aguinis, 2019, p 30). كما يتقاطع الموقف أيضاً مع «مبادئ الحوكمة الرشيدة» التي تؤكد أن عملية التوظيف والتكليف يجب أن تمرّ عبر معايير موضوعية ومنهجيات فحص وتدقيق صارمة.

يتّضح من ذلك أن فلسفة الإمام علي عليه السلام في ربط التكليف بالاختبار المسبق تهدف إلى حماية المؤسسة من الانحراف، وليس فقط إلى ضمان الإنجاز. وهي رؤية تتفوّق حتى على بعض الممارسات المعاصرة التي تكتفي بتقييم الأداء بعد التعيين، دون فحص مسبق شامل.

3.2.3. مفاهيم مفتاحية

استخلص الإمام علي عليه السلام مبادئ قيادية منها:

– فصل الحق عن الانتماء: فصل الإمام علي عليه السلام بين الحق والانتماء حينما قال: «اعرف الحق تعرف أهله»، أي إنّه دعا إلى تحرير العقل من التحيزات



والانتماءات القَبَلِيَّة أو الحزبية، وجعل الحقَّ معيارًا للحكم على الأشخاص، لا العكس. فيقع الفصل هنا عبر قلب القاعدة التقليدية التي كانت ترى أن «الحق مع فلان»، إلى قاعدة ترى أن «فلان مع الحق» إن وافقه.

– التجربة العملية مقدّمة على القول: يؤكّد الإمام علي (عليه السلام) على أولوية التجربة العمليّة في تقييم الأشخاص، بقوله: «الرجال يُعرفون في التجارب»، في دلالة واضحة على أن الممارسة الفعلية تكشف جوهر الإنسان وكفاءته، بينما قد يُخفي القول المجرّد الحقيقة خلف شعارات أو ادّعاءات لا رصيد لها من الواقع. ومن هذا المنطلق، يُقدّم العمل المُجَرَّب على الوعود والكلمات، لأن الاختبار العملي يُعدّ الأداة الأصدق لاكتشاف القدرات وتحديد أهلية التولّي للمسؤوليّات. فالفعل هو البرهان، والتجربة هي المعيار الذي لا يقبل التزييف، بخلاف القول الذي قد يُجمّله المظهر أو الخطاب.

– الاستقامة فوق الكفاءة: يؤكّد هذا المبدأ على أن الاستقامة الخُلُقيّة (الأمانة) مقدمة على الكفاءة الفنيّة في التقييم الوظيفي، لأن الكفاءة حينما تُعطى لمن لا يملك رادعًا أخلاقيًا، تصبح أداة لتعظيم الضرر بدل الإصلاح. ولهذا قال أمير المؤمنين (عليه السلام) إن «الكفاءة بلا أمانة تقود إلى الفساد»، أي إن الانحراف السلوكي – إذا اقترن بالتمكّن والمهارة – يُفضي إلى مخرجات أكثر خطورة ممّا لو اقترن بالجهل. ومن هنا تأتي الأولويّة في الاختيار لأهل الأمانة أولاً، ثم يُبحث في مدى كفاءتهم.

4.2.3. البعد التربوي

إن نظرة الإمام (عليه السلام) إلى «الاختبار» بوصفه رسالة تربويّة مجتمعيّة، تُرسّخ ثقافة الاستحقاق، وتُقرّر بأن التمكين لا يكون إلّا لمن ثبتت كفاءته. فكما قال (ع): «لئن بلغني أن أحدًا من عمّالك خان... لأشدنّ عليه...» (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 19، الرسالة 41).

في خلاصة الفقرة؛ يقوم منهجه عليه السلام على ثلاث ركائز: الاختبار المسبق، المتابعة المستمرة، والمحاسبة العادلة؛ ليقدم نموذجاً إدارياً جامعاً بين الورع والكفاءة.

3.3. وسائل اختبار الأفراد

تتعدد الوسائل التي تُعتمد لاختبار الأفراد وتمييز المؤهلين منهم، وتتنوع بين ما هو قولي ونظري، وما هو عملي وتجريبي، بحسب طبيعة الوظيفة وسياق الاختيار. وهي على الشكل التالي:

- التجربة الميدانية: أثبتت التجارب العملية وجهة الشخص بشكل أفضل من السمعة. مثال: عزل محمد بن أبي بكر بعد ضعف إدارته (ابن أبي الحديد، 2007، ج 6، ص 94).
- المتابعة السلوكية: رسالة الإمام إلى عثمان بن حنيف تُظهر حيويته في تتبع سلوك المسؤولين وعدم التهاون مع الانحرافات (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 70).
- الاستشارة المجتمعية: استمد الإمام عليه السلام رأيه من أهل المعرفة والخبرة وأبعد التعيين عن المحاباة (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 484، الحكمة 211).
- ردود الفعل في الأزمات: وجد في اللحظات الحرجة اختبارات حقيقية، كما ظهر في تقييمه لأصحابه بعد صلح «صفين» (الهادي، 2022، ص 5).
- المراسلات الرقابية: أشهرها تلك التي إلى زياد بن أبيه، بنصحه بعدم الانشغال بمنصبه فقط، بل المتابعة المستمرة للأداء (المجلسي، 1983، ج 33، ص 495-497).

هنا يمكن القول إن المنهج الإمامي شمل اختبارات ميدانية، سلوكية، استشارية، ظرفية وإدارية أكثر من عصره، وقدمه نموذجاً مبكراً للحوكمة القائمة على الأداء.



4.3. نماذج تطبيقية

تكشف سيرة الإمام علي عليه السلام عن ممارسات إدارية رائدة في اختيار القيادات ومتابعتها، وقد تجلّت بوضوح في عدد من النماذج التطبيقية التي عكست منهجه في الاختبار والمحاسبة ضمن إطار من العدالة والحكمة.

- مالك الأشتر: انتُخب بعد ثبوت كفاءته وطرح الإمام له وثيقة التمحيص، أعدته لوظائف قيادية (ابن أبي الحديد، 2007، ج 17، ص 140).
- محمد بن أبي بكر: رغم حبه، بسبب عدم كفاءته (المجلسي، 1983، ج 32، ص 326-327).
- عثمان بن حنيف: جرى توبيخه وجّهز بالأخلاق، دون عزله، وذلك لإصلاحه (الحسيني، 2021، ج 3، ص 70).

قدّم الإمام علي عليه السلام نموذجاً إدارياً قائماً على قاعدة واضحة: الاختبار قبل التمكين، والمتابعة والمحاسبة بعده. وهذا النهج يضرب بجذوره في روح الإسلام والعدالة، ويتكامل مع أحدث مفاهيم الحوكمة والرشد المؤسسي.

الجدول الرقم (2)

تحليل مقارن للقرارات قبل التمكين وبعده، في تجربة الإمام علي عليه السلام

النموذج	ما قبل التمكين	ما بعد التمكين	القرار الإداري
مالك الأشتر	اختبارات ميدانية مكثّفة	الثبات على المبادئ	تمكين كامل + عهد طويل
محمد بن أبي بكر	ولاء شديد، خبرة محدودة	ضعف في الإدارة والمواجهة	العزل لصالح الأكفأ
عثمان بن حنيف	كفاءة ونزاهة عامّة	تجاوز في السلوك الطبقي	توبيخ تقويمي لا عزل

4. نماذج من الاختبار والتمحيص لدى الأئمة عليهم السلام

شكّل منهج الاختبار والتمحيص أحد المرتكزات الثابتة في سيرة الأئمة من أهل البيت عليهم السلام، فلم يقفوا عند التأصيل النظري فحسب، بل مارسوه تطبيقاً كأداة لإعداد القادة، وتنقية الصفوف، وتثبيت أهل الاستحقاق. ويكشف تتبع سيرهم عن اتّساق هذا المنهج واستمراريّته وفق خيار استراتيجي راسخ في بناء القيادة، يُعتمد في مختلف الظروف، سواء في زمن القوة أو المحنة، كما يتضح في النماذج التالية:

1.4. الامتحان مسار قيادي دائم

يُبين هذا المبحث أن «الاختبار والتمحيص» شكلاً قاعدةً جوهرية في نهج الأئمة من أهل البيت عليهم السلام، ولم يكونا مجرد خيار مرحلي. فعلى اختلاف الظروف السياسيّة والضغوط الاجتماعيّة، حرص الأئمة عليهم السلام على بناء النخبة الرساليّة من خلال تقييم دقيق للمواقف، لا الولاءات الشعارتيّة. وقد أظهرت الدراسات المعاصرة في القيادة الأخلاقيّة أن النماذج التي تُخضع الأتباع للاختبار قبل التمكين تحقق أداءً أكثر استقراراً وفعاليّة على المدى الطويل.

2.4. الإمام الحسن عليه السلام: اختبار الولاءات السياسيّة

في أثناء مرحلة استلامه الخلافة، مارس الإمام الحسن بن علي بن أبي طالب عليه السلام اختبارات سياسيّة شديدة لجيشه، في ظلّ واقع يختلط فيه الولاء بالانتماء. فهو لم يُقدّم على الحرب إلا بعد اختبار النوايا، وقد تبين له هشاشة الاصطفاف من حوله، ما دفعه إلى اتّخاذ قرار الصلح مع معاوية. وقد أكّدت الأدبيّات الحديثة أن القيادة الرشيدة تتطلّب إدراك اللحظة المناسبة للتراجع الاستراتيجي بحال كانت بيئة العمل تفتقر للثقة والالتزام (Yukl, 2013, p 779). إذًا؛ فقد جاء قرار الصلح بمثابة نتيجة واقعيّة لاختبار سياسي فشل فيه المحيطون، وليس تخلياً عن المبدأ.



3.4. الإمام الحسين (عليه السلام): التمحيص الإيماني في ساحة كربلاء

مارس الإمام الحسين بن علي بن أبي طالب (عليه السلام) أحد أعمق أنماط الغربة القيادية في التاريخ الإسلامي، إذ أعاد تعريف معيار النصر من خلال «نقاء الصف» لا بـ«كثرة العدد». وأخضع كل فرد في معسكره لاختبار النية، كما في قصة التوبة الصادقة للحرّ بن يزيد الرياحي، والموقف الإيماني لوهب النصراني.

هذه النماذج توازي ما يُعرف في أدبيات القيادة الأخلاقية الحديثة باختبار «النية الجوهرية» في الالتزام الأخلاقي قبل المشاركة في العمل المؤسسي (Ciulla, 2004, p 20).

4.4. الإمام جعفر الصادق (عليه السلام): تمحيص النخبة العلمية

أسس الإمام جعفر بن محمد الصادق (عليه السلام) نموذجاً تربوياً فريداً، يجمع بين العلم والسلوك. فلم يسمح بالرواية عنه إلا بعد اختبار الراوي في الورع والصدق. هذا التمحيص يوازي مفهوم «نموذج الكفاءة الأخلاقية والعلمية» في الموارد البشرية الحديثة، حيث لا تكفي المعرفة وحدها، بل تُشترط الأمانة والانضباط السلوكي (Boyatzis, 2008, p 10). وقد جاءت اختبارات الإمام (عليه السلام) للرواة، مثل زرارة وأبي بصير، لتجسّد بنية مؤسسية تُشبه أساليب «المراجعة الدقيقة للجدارات» (Competency Audits)، في الأنظمة التعليمية المعاصرة.

5.4. الإمام الحسن العسكري (عليه السلام): اختبار الثقة في بيئة أمنية حرجة

في ظل الرقابة العباسية الشديدة، كان الإمام الحسن بن علي العسكري (عليه السلام) يُجري اختبارات متعدّدة لأعوانه دون علمهم، شملت التقييم السلوكي، اختبار التحمّل في التقية، ونقل الأموال بدقة. وقد قام بتمكين وكلائه على أساس التزكية المتكرّرة بعد النجاح في هذه الاختبارات، كما في حالة عثمان بن سعيد العمري. وتكشف هذه الإجراءات عن فهم متقدّم لمفهوم «إدارة المخاطر البشرية» (Human

(Risk Management)، و«اختبارات الولاء الوظيفي» التي تُستخدم اليوم في الأجهزة الحساسة لضمان أمن المهمة (Kaplan & Mikes, 2012, p 20).

6.4. نحو نموذج إداري مستلهم من مدرسة الأئمة عليه السلام

تُظهر ممارسات الأئمة الأربعة عليه السلام، أن الاختبار منهج رسالي مؤسسي لا يُستخدم فقط لفرز الأتباع، بل لضمان بقاء المشروع وتطهيره من الداخل. وهو ما يتقاطع مع أبرز مفاهيم الإدارة الحديثة، مثل:

- التقييم المرحلي للأداء (Performance Appraisals).
 - تمحيص الكفاءات الوظيفية والأخلاقية (Ethical And Technical Vetting).
 - التمكين على أساس التزكية السلوكية (Value-Based Empowerment).
- وقد باتت الأدبيات الإدارية الحديثة تثمن هذا النوع من الغربة المسبقة كشرط لحوكمة ناجحة، وقيادة طويلة الأمد (George et al., 2007, p 120)، وهو ما يجعل من سيرة الأئمة عليه السلام مصدر إلهام حقيقي لنماذج القيادة الأخلاقية المعاصرة.

5. التحليل الوظيفي والقيادي لمفهوم الاختبار

بعد التأسيس المفاهيمي لمصطلحات الاختبار والتمحيص في النصوص الدينية، واستعراض ممارسات الأئمة المعصومين عليه السلام، من خلال نماذج حية في التاريخ الإسلامي، يتقدم هذا التحليل ليُقدم قراءة منهجية للمفهوم من زاويتين أساسيتين: وظيفية وقيادية.

فمن جهة أولى، يكشف تحليل الخطاب والسلوك الإمامي أن الاختبار لم يكن مجرد أداة أخلاقية، بل نظاماً مؤسسياً يتصل مباشرة بوظيفة الإنسان في المجتمع، وموقعه داخل هيكل الدولة الإسلامية، بدءاً من العامل البسيط، وصولاً إلى القائد العام أو الوالي. ومن جهة ثانية، يُظهر هذا التحليل أن مفهوم الاختبار في فكر أهل



البيت عليه السلام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعايير القيادة الحقّة، التي لا تقوم على النفوذ أو الوراثة أو الولاء الشخصي، بل على معادلة دقيقة تجمع بين الأمانة والكفاءة، والتزكية والسلوك، والثبات تحت الضغط.

1.5. الاختبار شرطاً للتمكين الوظيفي

في الرؤية الإمامية، يشكّل الاختبار المسبق نقطة ارتكاز جوهرية في فلسفة التمكين الإداري، حيث لا تُمنح المناصب القيادية بناءً على العلاقات الشخصية أو العواطف الفردية، بل تُبنى القرارات الإدارية على التجربة العملية المؤكّدة، مقرونةً بالتزكية الأخلاقية والسلوكية. ويهدف هذا النموذج إلى ضمان الكفاءة والعدالة، ويُعدّ صمّام أمان ضدّ الفساد الوظيفي والانحراف في توزيع الصلاحيّات (EIKaleh & Samier, 2003, p 200)، ويتجلّى ذلك بوضوح في موقف الإمام علي عليه السلام من محمد بن أبي بكر، الذي كان مقرّباً منه، لكن جاء عزله من ولاية مصر بعد أن فشل في إدارة الأزمة، على الرغم من إخلاصه، ما يؤكّد على تقديم الكفاءة على القرابة.

وترتكز الرؤية الإمامية على التفريق بين من يطلب المنصب حباً بالجاه والسلطة، وبين من يُختبَر ميدانياً ويثبت أهليّته. إذ يُعدّ الثاني أحقّ بالتمكين، كما تؤكّد خطب الإمام عليه السلام ورسائله لولائه، على رأسهم مالك الأشر، الذي أرسل إلى مصر بعد أن اجتاز اختبارات عملية في وقعتي «الجمال» و«صنّين»، وأثبت ولاءه للعقيدة لا للأشخاص (Hakimi et al., 2025, p 150). وقد أكّد الإمام عليه السلام في عهده للأشر على التدقيق في أمور العمّال واختبارهم، وعدم اعتماد المحاباة والأثرة، وهو نصّ يؤسّس لعقيدة إدارية شاملة تربط الصلاحية بالخبرة والورع.

وتُظهر المقارنة مع الأدبيّات المعاصرة أن هذا النموذج يتقاطع بوضوح مع مبادئ القيادة الحديثة، لا سيّما في نظرية «القيادة التحوّلية» (Transformational Leadership)، التي تشترط خضوع القادة إلى مراحل تجريبية قبل منحهم مواقع

المسؤولية، مع الاعتماد على التقييم السلوكي والمهني لتحديد الجدارة (Northouse, 2021, p 60). كما أن نُظُم الموارد البشرية الحديثة تبنت فكرة «التمكين المرحلي» المبني على الأداء الموثوق، وليس الانطباع الشخصي، وهو ما يعكس نضجاً إدارياً قريباً من النموذج الإمامي.

بذلك؛ يمكن القول إن الاختبار في الفكر الإمامي ليس مجرد أداة تحكمية، بل نظاماً بنوياً للتمكين الرشيد، يقدم معياراً وظيفياً وأخلاقياً يصلح لتقويم الاختيارات في المؤسسات المعاصرة، سواء كانت دينية أو مدنية، حكومية أو خاصة.

الجدول الرقم (3)

أنماط المتقدمين للتمكين ونتائج الاختبار الوظيفي

الفئة	السمات	النتيجة
يطلبون التمكين دون تجربة	ظاهر الولاء - سريع الانهيار	يُسْتَبْعَدُونَ
يُثَبِّتُونَ أهلية الاستحقاق	لا يسعون للمنصب - ثابتون	يُمْكَّنُونَ

2.5. المعايير الأخلاقية والكفائية للاختبار

تُشكّل المعايير الأخلاقية والكفائية الركيزة الأساس لضمان نزاهة وفعالية «الاختبار» في الفكر الإمامي. وكذلك هي ذات المعايير المعتمدة في النظريات الإدارية المعاصرة لتقويم الأفراد المرشحين للمناصب القيادية. ففي الرؤية الإمامية، لا يُختبر القائد فقط بناءً على كفاءته الفنية، بل تُراعى سلوكياته الأخلاقية وورعه، إذ يُشترط في المسؤول أن يكون صادقاً، أميناً، زاهداً وعادلاً، إلى جانب تمتعه بالحزم والبصيرة وحسن التدبير. وقد أكد الإمام علي عليه السلام في رسالته لمالك الأشتر على ضرورة الاختبار الذي يجمع بين الورع والكفاءة، كما مرّ في نصّ العهد. وهو نصّ



إداري متقدّم يعكس المزج بين الاعتبارَيْن الأخلاقي والمهني (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 427 - 432).

هذا المنهج القيمي يتقاطع بشكل كبير مع ما يُعرف اليوم في أدبيات الإدارة بنموذج «الكفاءة مع النزاهة» (Competence + Integrity Model)، الذي تطرحه المؤسسات الدولية كأحد أهمّ معايير اختيار القادة، بخاصّة في المناصب الحسّاسة (Goleman, 2017, p 130). فالكفاءة وحدها قد تؤديّ إلى استغلال المنصب، في حال غابت النزاهة، بينما النزاهة دون كفاءة تؤديّ إلى ضعف في الأداء المؤسسي. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن الجمع بين الجانبين هو ما يُحقّق التوازن الضروري بين الإنجاز والالتزام (Shakir & Jaafar, 2023, p 56).

وعليه، فإنّ المعايير التي يطرحها الفكر الإمامي ليست موروثاً دينياً فقط، بل هي نماذج تنظيمية تُطابق أفضل ما وصلت إليه نظريات الحوكمة والموارد البشرية في العصر الحديث، من حيث اشتراط العدالة والشفافية والجدارة كأساس لتكليف الأفراد بالسلطة.

الجدول الرقم (4)

تصنيف المعايير بين البُعدين الأخلاقي والكفائي

المعايير الكفائية	المعايير الأخلاقية	البُعد
القيادة - الحزم - الاستيعاب	الورع - الأمانة - الزهد	الشخصية
المتابعة - ضبط الفريق	الصبر - التواضع - الصدق	السلوك
التخطيط - الإنجاز - اتخاذ القرار	النزاهة - الإخلاص - التقوى	العمل الإداري

3.5. العلاقة بين الاختبار والتزكية

في الفهم الإمامي العميق لبناء النُخبة القيادية، تبرز العلاقة العضوية بين الاختبار والتزكية بوصفها آلية معيارية لاختيار القيادة واستحقاقها. إذ تؤكد النصوص الروائية، والسيرة التطبيقية للأئمة عليهم السلام، أن التزكية الأخلاقية أو المؤسسية لا تُمنح من باب الثقة المسبقة أو الانطباعات الشخصية، بل تُكتسب حصرياً عبر التجربة العملية والمواقف الصعبة. فالاختبار هو السياق الطبيعي الذي تُقاس فيه أهلية الأفراد، سواء من حيث ثباتهم الأخلاقي أو قدرتهم على إدارة الأزمات. وهو ما صرح به الإمام علي عليه السلام في أكثر من موضع، بأنه «من استعمل عاملاً من غير اختبار، ثم أصاب لم يُؤجر، وإن أخطأ كان عليه الوزر» (الشريف الرضي، 2007، ج 3، ص 427).

هذا المفهوم يُقارب إلى حد كبير ما يُعرف في علم السلوك التنظيمي المعاصر بمبدأ «التحقق القائم على الأدلة» (Evidence-Based Vetting)، والذي يشترط إخضاع المرشحين لاختبارات عملية حقيقية قبل منحهم المناصب، ويُقيّمهم بناءً على معايير موضوعية وسلوكيات قابلة للرصد (Robbins & Judge, 2022, p 50).

فلا يكفي في المؤسسات الحديثة أن يُظهر الفرد مهارات نظرية أو يدعي الولاء، بل لا بدّ من المرور بمواقف تُبرهن فعلياً على الكفاءة، الالتزام والنزاهة، في ظل ظروف ضغط وزمن متغيرة.

إن الفكر الإمامي يسبق هذه النظريات بمئات السنين، إذ لم يكتفِ بالمقابلات أو التوصيات، بل يُجري ما يمكن تسميته بـ «الاختبار الميداني»، الذي يضع المرشحين في مواقع حساسة قبل منحهم أي صلاحية دائمة. وقد رأينا ذلك بعزل الإمام عليه السلام لمحمد بن أبي بكر رغم حبه له، لأنه لم يجتز «الاختبار السياسي» في مصر، وكذلك باحتفاظه بعثمان بن حنيف مع توجيه نقد أخلاقي له، لأنه اجتاز الاختبار الوظيفي مع وجود هفوة أخلاقية قابلة للإصلاح.



بناءً على ما سبق، يتضح أن التركيز في المنهج الإمامي ليست حالة شكلية أو ثقة تلقائية، بل هي نتيجة نهائية لسلسلة من عمليات التحقق والاختبار، تؤسس لتمكين مستحق قائم على الأداء، وهي فلسفة تصلح لتكون نموذجاً فعالاً لمعالجة الانحرافات الإدارية والشللية في مؤسسات اليوم.

الجدول الرقم (5)

المقارنة بين المراحل قبل الاختبار وبعده

العنصر	ما قبل الاختبار	ما بعد الاختبار
الفرد	ادعاء الاستحقاق	تركية مستحقة أو استبعاد عادل
المؤسسة	بيئة غير ممحصّة	مؤسسة غربلت عناصرها
القرار الإداري	قائم على الانطباع	قائم على المؤشرات الفعلية

4.5. نحو نظام عملي لاختبار القادة والعاملين

يتمثل الهدف في الانتقال من المبادئ إلى الممارسات التنظيمية القابلة للتنفيذ، عبر استلهام التجربة الإمامية لبناء نظام اختباري إداري معاصر. تركز هذه المنظومة على مراحل أساسية تبدأ بالترشيح القيمي، ثم التمحيص السلوكي، تليه مدة تجريبية للتمكين، فالمتابعة، وأخيراً التقييم (Mintzberg, 2021, p. 7).

الجدول الرقم (6)

مراحل النظام الإداري المقترح

المرحلة	التفاصيل
الترشيح	يتم بناءً على مؤشرات سلوكية وليس علاقات شخصية
التمحيص	يشمل اختبارات في النزاهة والثبات والأداء السابق

المرحلة	التفاصيل
التمكين المشروط	تكليف مؤقت محدود الصلاحيات
المتابعة	رصد مستمر للسلوك والقرارات والالتزام
إعادة التقييم	تثبيت أو استبعاد بناء على نتائج حقيقية

كما تتضمن أدوات مستوحاة من سيرة الأبطال عليه السلام، مثل الرسائل الرقابية، الاختبار غير المباشر، وردود الأفعال في الأزمات. ويُقترح أن تكون هذه الأدوات مدعومة بمؤشرات أداء تُعتمد في النظم الإدارية، كما يبين الجدول التالي:

الجدول الرقم (7)

مؤشرات التقييم في النظام المقترح

البُعد	مؤشرات التقييم
الأخلاق	الأمانة - الزهد - الحياد
القيادة	الحزم العادل - القرار - تحمّل المسؤولية
الانضباط	الالتزام بالنظام - ضبط النفس
الأداء	الإنجاز - التفاعل - دقة التنفيذ
الثبات	الصمود في الأزمات - المواقف الأخلاقية

يكشف البحث عن نموذج متكامل للاختبار الوظيفي والقيادي كما تصوّره الفكر الإمامي، ويُثبت أن الاختبار ليس ممارسة تقليدية أو أداة لتصفية الحسابات، بل نظاماً عادلاً يُمكن المؤهلين ويستبعد غير المستحقين. وبهذا، تُصبح فلسفة التمحيص جوهرًا في بناء القيادات الرشيدة والحكومات الأخلاقية.



6. مقارنة تحليلية للفكر الإمامي الإداري مع الفكر الإداري الحديث

بعد استعراض الجذور المفاهيمية والوظيفية للاختبار في مدرسة أهل البيت عليه السلام، تنتقل المرحلة من البحث إلى إجراء مقارنة تحليلية مع الفكر الإداري الحديث، لا سيما في ما يتعلق بمبادئ التعيين، والتمكين، والقيادة، والتقييم الأخلاقي. وتُظهر هذه المقارنة أن مدرسة الأئمة عليهم السلام لم تكن مجرد نموذج ديني قائم على الموعظة والتقوى، بل شكّلت منظومة إدارية متكاملة سبقت عصرها في كثير من المبادئ والإجراءات، ويمكن أن تُشكّل مرجعاً فاعلاً في بناء أنظمة معاصرة قائمة على العدالة والكفاءة. ويهدف هذا المحور إلى إبراز نقاط الالتقاء بين النموذج القيادي في الفكر الإمامي والمفاهيم المعتمدة في الفكر الإداري الحديث، من حيث الأسس والمنهجيات. وسيعرض فيما يلي الإطار العام لهذا التقاطع، تمهيداً لتفصيل أبرز النقاط المشتركة بين المنهجين.

1.6. الإطار العام للتقاطع بين النموذج الإمامي والفكر الإداري الحديث

على الرغم من البعد الزمني والاختلاف السياقي بين الفكر الإداري الحديث والنموذج القيادي الإمامي، إلا أن الأهداف والآليات بينهما تُظهر نقاط التقاء عميقة، أبرزها الاعتماد على الجدارة، وتقديم القيم الأخلاقية كشرط للتكليف، وهو ما تطرقت إليه أدبيات الإدارة المعاصرة ضمن مفاهيم مثل القيادة التحويلية والحوكمة الأخلاقية (Yukl, 2013, p 780).

2.6. مبدأ «الاختبار قبل التمكين»

دعا الإمام علي عليه السلام إلى تعيين الولاة بعد تجربة واختبار، بما تؤكّد عليه عبارته: «استعملهم اختباراً»، وهو ما يُطابق في الإدارة الحديثة مبدأ «Selection Before Delegation»، الذي يشدّد على اختيار الموظّفين بناءً على اختبارات الجدارة (Campion et al., 2011, p 660). هذا المفهوم يتجلّى في استخدام أدوات مثل

المقابلات المهيكلية واختبارات الشخصية لتقييم ملاءمة المرشحين.

3.6. التقييم المستمر بعد التعيين

في الرسائل التي وجهها الإمام علي عليه السلام لولاته، نرى نظاماً رقابياً متقدماً يقوم على التقييم الدوري والمحاسبة. هذا يتوافق مع نُظْم تقييم الأداء الحديثة (Performance Appraisal)، التي تُستخدم لتحسين فاعلية القادة (Aguinis, 2019, p 50). وتُظهر الأبحاث أن التقييم المنتظم يُعزز الشفافية ويمنع الفساد الإداري.

4.6. معيار السلوك إلى جانب الكفاءة

وضع الإمام الصادق عليه السلام ضوابط قِيَمِيَّة لقبول الأفراد ضمن دائرته الخاصة، فقد عبّر عن هذا المفهوم وفق قاعدة أننا «لا نعدّ الرجل من أصحابنا حتى يكون ورعاً...»، ما يُقارب مبدأ «Competency + Integrity»، الذي أصبح جزءاً من سياسات الأمم المتحدة (UNDP, 2022, p.2)، ويُعدّ اختبار النزاهة السلوكية معياراً معتمداً في القيادات العليا.

5.6. استبعاد غير المستحقين حتى لو كانوا مقربين

لا يسمح النموذج الإمامي بالتمكين بناءً على القُربى، وهو ما يتجلى في عزل الإمام علي عليه السلام لمحمد بن أبي بكر عن مصر رغم قرابته. هذا يتقاطع مع مبدأ «Anti-Nepotism» في المؤسسات الدولية الذي يهدف لمنع المحسوبية (OECD, 2017, p 57).

6.6. التقييم المتعدد الأبعاد

يوضح الجدول الآتي أوجه التشابه في منهجية التقييم:



الجدول الرقم (8)

أوجه التشابه في منهجية التقييم

البُعد	النموذج الإمامي	الإدارة الحديثة
السلوك الشخصي	الورع - الأمانة - الزهد	النزاهة - الانضباط - السيرة السلوكية
الكفاءة التنفيذية	الحَزْم - حُسن التدبير	الخبرة - الذكاء التنفيذي - إدارة الموارد
التقييم المستمر	الرسائل والمحاسبة	تقارير الأداء - تقييمات خارجية
استقلالية القرار	الحذر من تأثير القربى	حوكمة داخلية - فصل الصلاحيات

يلتقي النموذج القيادي الإمامي مع الفكر الإداري الحديث في محاور عدة، كاشتراط الجدارة، والربط بين الأخلاق والسلوك، والاعتماد على نظام تقييم دوري. إلا أن منبع هذا النموذج يعود لمرجعية تكليفية وقيمية ذات طابع روحي، تمنحه بُعداً معنوياً لا توفره النماذج الإدارية الوضعية.

7. الخاتمة العامة والتوصيات

بعد استعراض المفاهيم النظرية والنماذج التطبيقية والتحليل المقارن بين الفكر الإمامي والإدارة الحديثة، تخلص هذه الخاتمة إلى أبرز النتائج المستخلصة من البحث، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير نظم التعيين والتمكين الإداري في المؤسسات المعاصرة، انطلاقاً من رؤية قيمية ووظيفية متكاملة.

1.7. خلاصة عامة للبحث

انطلق البحث من فرضية مركزية مفادها أن «الاختبار» ليس مجرد مبدأ أخلاقي أو تربوي، بل يمثل بنية وظيفية راسخة في فكر أهل البيت (عليهم السلام) وسيرتهم، وعلى

وجه الخصوص الإمام علي عليه السلام، وسائر الأئمة الذين أداروا شؤون الأمة أو أسسوا مدارس معرفية وتنظيمية ذات طابع رسالي عميق.

وقد سعى البحث إلى تأصيل هذا المفهوم من منابعه القرآنية والروائية، وتتبع تطبيقاته العملية في التجربة الإمامية، ثم عمل على تحليل أبعاده الوظيفية من منظور إداري، من خلال المقارنة مع الفكر الإداري الحديث، وانتهاءً باقتراح نموذج مؤسسي قابل للتطبيق مستلهم من هذا التراث القيادي.

وتنوّعت مسارات البحث لتشمل:

- تأصيل المفهوم في ضوء القرآن الكريم وسنة المعصومين عليهم السلام.
- دراسة تجربة الإمام علي عليه السلام بوصفها نموذجاً سياسياً وإدارياً متكاملًا.
- عرض نماذج تمحيصية من سيرة بعض الأئمة عليهم السلام.
- تحليل السمات القيادية ومعايير التمكين المستخلصة من التجربة الإمامية.
- مقارنة المفهوم الإداري الإمامي مع الفكر الإداري المعاصر واقتراح نظام تطبيقي مستند إلى تلك الرؤية.

وقد خلص البحث إلى أن «الاختبار» في مدرسة الأئمة عليهم السلام هو:

- شرط بنيوي في التمكين.
- أداة لحماية المشروع المؤسسي، سواء العام منه أو الخاص، من الانهيار الداخلي.
- وسيلة لفرز النخبة وإثبات الاستحقاق وتعزيز العدالة المؤسسية.
- منهج تربوي يقوّي العلاقة بين القيادة والقيّم، وبين التكليف والرقابة الذاتية.



2.7. أبرز النتائج

- أظهر البحث، في ضوء استعراض أبعاده النظرية وتحليل شواهد العملية، جملة من النتائج التي تعكس خلاصة الرؤية العلمية التي بُني عليها. وفيما يلي أبرزها:
- «الاختبار» في فكر الأئمة عليهم السلام هو نظام متكامل يجمع بين السلوك والإنتاج، بين النية والنتيجة، وبين التزكية والتكليف.
 - أسس الإمام علي عليه السلام قاعدة لاختيار القادة والولاة عبر سلسلة اختبارات تبدأ بالتجربة تتبعها المراقبة وتنتهي بالتقييم والمساءلة.
 - لم يتعامل الأئمة عليهم السلام مع «الاختبار» كحدث طارئ، بل محطة إدارية ضرورية متكررة لضمان نضج النخبة وسلامة المسار.
 - يتقاطع النموذج الإمامي مع مفاهيم حديثة مثل القيادة بالقيم، والإدارة بالجدارة، والتوظيف التدريجي، لكنه يتميز في أبعاده الأخلاقية والغيبية.
 - يُمكن استلهام نموذج إداري حديث من فكر الأئمة عليهم السلام يدمج بين الكفاءة والسلوك، ويعتمد التمحيص في مراحل ما قبل التمكين وبعده.

3.7. التوصيات

في زمنٍ تشهد فيه المؤسسات خللاً بين الكفاءة والأخلاق، وتغوّلاً في المحسوبية والتمكين غير المستحق، فإن فكر الأئمة عليهم السلام يُعيدنا إلى جوهر القيادة العادلة القائمة على الاختبار قبل التمكين، والرقابة بعد التكليف، والتزكية قبل القرار.

لقد قدّمت المدرسة الإمامية، وفي طليعتها تجربة الإمام علي عليه السلام، نموذجاً لا يكتفي بتشخيص من يصلح، بل يمتحنه ويراقبه ويحاسبه ويعزله إن انحرف. إنها رؤية قيادية صارمة وعادلة، تؤسس لبناء دولة منصفة، ومجتمع محكوم بمعايير الجدارة والاستحقاق.

لذلك، تأتي الدعوة إلى العودة إلى علي بن أب طالب عليه السلام في الممارسة الفعلية

للأنظمة الإدارية وغيرها لا في الشعارات فحسب؛ لا بالتمجيد فقط، إنما بالتمحيص العملي؛ ولتُفعّل وصاياه ومواقفه في واقعنا المؤسّساتي، كما فعل في أمّته. ومن هنا، تبلور التوصيات الآتية:

- دمج فلسفة «الاختبار» في نُظم التوظيف بالمؤسّسات العامة، لا سيّما في الوظائف القيادية، مع وضع آليات للمراقبة المستمرة بعد التمكين.
- إنشاء وحدات «اختبار قيمي وسلوكي» داخل المراكز الحكومية والمؤسّسات التربوية لا سيّما الإسلامية منها، تشرف على تقويم المتقدمين بناءً على معايير أخلاقية سلوكية لا تقلّ عن المعايير الفنية.
- إدخال تراث الإمام علي عليه السلام وسائر الأئمة عليهم السلام في مناهج القيادة والإدارة في الجامعات والمعاهد، كمرجعية علمية وأخلاقية ووظيفية قابلة للاشتقاق.
- صياغة نظام عربي/ إسلامي للاختبار الوظيفي المستند إلى فكر الأئمة عليهم السلام، مع نماذج تقييم تستلهم التجربة العلوية في التزكية والتمكين.
- تشجيع الدراسات المقارنة بين النماذج الإدارية الحديثة والمدارس الفكرية الإسلامية، لإعادة الاعتبار للفكر الإمامي في بناء الحوكمة المؤسسية.
- اعتماد النية، والسلوك تحت الضغط، والصدق في الموقف، معايير أساسية للتزكية الوظيفية، لا تُغني عنها الشهادات أو الانتماءات.

4.7. آفاق البحث المستقبلي

يفتح البحث الباب أمام سلسلة من الأبحاث المتفرّعة، منها:

- دراسة تفصيلية في الاختبار العسكري والقضائي في فكر الإمام علي عليه السلام.
- بحث مقارنة حول اختبار القادة بين السيرة العلوية ونظريات القيادة العسكرية الحديثة.
- تطوير أدوات قياس وظيفي تستلهم تجربة الأئمة عليهم السلام في المحاسبة والعزل والتقويم.
- دراسة تحليلية لعهد الإمام لمالك الأشتر كنموذج لدستور إداري متكامل.



قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر والمراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم
2. ابن أبي الحديد، عبد الحميد بن هبة الله بن محمد. (2007). شرح نهج البلاغة (20 مجلداً). دار إحياء التراث العربي، بيروت.
3. ابن فارس، أ. (1979). معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام هارون، دار الفكر، بيروت.
4. ابن منظور، ج. (1993). لسان العرب، دار صادر، بيروت.
5. الحسيني، محمد صادق. (2021). الإمام علي عليه السلام قدوة وأسوة في الإدارة والحكم مركز الأبحاث العقائدية، قم المقدسة.
6. الحرّ العاملي، محمد بن الحسن. (1989). وسائل الشيعة إلى تحصيل مسائل الشريعة، مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، قم المقدسة.
7. الرازي، محمد بن أبي بكر. (1991). مختار الصحاح، المكتبة العصرية، صيدا - لبنان، ط 1.
8. الرازي، فخر الدين. (2004). التفسير الكبير، «مفاتيح الغيب». دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 1.
9. الرضي، الشريف. (2007). نهج البلاغة، تحقيق صبحي الصالح، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
10. ابن عاشور، محمد الطاهر. (1994). التحرير والتنوير: تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد، الدار التونسية للنشر، تونس.
11. الطباطبائي، محمد حسين. (1997). الميزان في تفسير القرآن، مؤسسة الأعلمي للطبوعات، بيروت.
12. الطبرسي، فضل بن الحسن. (2002). مجمع البيان في تفسير القرآن، مؤسسة

الأعلمي للمطبوعات، بيروت.

13. الكليني، محمد بن يعقوب (1987). أصول الكافي، تحقيق علي أكبر الغفاري، دار الكتب الإسلامية، طهران.
14. المجلسي، محمد باقر بن محمد تقي.. (1983) بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار، دار إحياء التراث العربي، بيروت.
15. المفيد، محمد بن محمد.. (1993) الإرشاد في معرفة حجج الله على العباد، المؤتمر العالمي لألفية الشيخ المفيد، قم.

2. الدوريات

1. الراجحي، ع. (2010). الدلالة التربوية لألفاظ الابتلاء والاختبار في القرآن الكريم، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود، 27 (1).

3. موقع إلكتروني

1. الهادي، ح. (2022). الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام وريادة نهج التسامح والإصلاح، موقع مركز المعارف للدراسات والثقافة الإسلامية الإلكتروني، نُشر في تاريخ 2022، شوه في تاريخ 15/6/2025 على الرابط: <https://almaaarefcs.org/4746/339>

4. المراجع باللغة الأجنبية

1. Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
2. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1).
<https://doi.org/10.1108/02621710810840730>



3. Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (2011). *A review of structure in the selection interview*. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709>.
4. Ciulla, J. B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership* (2nd ed.). Praeger.
5. ElKaleh, E., & Samier, E. A. (2013). The ethics of Islamic leadership: A cross-cultural approach for public administration. *Administrative Culture*, 14(2).
6. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2).
7. Goleman, D. (2017). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam.
8. Hakimi, Gilani, A., Akhtar Shahr, A., & Ebrahimi Verkiani, M. (2025). A Content Analysis of the Features of Ideal Governance from an Islamic Perspective: A Case Study of Nahj al-Balagha. *Journal of Imamiyyah Studies*, 10(20).
9. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6).
10. Mintzberg, H. (2021). *Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community*. Stanford University Press.
11. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
12. OECD. (2017). *Preventing Policy Capture: Integrity in Public Decision Making*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264065239-en>
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

14. Shakir, H., & Jaafar, H. (2023). *Integrating Ethics in Competency-Based Administrative Selection*. Journal of Leadership and Organizational Development, 15(2).
15. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
16. United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *UNDP Competency Framework*. United Nations Development Programme.



تحليل الاستراتيجيات الأمريكية في بناء النظام الدولي

جدلية القوة الصلبة والناعمة

(1970-1945)

علي حسين نزها⁽¹⁾

الملخص

تتناول الدراسة تطوّر الاستراتيجية الشاملة للولايات المتحدة الأمريكية في المرحلة 1945-1970، وهي مرحلة مفصليّة شهدت انتقال واشنطن من قوّة صاعدة إلى قوّة عظمى قادرة على التحكم في بنية النظام الدولي. فقد اعتمدت الولايات المتحدة على المزج بين أدوات القوة الصلبة (العسكرية والاقتصادية) والمؤسّسات الدولية والتحالفات الاستراتيجية، إلى جانب أدوات القوّة الناعمة مثل الدبلوماسية العامة ونشر الثقافة الأمريكية، لتكريس زعامتها العالمية. كما تسلّط الدراسة الضوء على التحدّيات التي واجهتها الولايات المتحدة في هذه الحقبة، كسباق التسلّح النووي والأزمات الإقليميّة والتحوّلات في ميزان القوى العالمي، وكيف استطاعت رغم ذلك إعادة التكيّف مع البيئة الدولية.

وتخلص الدراسة إلى أنّ هذه المرحلة لم تقتصر على ترسيخ الهيمنة الأمريكيّة في سياق الحرب الباردة، بل أرسّت أيضًا نموذجًا استراتيجيًا مرناً أتاح لواشنطن

(1) طالب دكتوراه في اختصاص العلوم السياسية، فرع العلوم والبحوث، جامعة آزاد الاسلاميّة - طهران.

Email: anazha-lost@hotmail.com

الاستمرار في التأثير على مسارات النظام الدولي لعقود لاحقة.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية الشاملة، الحرب الباردة، الهيمنة، القوة الناعمة، التحالفات.

Abstract

This study examines the evolution of the United States' grand strategy during the period 1945-1970, a pivotal stage in which Washington shifted from an emerging power to a global superpower capable of shaping the structure of the international system. The United States relied on a combination of hard power tools (military and economic), international institutions, and strategic alliances, alongside soft power instruments such as public diplomacy and the promotion of American culture, to consolidate its global leadership. The study also highlights the key challenges the U.S. faced during this era, including the nuclear arms race, regional crises, and shifts in the global balance of power, while showing how it managed to adapt to the international environment.

The findings indicate that this phase not only consolidated American hegemony within the Cold War context, but also laid down a flexible strategic model that enabled Washington to continue shaping the trajectory of the international system for decades to come.

Keywords: Grand Strategy, Cold War, Hegemony, Soft Power, Alliances.

المقدمة

يمثل تطوّر الاستراتيجية الشاملة للولايات المتحدة الأمريكية أحد المحاور الرئيسة في دراسة العلاقات الدوليّة وفهم طبيعة النظام العالمي في القرن العشرين. فمنذ اللحظة التي وضعت فيها الحرب العالميّة الثانية أوزارها، انطلقت الولايات المتحدة في مسار جديد، تجاوز حدود الانعزاليّة التي طبعت سياساتها في القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، لتحوّل إلى قوة عظمى تتصدّر قيادة النظام الدولي. هذا التحوّل لم يكن مجرد استجابة ظرفيّة لأحداث الحرب، بل جاء نتاجاً لرؤية فكريّة



وسياسية متجذرة في الثقافة الأمريكية ذاتها، تعود إلى عقيدة الاستثنائية الأمريكية التي نظرت إلى الولايات المتحدة بوصفها أمة ذات رسالة كونية. وقد أسهمت هذه الرؤية في إضفاء بُعد رسالي على السياسة الخارجية الأمريكية، حيث لم يعد دورها مقتصرًا على حماية حدودها أو الدفاع عن مصالحها المباشرة، بل بات مرتبطًا بمشروع عالمي يسعى إلى إعادة تشكيل التوازنات السياسية والاقتصادية والفكرية على مستوى الكوكب.

إن هذه المرحلة الممتدة بين العامين 1945 و1970، تمثل حلقة مفصلية في التاريخ الدولي، ليس فقط لأنها شهدت بروز الولايات المتحدة كقوة مهيمنة في ظل نظام ثنائي القطبية، بل لأنها أرست القواعد التي شكّلت لاحقًا معالم النظام الليبرالي العالمي. ففي هذه المرحلة، لم تعتمد واشنطن على التفوق العسكري وحده، بل وظّفت أيضًا قوتها الاقتصادية المتنامية، وسعت إلى إنشاء مؤسسات دولية مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، التي غدت أدوات لإضفاء الشرعية على نفوذها الدولي. كما اتّجهت إلى بناء شبكة واسعة من التحالفات الإقليمية، أبرزها حلف شمال الأطلسي (الناتو)، الذي شكّل إطارًا دفاعيًا وأمنيًا ضد التوسّع السوفييتي.

كذلك تتجلى أهمية هذه المرحلة في التفاعل الجدلي بين القوة الصلبة التي مثلتها القدرات النووية والعسكرية للولايات المتحدة، وبين القوة الناعمة التي اعتمدت فيها على نشر ثقافتها وقيمتها تحت شعار الديمقراطية الليبرالية، بما في ذلك السينما الأمريكية وبرامج التبادل الثقافي والإعلام العالمي. لقد استطاعت واشنطن أن تجمع بين أدوات الردع والإقناع في آن واحد، وهو ما جعل استراتيجيتها أكثر شمولية وقدرة على التأثير.

من هنا تبرز الحاجة إلى هذه الدراسة التي تحاول أن تفسّر المسار التاريخي والفكري للاستراتيجية الأمريكية في هذه المرحلة، عبر تحليل مركّزاتها النظرية

والأدوات العملية التي اعتمدت عليها، مع تسليط الضوء على قدرتها على التكيف مع التحوّلات السريعة التي شهدتها البيئة الدوليّة في أثناء الحرب الباردة.

1. إشكالية البحث وتساؤلاته

وجدت الولايات المتّحدة نفسها بعد العام 1945، أمام تحدّيات غير مسبوقة، لم تقتصر على البُعدين العسكري والاقتصادي، بل شملت أيضًا مواجهة أيديولوجيّة وسياسيّة مباشرة مع الاتحاد السوفياتي ذي المشروع العالمي البديل، ما فرض عليها صياغة استراتيجية شاملة تمزج بين القوة الصلبة والقوة الناعمة، وتستند إلى مرتكزات فكرية ومؤسّساتية متجذرة.

من هذا المنطلق، تتمثّل الإشكالية الرئيسة لهذا البحث في التساؤل الآتي:

كيف تمكّنت الولايات المتحدة من الانتقال من موقع الدولة الصاعدة إلى موقع القوة المهيمنة بعد الحرب العالمية الثانية، والمحافظة على هذا الموقع في ظل بيئة دولية اتّسمت بالصراع والتعقيد والتغيّر المستمرّ؟

وينبثق عن هذا السؤال المركزي سؤالان فرعيّان:

– ما هي المرتكزات الفكرية والسياسية التي أسست للمشروع الاستراتيجي الأمريكي في تلك الحقبة، وكيف انعكست عقيدة الاستثنائية وفكرة القدر المتجلي على صياغة السياسات الخارجية وبناء رؤية رسالية عالمية للولايات المتحدة؟

– ما الأدوات العملية التي اعتمدتها واشنطن لترسيخ هيمنتها أثناء الحرب الباردة، سواء عبر القوّة الصلبة كالقدرات العسكرية والردع النووي والتحالفات، أو عبر القوة الناعمة كالثقافة والدبلوماسية العامة والمؤسّسات الدوليّة، وما مدى قدرتها على مواجهة التحديّات البنيويّة التي برزت آنذاك مثل سباق التسلّح،



الأزمات الإقليمية، والتحوّلات في ميزان القوى العالمي؟

إن أهمية هذه الإشكالية تنبع من كونها تفتح المجال لفهم الأسس التاريخية والفكرية والعملية للهيمنة الأمريكية، وتكشف ما إذا كانت تلك الهيمنة مجرد استثناء فرضته نتائج الحرب العالمية الثانية، أم أنها جاءت نتيجة تراكم تاريخي مؤسسي وفكري مهّد الطريق لقيادة أمريكية طويلة الأمد. كما أن الإجابة عن هذه التساؤلات تساعد في استشراف انعكاسات التجربة الأمريكية بين عامي 1945 و1970 على دورها العالمي اللاحق، وتفسير قدرتها على إعادة إنتاج النموذج ذاته حتى بعد نهاية الحرب الباردة، بما يتيح قراءة أعمق لموقعها الراهن في النظام الدولي وتحدياتها المستقبلية.

2. فرضيات البحث

ينطلق البحث من مجموعة من الفرضيات العلمية التي تشكّل الإطار التفسيري لمسار الاستراتيجية الأمريكية في تلك المرحلة التاريخية:

- إن الاستراتيجية الشاملة للولايات المتحدة لم تكن وليدة لحظة ما بعد الحرب العالمية الثانية فحسب، بل جاءت نتيجة تراكم تاريخي ممتدّ يجمع بين الرؤية الفكرية المتمثلة في عقيدة الاستثنائية والقدر المتجلي، وبين الممارسة العملية في الداخل والخارج.
- إن الاعتماد على القوة العسكرية وحدها لم يكن كافياً لترسيخ الهيمنة الأمريكية، بل إن الجمع بين أدوات الردع النووي من جهة، وأدوات القوة الناعمة من جهة أخرى، مثل نشر الثقافة الأمريكية وبناء المؤسسات الدولية، كان هو العامل الحاسم في استدامة هذا النفوذ.
- إن بعض أدوات الهيمنة التقليدية بدأت بالتآكل في تلك المرحلة، مادفع واشنطن إلى تطوير مقاربات أكثر مرونة تتيح لها التكيف مع التغيرات المتسارعة في النظام الدولي، مثل الأزمات الإقليمية وصعود قوى منافسة.

- إن استمرار الدور الريادي للولايات المتحدة مرتبط بقدرتها على إعادة صياغة استراتيجيتها بما يتناسب مع طبيعة المرحلة الدولية، أي أن القيادة الأمريكية ليست ثابتة بل مشروطة بمدى مرونة التكيف مع التحديات.
- إن التجربة الأمريكية بين عامين 1945 و1970، وضعت الأسس البنيوية التي استندت إليها الولايات المتحدة لاحقاً، سواء في مرحلة ما بعد الحرب الباردة أو في مواجهة التعددية القطبية الناشئة، وبالتالي فإن فهم هذه المرحلة يُعدّ مدخلاً أساسياً لفهم موقعها الحالي والمستقبلي في النظام الدولي.

3. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

- تحليل الجذور الفكرية والسياسية التي أسست للاستراتيجية الأمريكية، لا سيما عقيدة الاستثنائية وفكرة القدر المتجلي، وبيان انعكاساتها على توجهات السياسة الخارجية.
- الكشف عن الأدوات التي اعتمدتها الولايات المتحدة في ترسيخ هيمنتها مرحلة 1945-1970، سواء عبر القوة الصلبة المتمثلة في القدرات العسكرية والتحالفات الدفاعية، أو عبر القوة الناعمة المتمثلة في الثقافة والدبلوماسية العامة والمؤسسات الدولية.
- دراسة التحديات البنيوية التي واجهت الولايات المتحدة في هذه المرحلة، بما في ذلك سباق التسلح والأزمات الإقليمية والتحوّلات في ميزان القوى الدولي.
- تقييم قدرة الاستراتيجية الأمريكية على التكيف مع البيئة الدولية المتغيرة في أثناء الحرب الباردة، واستشراف مدى نجاحها في الحفاظ على موقعها الريادي.



- استخلاص الدروس المستفادة من التجربة الأمريكية في تلك الحقبة لتفسير استمرار نفوذها لاحقاً، وتقديم قراءة مستقبلية لاحتمالات دورها في ظل التعددية القطبية الراهنة والصعود المتنامي لقوى منافسة.

4. حدود البحث

لتحديد الإطار الذي يتحرك ضمنه هذا البحث، كان لا بدّ من رسم حدوده الزمانية والموضوعية والمكانية، بما يوضح مجال الدراسة ويضبط مسارها العلمي قبل الانتقال إلى التفاصيل.

- الحدود الزمانية: يركّز هذا البحث على المرحلة الممتدة من العام 1945، أي نهاية الحرب العالمية الثانية وبداية تشكّل النظام الدولي ثنائي القطبية، حتى العام 1970، التي تمثل محطة مفصلية في تطوّر الاستراتيجية الأمريكية، حيث شهدت هذه المرحلة رسوخ الهيمنة الأمريكية في النظام الدولي وصياغة مجموعة من الأدوات التي استمرّت واشنطن في استخدامها لعقود لاحقة. إن اختيار هذه المرحلة يعود إلى كونها المرحلة التأسيسية التي بلورت الولايات المتحدة من خلالها أسس استراتيجيتها الشاملة.

- الحدود الموضوعية: يتناول البحث دراسة الاستراتيجية الشاملة للولايات المتحدة الأمريكية، بما تتضمنه من مرتكزات فكرية وبنى مؤسسية وأدوات عملية. ويركّز بشكل خاص على توظيف القوة الصلبة إلى جانب القوة الناعمة، دون الخوض في تفاصيل السياسات الإقليمية الدقيقة أو دراسات الحالة الجزئية، إلا بالقدر الذي يخدم التحليل العام ويبرز أبعاد الاستراتيجية الكونية للولايات المتحدة.

- الحدود المكانية: ينظر البحث إلى الولايات المتحدة في سياق عالمي شامل، إذ لا يقتصر على جغرافيا محدّدة، بل يركّز على تفاعلها مع القوى الكبرى

والمؤسّسات الدوليّة ضمن إطار الحرب الباردة. فالمقاربة المعتمدة تتجاوز التحليل الإقليمي الضيق، لتبرز الطابع الكوني للاستراتيجية الأمريكيّة بما يظهر مشروعاً عالمياً يستهدف إعادة هندسة التوازنات السياسيّة والاقتصاديّة والفكريّة على مستوى النظام الدولي.

5. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

على الرغم من وجود دراسات غربية عديدة تناولت الاستراتيجية الأمريكيّة، فإن معظمها ركّز على أبعاد محدّدة مثل «القوة الناعمة» عند «جوزيف ناي» أو «مستقبل القيادة الأمريكيّة» عند «فريد زكريا». أما الأدبيّات العربيّة، فقد بقيت محدودة في تناولها لهذا الموضوع، وغالباً ما ركّزت على انعكاسات الحرب الباردة على المنطقة العربيّة دون تحليل معمّق للاستراتيجية الأمريكيّة ككلّ. من هنا تسعى الدراسة إلى سدّ فجوة معرفيّة واضحة عبر تقديم معالجة شاملة تتناول المرتكزات الفكرية والعملية معاً، وتربطها بالتحوّلات الدوليّة في تلك المرحلة.

6. منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على مزيج من المناهج العلميّة المتكاملة، وذلك لضمان تحليل معمّق ومتوازن لطبيعة الاستراتيجية الأمريكيّة في المرحلة الممتدة من العام 1945 حتى العام 1970. ويمكن توضيح هذه المناهج على النحو الآتي:

– **المنهج التحليلي التاريخي:** تمّ توظيف هذا المنهج لتتبّع التطوّر الزمني للاستراتيجية الأمريكيّة منذ نهاية الحرب العالميّة الثانية وحتى بداية السبعينيّات. وقد سمح هذا المنهج بفهم السياق التاريخي الذي نشأت فيه مرتكزات الهيمنة الأمريكيّة، مع التركيز على المراحل المفصليّة، مثل بداية الحرب الباردة، سباق التسلّح النووي، والأزمات الإقليميّة الكبرى. والهدف من ذلك هو الربط بين الأحداث التاريخيّة والتحوّلات الاستراتيجية التي بلورت مسار السياسة الأمريكيّة.



- **المنهج البنوي (الهيكلية):** استخدم هذا المنهج لتحليل البنى المؤسسية والسياسية والعسكرية والاقتصادية التي شكّلت الأساس العملي للاستراتيجية الأمريكية. فقد ساعد على دراسة دور المؤسسات الرسمية مثل البيت الأبيض، وزارة الدفاع، ووزارة الخارجية، وكذلك دور المؤسسات غير الرسمية مثل مراكز الأبحاث وجماعات الضغط ووسائل الإعلام، في صياغة القرار الاستراتيجي وصناعته. ويُظهر هذا المنهج كيف تفاعلت البنى الداخلية مع المتغيرات الدولية لتوجيه السياسات الأمريكية في بيئة الحرب الباردة.
- **المنهج الاستشراقي:** رغم أن الدراسة تركّز على مرحلة تاريخية محدّدة، إلا أن المنهج الاستشراقي أتاح استقراء النتائج والامتدادات المستقبلية لتلك المرحلة. فقد ساعد هذا المنهج على تقييم مدى صلابة الأسس التي وضعتها الولايات المتحدة في مرحلة 1945-1970، واستشراف انعكاساتها على استمرار النفوذ الأمريكي في العقود التالية، بخاصة في مواجهة التحوّلات الجيوسياسية والاقتصادية اللاحقة. كما يساهم في استنتاج الدروس التي يمكن توظيفها لفهم السياسات الأمريكية الراهنة والمستقبلية.

إن الجمع بين هذه المناهج الثلاثة، يعكس طبيعة الموضوع المركّبة، التي لا يمكن الإحاطة بها من زاوية واحدة فقط، بل تتطلّب تدخلاً بين البُعد التاريخي لفهم المسار، والبُعد البنوي لتفكيك المؤسسات والأدوات، والبعد الاستشراقي لتقدير الامتدادات المستقبلية.

7. مركاتز الاستراتيجية الشاملة للولايات المتحدة الأمريكية من التأسيس إلى الحرب الباردة

تقوم الاستراتيجية الأمريكية على مركاتز فكرية وتاريخية متجذّرة سبقت الحرب الباردة بكثير، حيث شكّلت «عقيدة الاستثنائية» وفكرة «القدر المتجلّي» الأساس النظري لرؤية واشنطن لدورها العالمي. وقد تحوّلت هذه المركاتز مع

تطوّرات القرن العشرين، لا سيّما الحريّين العالميّتين، إلى سياسات عمليّة تجسّدت في التوسّع الخارجي وبناء التحالفات الدوليّة، بما مهّد الطريق لصياغة استراتيجية شاملة قادرة على قيادة النظام الدولي في مرحلة الحرب الباردة.

1.7. الجذور التاريخية والفكرية للاستراتيجية الأمريكية

إن فهم الاستراتيجية الشاملة للولايات المتّحدة يستدعي العودة إلى جذورها التاريخية والفكرية التي سبقت بروزها كقوة عظمى. فقد تبلورت منذ القرن التاسع عشر مجموعة من الأفكار والمبادئ، أبرزها «عقيدة الاستثنائية» وفكرة «القدر المتجلّي»، التي منحت السياسة الأمريكيّة بُعداً رسالياً توسّعياً. وقد أسهمت هذه الرؤى في صياغة تصوّر مبكر للدور العالمي للولايات المتّحدة، وهو ما انعكس لاحقاً في توجّهاتها الاستراتيجية في القرن العشرين والحرب الباردة.

1.1.7. اعتماد «عقيدة الاستثنائية» وفكرة «القدر المتجلّي» أساساً للرؤية

الاستراتيجية

تُعَدّ «عقيدة الاستثنائية» إحدى الركائز الفكرية التي أسست للسياسة الخارجية الأمريكية، إذ نظرت الولايات المتّحدة إلى نفسها بوصفها أمة ذات رسالة حضارية متفردة، يقع على عاتقها نشر الحرية والديمقراطية عبر العالم. وقد ترافقت هذه العقيدة مع فكرة «القدر المتجلّي» التي منحت التوسّع الأمريكي بُعداً رسالياً وتاريخياً، إذ وجدت أن التوسّع الجغرافي والسياسي ليس مجرد خيار، بل مهمّة مقدرة للأمة الأمريكية (قيسي، 2008، ص 9-10)، لقد أسهم هذا البُعد الفكري في صياغة تصوّرات الأمريكيّين لدور دولتهم على المسرح الدولي، وهو ما انعكس في السياسات المبكرة منذ القرن التاسع عشر. فقد شكّل «مبدأ مونرو» إعلاناً سياسياً لتحديد حدود النفوذ الأمريكي في نصف الكرة الغربي، مؤكّداً رفض أيّ تدخل أوروبي في شؤون الأمريكيّين. ومع مرور الوقت، تحوّل هذا المبدأ من سياسة دفاعية إلى أداة لتبرير



تدخلات متكررة في الشؤون الإقليمية والدولية، ما عزز صورة الولايات المتحدة كقوة صاعدة تسعى لتوسيع دائرة نفوذها (العمار، 2000، ص 45).

إن الجمع بين «الاستثنائية» و«القدر المتجلي» أرسى الأساس لتصوّر استراتيجي يقوم على مبدأ القيادة العالمية، حيث يصبح الحفاظ على الأمن والاستقرار الدوليين امتداداً مباشراً للأمن القومي الأمريكي. ومن هنا برزت الرؤية الأمريكية المبكرة التي ربطت بين مصالحها الداخلية والطموحات الخارجية، وهو ما سيتجسد لاحقاً في سياسات التدخل والهيمنة التي شهدتها العالم في القرن العشرين.

2.1.7. ترجمة المبادئ المؤسّسة إلى سياسات توسعية وتحالفات دولية

لم تبق الولايات المتحدة المرتكزات الفكرية المتمثلة في «الاستثنائية» و«القدر المتجلي» إطاراً نظرياً مجرداً، بل سرعان ما تحولت هذه المبادئ إلى برامج سياسية واستراتيجيات عملية. فمنذ مطلع القرن العشرين، برزت السياسة التوسعية الأمريكية أكثر وضوحاً، تستند إلى تأمين التحالفات الدولية وتعزيز الحضور في مراكز القرار العالمي. هذا التحول لم يكن عفويّاً، إنما جاء نتيجة قراءة دقيقة للفرص والتحديات التي فرضها الواقع الدولي، إذ رأت واشنطن أن مصالحها القومية لا يمكن أن تُصان داخل حدودها فقط، بل عبر الانخراط النشط في التوازنات العالمية (فهيم، 2000، ص 93).

إن هذه الترجمة العملية للمبادئ الفكرية اتخذت أشكالاً متعددة. فمن الناحية الاقتصادية، سعت الولايات المتحدة إلى ضمان انسياب التجارة الدولية وتأمين طرق الملاحة البحرية، وفرض حضورها في الأسواق العالمية من خلال تصدير منتجاتها ورؤوس أموالها. أما من الناحية الاستراتيجية، فقد أولت اهتماماً خاصاً بضمان تدفق الموارد الطبيعية الحيوية، وفي مقدمتها النفط، ما جعلها تنظر إلى مناطق مثل الشرق الأوسط على أنها مسرح رئيس لمصالحها المستقبلية. ومن الناحية السياسية، اتجهت

نحو صياغة تحالفات دولية مع القوى الكبرى، بما يضمن لها موقعاً دائماً في موازين القوى العالمية.

وقد جاءت الحربان العالميتان لتشكّلا منعطفاً تاريخياً عزّز هذا المسار. ففي الحرب العالمية الأولى، مثلت مشاركة الولايات المتحدة نقطة تحوّل في مسار الحرب، حيث أسهمت إمكاناتها الاقتصادية والعسكرية في ترجيح كفة الحلفاء. غير أن انسحابها اللاحق وعودتها إلى سياسة الانعزالية النسبية عكسا ما يمكن وصفه صراعاً داخلياً بين تيّار الانعزالية التقليدي، والتيار التوسعي الذي يرى ضرورة الانخراط العالمي.

أما الحرب العالمية الثانية؛ فقد شكّلت اللحظة المفصلية التي رسّخت الانتقال النهائي نحو قيادة النظام الدولي. فقد خرجت الولايات المتحدة من هذه الحرب قوة اقتصادية وعسكرية الأبرز على مستوى العالم، بعد أن أنهكت الحرب القوى الأوروبية الكبرى مثل بريطانيا وفرنسا وألمانيا. ومع هذا التفوق، اضطلعت واشنطن بدور قيادي في رسم معالم النظام الليبرالي العالمي الجديد، إذ بادرت إلى دعم إنشاء الأمم المتحدة كإطار مؤسسي شرعي لإدارة العلاقات الدولية، وأسست المؤسسات الاقتصادية الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، اللذين تحوّلوا لاحقاً إلى أدوات لإعادة تشكيل البنية الاقتصادية العالمية وفقاً للمصالح الأمريكية (العمار، 2000، ص 3).

إلى جانب ذلك، قادت واشنطن الجهود لصياغة نظام أمني جماعي يستند إلى فكرة الردع والتحالفات، حيث لم يقتصر دورها على الدفاع عن أراضيها، بل امتدّ إلى الدفاع عن النظام العالمي الذي أنشأته. هذا التحوّل أكّد أن الاستراتيجية الأمريكية لم تكن مجرد شعارات مثالية حول الحرية والديمقراطية، بل مشروعاً سياسياً واقتصادياً متكاملًا يهدف إلى إعادة هندسة النظام الدولي على أسس تخدم المصالح الأمريكية وتكرّس موقعها كقوة مهيمنة (بريماكوف، 2004، ص 141).



إن هذا المسار يظهر بوضوح كيف انتقلت الولايات المتحدة من مرحلة التنظير القيمي والفكري إلى مرحلة التطبيق المؤسسي والسياسي، عبر بناء شبكات من التحالفات والمؤسسات الدولية، لتصبح بذلك قادرة على التحكم في مسارات النظام الدولي لعقود لاحقة.

2.7. الإطار المؤسسي لبناء الاستراتيجية الشاملة

لم تكن الاستراتيجية الأمريكية نتاج قرارات فردية أو مواقف عابرة لرؤساء متعاقبين فحسب، بل شكّلت ضمن إطار مؤسسي متكامل ساعد على تحويل المرتكزات الفكرية والسياسية إلى سياسات عملية قابلة للتنفيذ. فقد أسهمت المؤسسات الدستورية الرسمية، كالكونغرس والبيت الأبيض ووزارة الدفاع ووزارة الخارجية، إلى جانب الأجهزة الاستخباراتية ومراكز التفكير، في صياغة رؤية استراتيجية متماسكة تضمن استمرارية المشروع الأمريكي عبر المراحل المختلفة. هذا التداخل بين المؤسسات التشريعية والتنفيذية والفكرية والأمنية منح الاستراتيجية الأمريكية طابعاً مرناً وقابلاً للتكيف مع المتغيرات الدولية، كما أتاح لها هامشاً واسعاً من الخيارات في إدارة التحديات والصراعات العالمية. وبذلك، شكّل الإطار المؤسسي البنية التحتية الحقيقية التي استندت إليها الولايات المتحدة في بناء استراتيجيتها الشاملة وترسيخ موقعها كقوة مهيمنة في النظام الدولي.

1.2.7. دور المؤسسات الأمريكية في صياغة الاستراتيجية

لقد شكّلت المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، العمود الفقري لصياغة الاستراتيجية الأمريكية وتنفيذها منذ منتصف القرن العشرين. ويظهر النظام السياسي الأمريكي بنية معقدة لكنها متكاملة، حيث تتوزع الأدوار بين السلطات الدستورية من جهة، والمؤسسات البيروقراطية والأمنية من جهة أخرى، إضافة إلى جماعات الضغط ومراكز التفكير التي وفّرت الدعم الفكري والتحليلي لصانعي القرار.

فالكونغرس، بما يمثل السلطة التشريعية، اضطلع بدور محوري في توفير الغطاء القانوني والسياسي للاستراتيجية الأمريكية. فمن خلاله تم تمرير التشريعات التي سمحت بتخصيص موازنات ضخمة لبرامج التسلح والعمليات الخارجية، كما منح الرؤساء الصلاحيات اللازمة لإدارة الحروب والتدخلات العسكرية. وقد شكّل الكونغرس أيضًا ساحة للتجادب بين الاتجاهات السياسية المختلفة (الجمهوريين والديمقراطيين)، ما سمح بخلق نقاش استراتيجي داخلي يعكس توازن القوى بين الانعزالية والتوسعية. وعلى الرغم من هذا التجاذب، ظلّ التوافق قائمًا حول ضرورة الحفاظ على التفوّق الأمريكي في النظام الدولي (فهيم، 2000، ص 73).

أما وزارة الدفاع (البتاغون)؛ فقد مثلت الذراع التنفيذية العسكرية للاستراتيجية الأمريكية. فمن خلال مؤسساتها المختلفة، وضعت العقائد العسكرية التي قامت عليها سياسة الردع النووي، وأشرفت على تطوير الترسانة النووية والصواريخ الباليستية، كما أدارت شبكة القواعد العسكرية المنتشرة في القارّات الخمس. وقد شكّل «البتاغون» ليس فقط مؤسسة عسكرية، بل مركزًا استراتيجيًا للتخطيط الطويل المدى، بما جعله لاعبًا رئيسًا في رسم ملامح السياسة الأمريكية العالمية، بخاصة في مرحلة الحرب الباردة التي اتّسمت بالسباق المحموم نحو التسلح والتفوّق التكنولوجي العسكري.

في المقابل، أدّت وزارة الخارجية دورًا تكامليًا مع «البتاغون»، إذ اضطلعت بإدارة شبكة العلاقات الدولية والتحالفات. فبينما ركّزت وزارة الدفاع على بناء القوة الصلبة، انخرطت الخارجية في توسيع شبكة التحالفات الدبلوماسية، سواء عبر حلف «شمال الأطلسي» أو من خلال اتفاقيات ثنائية ومتعددة الأطراف. كما تولّت صياغة الخطاب الدبلوماسي الأمريكي الذي ربط بين الدفاع عن الديمقراطية وحرية الشعوب وبين حماية المصالح الأمريكية. وقد شكّل هذا المزج بين الواقعية السياسية والخطاب الليبرالي عنصرًا أساسيًا في تبرير السياسات التوسعية على المستوى الدولي.

ولا يمكن إغفال الدور الكبير الذي أدّته مراكز التفكير الاستراتيجية مثل مؤسسة



«راند» ومعهد «بروكينغز» (الغريري، 2001، ص 17)، اللتان برزتا كـ «العقل المفكر» خلف القرارات الكبرى. فقد وفّرت هذه المراكز تحليلات معمّقة ودراسات مستقبلية عن طبيعة التهديدات الدولية، سواء كانت صادرة عن الاتحاد السوفياتي أو عن قوى إقليمية ناشئة. كما ساعدت في تقديم نماذج لصياغة البدائل السياسية والخيارات الاستراتيجية، ما جعلها بمنزلة «مستودع للأفكار» يمدّ صانعي القرار بالأدوات النظرية التي تعزّز قدرتهم على صياغة استراتيجيات شاملة (البياتي، 2001، ص 27).

إضافة إلى ذلك، أدّت الأجهزة الأمنية والاستخباراتية، وفي مقدمتها وكالة الاستخبارات المركزية (CIA)، دوراً لا يقلّ أهميّة عن المؤسسات الرسمية. فقد قدّمت تقارير استخباراتية دقيقة حول تحرّكات الأعداء والحلفاء على حدّ سواء، وأسهمت في بلورة فهم أعمق للتوازنات الدولية. كما انخرطت في عمليات سرّية، كان لها تأثير مباشر في صياغة الاستراتيجية الأمريكية وتنفيذها في مناطق مختلفة من العالم.

هذا التداخل بين المؤسسات التشريعية والتنفيذية والفكرية والاستخباراتية مكّن الولايات المتحدة من تحويل المرتكزات الفكرية إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ. فكلّ مؤسسة أسهمت من موقعها في بناء الاستراتيجية الشاملة: «الكونغرس» عبر الشرعية، «البيتاغون» عبر القوة الصلبة، «الخارجية» عبر العلاقات والتحالفات، «مراكز التفكير» عبر التنظير، و«الاستخبارات» عبر المعلومات والعمليات السريّة. وبهذا الشكل، تميّزت الاستراتيجية الأمريكية بكونها نتاجاً لبنية مؤسّساتية معقّدة لكنّها متكاملة، قادرة على التكيف مع التحوّلات الدولية والاستجابة للتحديات المتجدّدة.

2.2.7. تفاعل المرتكزات الفكرية مع التحوّلات العالمية والحروب الكبرى

لم تبلور الاستراتيجية الأمريكية في فراغ، بل جاءت نتيجة مباشرة لتفاعل مستمرّ بين المرتكزات الفكرية المتجدّرة في العقيدة الأمريكية، وبين التحوّلات الكبرى التي شهدتها العالم منذ بدايات القرن العشرين. فقد كانت الحربان العالميتان، ثم الحرب

الباردة، محطات فاصلة دفعت الولايات المتحدة إلى إعادة صياغة موقعها في النظام الدولي، بما يتلاءم مع طموحاتها التوسعية ورؤيتها لذاتها كأمة استثنائية ذات رسالة كونية (العبيدي، 1984، ص 141).

ففي الحرب العالمية الأولى، أدت الولايات المتحدة دوراً مهماً في ترجيح كفة الحلفاء عبر دخولها المتأخر في سنة 1917. غير أن ما تلاها، كشف عن تردد استراتيجي بين تيار الانعزالية التقليدي الذي فضّل الانسحاب من الشؤون الدولية، وتيار جديد يدعو إلى توسيع الدور الأمريكي عالمياً. هذا التردد تجسّد في رفض الكونغرس الانضمام إلى «عصبة الأمم»، رغم أن الرئيس «وودرو ويلسون» كان من أبرز الداعين لإنشائها، ما يدلّ على أن الفكر الاستثنائي لم يتحوّل بعد إلى ممارسة مؤسّساتية راسخة (أبو عليه، 1987، ص.ص. 97 - 108).

أما الحرب العالمية الثانية؛ فقد مثلت نقطة التحوّل الكبرى التي أنهت الانعزالية بشكل شبه نهائي. فبخلاف الحرب الأولى، وجدت الولايات المتحدة نفسها مجبرة على خوض مواجهة شاملة ضد قوى «المحور»، وخرجت من الحرب أقوى قوة اقتصادية وعسكرية على مستوى العالم. هذا الواقع الجديد أعاد تعريف طبيعة الاستراتيجية الأمريكية، حيث لم يعد ممكناً الانكفاء إلى الداخل، بل كان من الضروري الانخراط النشط في صياغة نظام عالمي جديد يتلاءم مع مصالحها. ومن هنا برزت معالم النظام الليبرالي العالمي الذي رعته واشنطن، من خلال إنشاء الأمم المتحدة، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، وهي مؤسسات لم تكن مجرد آليات للتعاون الدولي، بل أدوات استراتيجية لإعادة تشكيل البنية السياسية والاقتصادية العالمية بما يرسخ القيادة الأمريكية (عبد البديع، 1988، ص 50).

ومع بداية الحرب الباردة، تفاعلت المراكز الفكرية المتمثلة في «الاستثنائية» و«القدر المتجلي» مع طبيعة التهديد السوفياتي. فقد أدركت واشنطن أن مواجهة الشيوعية لا يمكن أن تتمّ عبر القوة العسكرية وحدها، بل يجب أن تُرفد بخطاب



أيديولوجي وثقافي يعزز جاذبية النموذج الأمريكي. ومن هنا جاء المزج بين أدوات القوة الصلبة (الردع النووي، بناء التحالفات العسكرية، نشر القواعد الاستراتيجية)، وأدوات القوة الناعمة (الإعلام، العامة، وبرامج التبادل الثقافي) لقد كان هذا المزج تعبيراً عن إدراك عميق بأن التفوق الأمريكي يتطلب السيطرة على العقول والقلوب بقدر ما يتطلب السيطرة على ميادين القتال. كما أن هذه التحولات الكبرى أجبرت الولايات المتحدة على مؤسسة استراتيجيتها عبر مؤسسات متعددة الأطراف، قدّمت نفسها للعالم بأنها أطر التعاون والسلام، بينما كانت عملياً آليات لإدامة النفوذ الأمريكي. فالأمم المتحدة منحت الشرعية السياسية للتدخلات، بينما وفر البنك الدولي وصندوق النقد الدولي أدوات اقتصادية لضبط توجهات الدول النامية وربطها بالاقتصاد الرأسمالي العالمي. وهكذا، فإن التفاعل بين الفكر الاستثنائي والتحولات العالمية لم يقتصر على صياغة خطاب سياسي، بل تُرجم إلى بنية مؤسسية عالمية ضمنت لواشنطن قدرة غير مسبقة على إدارة النظام الدولي وتوجيه مساره. إن خلاصة هذا التفاعل تكمن في أن الولايات المتحدة استطاعت أن تحول مركزاتها الفكرية – التي طالما تحدّثت عن الحرية والرسالة العالمية – إلى واقع عملي متجسّد في مؤسسات وتحالفات وعقائد عسكرية واقتصادية. وهذا ما جعلها لا تكتفي بالهيمنة العسكرية أو الاقتصادية، بل بالهيمنة على قواعد اللعبة الدولية نفسها، حيث بات استمرار النظام العالمي مشروطاً بدورها القيادي (مقلّد، 1986، ص 143).

8. أدوات الهيمنة الأمريكية أثناء الحرب الباردة

مع نهاية الحرب العالمية الثانية وبداية مرحلة الحرب الباردة، دخلت الولايات المتحدة في صراع استراتيجي مفتوح مع الاتحاد السوفياتي، فرض عليها تطوير منظومة شاملة من الأدوات لضمان تفوقها وترسيخ هيمنتها على النظام الدولي. ولم يكن هذا الصراع محصوراً في المجال العسكري وحده، بل اتّسع ليشمل الأبعاد الاقتصادية والأيديولوجية والثقافية، ما جعل المواجهة بين القوتين العظميين أكثر

شمولاً وعمقاً. وقد وظّفت واشنطن في هذا السياق أدوات متنوّعة، تمثّلت في القوة الصلبة من خلال سياسة الاحتواء والردع النووي، إلى جانب القوة الناعمة التي اعتمدت على نشر الثقافة الأمريكية والترويج للنموذج الديمقراطي الرأسمالي. كما لجأت إلى استخدام المؤسّسات الدوليّة والتحالفات الاستراتيجية، وإلى تفعيل دور الاستخبارات والدبلوماسية العامة، حيث شكّلت هذه الأدوات بمجموعها البنية الفعلية للهيمنة الأمريكية في تلك المرحلة المفصلية من تاريخ النظام الدولي.

1.8. القوة الصلبة وسيلة لفرض النفوذ

اعتمدت الولايات المتحدة في مرحلة الحرب الباردة على القوة الصلبة ركيزة أولى لفرض نفوذها العالمي ومواجهة التحدي السوفيّاتي. فقد رأت أن التفوّق العسكري والاقتصادي يشكّل الضمانة الأساسية لقيادة النظام الدولي، وأن بناء شبكة من التحالفات الدفاعية وتطوير ترسانة الردع النووي يمثلان أدوات لا غنى عنها لتثبيت موقعها كقوة مهيمنة. ولم تقتصر هذه المقاربة على الجانب العسكري المباشر فحسب، بل ارتبطت أيضاً بالقدرة الاقتصادية على تمويل الحلفاء ودعم استقرارهم، وباستخدام أدوات الضغط والإكراه لردع الخصوم ومنع تمدّدهم. ومن هنا جاءت سياسات الاحتواء والردع النووي، إلى جانب الانتشار العسكري الواسع، لتجسّد جوهر القوة الصلبة الأمريكية كوسيلة مركزيّة في إدارة الصراع الدولي وفرض قواعد اللعبة بما يخدم مصالحها الاستراتيجية.

1.1.8. سياسة الاحتواء والردع النووي

مع نهاية الحرب العالميّة الثانية، وجدت الولايات المتّحدة نفسها أمام واقع استراتيجي جديد، فهي القوة الاقتصادية والعسكرية الأولى عالمياً، لكنها في الوقت عينه، تواجه منافساً أيديولوجياً وسياسياً لا يقلّ قوة في طموحاته العالميّة، هو الاتحاد السوفيّاتي. وفي هذا السياق، تبلورت سياسة الاحتواء لتصبح خياراً استراتيجياً أساسياً



يهدف إلى تطوير النفوذ السوفياتي ومنع توسّعه الجغرافي والأيديولوجي. وقد صاغ «جورج كينان»⁽¹⁾، هذه السياسة، في العام 1947، من خلال برقيته الشهيرة من موسكو، حيث شدّد على ضرورة التعامل مع الاتحاد السوفياتي عبر استراتيجية طويلة المدى تقوم على إضعافه تدريجياً بدلاً من مواجهته المباشرة (تايلور، 1981، ص 81).

لقد ارتكزت سياسة الاحتواء منذ البداية على مزيج من الأدوات العسكرية والسياسية والاقتصادية. ففي الجانب العسكري، اعتمدت على تعزيز القدرات الدفاعية وبناء تحالفات أمنية مع الدول الغربية. وفي الجانب الاقتصادي، استخدمت المساعدات والدعم المالي، مثل «خطة مارشال»، لتثبيت الدول الأوروبية في المعسكر الغربي ومنعها من السقوط في دائرة النفوذ السوفياتي. أما في الجانب السياسي والأيديولوجي، فقد عملت واشنطن على ترويج خطاب الحرية والديمقراطية كبديل عن الشيوعية، سعياً إلى كسب العقول والقلوب في أوروبا والعالم الثالث (السروجي، 2005، ص 355).

غير أن البعد العسكري ظلّ الأكثر حضوراً في هذه السياسة، خاصّة مع بداية سباق التسلّح النووي. فبعد أن فقدت الولايات المتحدة احتكارها للقنبلة الذرية في العام 1949، إثر التجربة النووية السوفياتية، اتّجهت إلى تطوير ترسانتها النووية بوتيرة متسارعة. وقد تبنت واشنطن عقيدة الردع النووي التي تقوم على فكرة أن أي هجوم سوفياتي سيُقابل برد انتقامي نووي شامل. ومع مطلع الخمسينيات، تطوّرت هذه العقيدة إلى ما عُرف بـ «مبدأ التدمير المتبادل المؤكد» (Mutual Assured Destruction - MAD)، والذي جعل من التوازن النووي ذاته أداة لضبط الصراع ومنع انزلاقه إلى مواجهة شاملة (سلمان، 1985، ص 38).

أدّى هذا التوجّه إلى استثمارات هائلة في برامج التسلّح الأمريكية، شملت تطوير

(1) دبلوماسي أمريكي ومؤرخ ومفكر استراتيجي بارز.

القاذفات الاستراتيجية، وبناء الصواريخ الباليستية العابرة للقارات (ICBMs)، ونشر الغواصات النووية القادرة على إطلاق الصواريخ البعيدة المدى. كما أنشأت الولايات المتحدة شبكة واسعة من القواعد العسكرية حول العالم، خصوصاً في أوروبا وآسيا، بما يضمن لها القدرة على الردع والانتشار السريع في مواجهة أي تهديد محتمل. هذه الشبكة لم تكن مجرد ترتيبات دفاعية، بل جزءاً من بنية الهيمنة الأمريكية التي ربطت أمن العالم الغربي بأمن واشنطن.

ومع مرور الوقت، لم تعد الأسلحة النووية مجرد وسيلة للتهديد، بل أصبحت جزءاً من هوية الولايات المتحدة كقوة عظمى. فالترسانة النووية لم تقتصر على دورها العسكري، بل مثلت عنصراً سياسياً ونفسياً عزز صورة واشنطن كقائدة للنظام الدولي. وقد استخدمت الولايات المتحدة هذا التفوق النووي في مفاوضاتها الدبلوماسية، وفي فرض شروطها على الحلفاء والأعداء على حدّ سواء.

إن سياسة الاحتواء والردع النووي لم تكن مجرد ردّ فعل ظرفي على التهديد السوفياتي، بل مثلت ركيزة أساسية في بناء الاستراتيجية الأمريكية للحرب الباردة. فقد جمعت بين الواقعية السياسية التي رأت في الاتحاد السوفياتي خصماً لا يمكن تجاهله، وبين البعد الأيديولوجي الذي عدّ الشيوعية خطراً يهدّد قيم الحرية والديمقراطية. وهكذا، أصبحت سياسة الاحتواء إطاراً شاملاً صاغ ممارسات الولايات المتحدة لعقود، وأعطى واشنطن القدرة على الاستمرار في قيادة النظام الدولي عبر الدمج بين القوة الصلبة والأبعاد الأيديولوجية والاقتصادية (العساف، 2008، ص 64).

2.1.8. سياسة الاحتواء والردع النووي

مع نهاية الحرب العالمية الثانية، برزت الولايات المتحدة قوة اقتصادية وعسكرية أولى عالمياً، لكن هذا التفوق لم يكن كافياً لضمان استمرار هيمنتها في ظل وجود الاتحاد السوفياتي بما يمثل من قوة منافسة ذات مشروع أيديولوجي عالمي. وقد مثل



هذا التحدي المباشر الذي دفع واشنطن إلى بلورة سياسة شاملة عُرفت بـ «سياسة الاحتواء». هذه السياسة، التي صاغها «جورج كينان» في العام 1947، من خلال «البرقية الطويلة» من موسكو، انطلقت من قناعة بأن الاتحاد السوفياتي يحمل نزعة توسعية طبيعية تستند إلى عقيدته الشيوعية، وأن مواجهته لا تكون بحرب شاملة وإنما عبر استراتيجية طويلة المدى تقوم على محاصرته جغرافيًا، وإضعافه اقتصاديًا، وتطبيق نفوذه سياسيًا.

ارتكزت هذه السياسة على ثلاثة أبعاد رئيسية:

- البُعد العسكري: تمثّل في تعزيز القدرات الدفاعية الأمريكية، وبناء شبكة تحالفات عسكرية مع أوروبا الغربية وآسيا.
 - البُعد الاقتصادي: تجسّد في إطلاق خطة «مارشال» التي لم تكن مجرد مشروع لإعادة إعمار أوروبا الغربية، بل أداة لربطها بالنظام الرأسمالي ومنع وقوعها في دائرة النفوذ السوفياتي.
 - البُعد الأيديولوجي والسياسي: حيث عملت واشنطن على تقديم نفسها كمدافع عن الحرية والديمقراطية، في مقابل النموذج السوفياتي الذي ارتبط بالقمع والاستبداد.
- كما تجلّت سياسة الردع في إدارة أزمات كبرى مثل أزمة برلين (1948 - 1949)، وأزمة الصواريخ الكوبية (1962)، حيث أظهرت الولايات المتحدة استعدادها لاستخدام السلاح النووي كأداة ردع قصوى، وفي الوقت ذاته كوسيلة ضغط دبلوماسي أجبرت الخصوم على التراجع. وبهذا المعنى، لم يكن السلاح النووي مجرد أداة عسكرية، بل ورقة سياسية ونفسية عزّزت صورة واشنطن كقوة لا يمكن تحديها.

ومع مرور الوقت، أصبحت الأسلحة النووية جزءًا من هوية الولايات المتحدة كقوة عظمى، ليس فقط لحماية أراضيها، بل أيضًا لحماية النظام الدولي الذي تقوده.

وقد استخدمت واشنطن هذا التفوق النووي كورقة ضغط في مفاوضاتها مع حلفائها وخصومها، ولإرساء معادلة ردع عالمية منحتها القدرة على فرض قواعد اللعبة الدولية.

2.8. القوة الناعمة والدبلوماسية العامة

لم تقتصر الاستراتيجية الأمريكية على توظيف أدوات القوة الصلبة من عسكرية واقتصادية لتحقيق أهدافها العالمية، بل أولت اهتمامًا متزايدًا للقوة الناعمة بوصفها أداة مكّمة وأحيانًا بديلة عن الوسائل التقليدية. فقد أدركت واشنطن أن كسب العقول والقلوب لا يقل أهمية عن كسب المعارك في ميادين القتال، وأن تعزيز صورة النموذج الأمريكي يمكن أن يمنحها شرعية أوسع ونفوذًا أعمق على المدى الطويل. وفي هذا السياق، برزت الدبلوماسية العامة وسيلة مركزية لنشر الثقافة الأمريكية والترويج للنموذج الديمقراطي الرأسمالي، عبر أدوات متنوعة شملت الإعلام والسينما والبرامج الأكاديمية والتبادل الثقافي، ما جعلها رافعة أساسية للهيمنة الأمريكية خلال الحرب الباردة وما بعدها.

1.2.8. نشر الثقافة الأمريكية والترويج للنموذج الديمقراطي الرأسمالي

لم تكتفِ الولايات المتحدة بتعزيز قوتها العسكرية والاقتصادية في مواجهة الاتحاد السوفياتي في أثناء الحرب الباردة، بل أولت اهتمامًا خاصًا لما بات يُعرف بـ «القوة الناعمة»، التي تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الجاذبية والإقناع بدلًا من الإكراه المباشر. فقد أدركت واشنطن أن السيطرة على العقول والقلوب لا تقل أهمية عن السيطرة على ميادين القتال، وأن بناء صورة جذابة للنموذج الأمريكي يمكن أن يكون سلاحًا استراتيجيًا فعالًا في مواجهة الأيديولوجيا الشيوعية.

من أبرز أدوات هذه القوة الناعمة كانت صناعة السينما الأمريكية، خاصة «هوليوود»، التي تحولت إلى منصة عالمية لتصدير القيم الأمريكية. فقد صورت الأفلام الأمريكية



«الحلم الأمريكي» بأنه نموذج للحياة المثالية المبنية على الحرية الفردية، والفرص الاقتصادية، والنجاح الشخصي. وبذلك، تمكنت «هوليوود» من الترويج لنمط حياة أمريكي مرغوب عالمياً، ساعد على تعزيز مكانة الولايات المتحدة، ليس فقط كقوة عظمى عسكرية، بل كرمز حضاري وثقافي عالمي (الناصري، 2000، ص.ص. 8-10).

كما أدت وسائل الإعلام الدولية، وعلى رأسها إذاعة «صوت أمريكا»، دوراً مهماً في نشر الخطاب السياسي والأيديولوجي الأمريكي. فقد عملت هذه الوسائل على مواجهة ما عدته واشنطن «الدعاية السوفياتية»، من خلال تقديم الولايات المتحدة على أنها حامية الحرية والديمقراطية في العالم. ولم يكن الإعلام مجرد وسيلة للترويج السياسي، بل أداة لتشكيل الرأي العام الدولي والتأثير في اتجاهات الشعوب داخل العالم الثالث وأوروبا الشرقية، حيث كانت المواجهة الأيديولوجية أكثر حدة.

إلى جانب السينما والإعلام، فقد وظفت الولايات المتحدة برامج التبادل الثقافي والأكاديمي كوسيلة طويلة المدى لتعزيز جاذبية نموذجها السياسي والاقتصادي. فقد فتحت الجامعات الأمريكية أبوابها لآلاف الطلاب والباحثين من مختلف أنحاء العالم، بخاصة من الدول النامية وأوروبا الغربية. هذه البرامج لم تقتصر على التعليم الأكاديمي فقط، بل كانت أيضاً فرصة لتعريف هؤلاء النخب أسلوب الحياة الأمريكي وقيمه. ومع عودة هؤلاء الخريجين إلى بلدانهم، شكلوا جسوراً فكرية وثقافية بين مجتمعاتهم وواشنطن، وأسهموا في خلق نخبة سياسية واقتصادية أكثر قرباً من النموذج الليبرالي الرأسمالي.

إن استخدام هذه الأدوات الثقافية والإعلامية والتعليمية لم يكن عَرَضِيّاً، بل جزءاً من استراتيجية مدروسة تهدف إلى مواجهة النموذج السوفياتي الذي ركّز على المساواة الأيديولوجية والاشتراكية. فبينما كان السوفييات يعتمدون على خطاب سياسي جامد وأجهزة دعاية حكومية، قدّمت الولايات المتحدة نموذجاً أكثر مرونة وإغراءً، يعتمد

على القيم الفردية والحرية والابتكار. هذا التباين جعل من القوة الناعمة الأمريكية أداة فعالة استطاعت أن تكسب بها واشنطن شرعية إضافية وتؤثر في توجهات الرأي العام العالمي لصالحها (علي، 2005، ص.ص. 192 - 191).

لقد أثبتت التجربة أن القوة الناعمة لم تكن مجرد مكمل للقوة الصلبة، بل كانت في أحيان كثيرة بديلاً عنها، خاصة في البيئات التي لم يكن التدخل العسكري فيها ممكناً أو مرغوباً. وهكذا، استطاعت الولايات المتحدة أن توظف السينما والإعلام والتعليم لتكريس صورة مشرقة عن نفسها، ولتقديم نظامها السياسي والاقتصادي خياراً أفضل من النموذج السوفياتي، وهو ما ساعد في إدامة هيمنتها في أثناء عقود الحرب الباردة.

2.2.8. توظيف المؤسسات الدولية والاستخبارات في خدمة الهيمنة

إدراكاً من الولايات المتحدة أن القوة الصلبة وحدها غير كافية لإدامة هيمنتها، لجأت إلى توظيف المؤسسات الدولية التي ساهمت في إنشائها أو صياغة أنظمتها، لتكون بمثابة أدوات غير مباشرة تعزز مشروعها العالمي. فقد كان تأسيس البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في أعقاب الحرب العالمية الثانية خطوة استراتيجية كبرى، إذ تحولاً سريعاً إلى آليات لإعادة هيكلة اقتصادات الدول النامية والمتضررة من الحرب، بما يجعلها مندمجة في النظام الرأسمالي الليبرالي الذي تقوده واشنطن. وعلى الرغم من أن هذه المؤسسات رفعت شعارات التعاون والتنمية، إلا أنها عملت في جوهرها على تكريس معايير اقتصادية ومالية تصب في خدمة المصالح الأمريكية، من خلال فرض سياسات تقشفية، أو إعادة هيكلة للديون، أو ربط الاقتصادات المحلية بالأسواق العالمية وفق منطق العولمة النيوليبرالية (نجا، 2005، ص.ص. 450 - 453). هذا الاستخدام الذكي للمؤسسات الدولية أتاح للولايات المتحدة شرعية قانونية وأخلاقية لسياساتها، إذ ظهرت ذات قوة راعية للتنمية والاستقرار، بينما كانت في الواقع تبني منظومة اقتصادية تجعلها مركزاً للتحكم في مسارات التمويل والاستثمار والتجارة الدولية. وبذلك، أصبحت هذه المؤسسات الاقتصادية بمثابة



رافعة مكمّلة للقوّة الناعمة، منحت واشنطن أدوات تأثير طويلة المدى على خيارات الدول النامية وسياساتها الداخلية، بما يجعلها أكثر توافقاً مع مصالحها الاستراتيجية.

إلى جانب هذا البُعد الاقتصادي، برزت الأجهزة الاستخباراتية، في مقدمتها «وكالة الاستخبارات المركزية» (CIA)، أداة خفية لكنها بالغة الفعالية في خدمة مشروع الهيمنة. فمنذ بداية الحرب الباردة، انخرطت الوكالة في عمليات سرّية تستهدف الأنظمة التي لا تتوافق مع المصالح الأمريكية. وقد شملت هذه العمليات إسقاط حكومة «محمد مصدق» في إيران في سنة 1953، بعد تأميمه للنفط، والإطاحة بـ«جاكوبو أربينز» في غواتيمالا، في سنة 1954، إثر محاولاته لإجراء إصلاحات زراعية تهدّد مصالح الشركات الأمريكية (محمود، 2002، ص 51).

لم تقتصر أنشطة الوكالة على هذين المثالين، بل امتدت إلى دول أخرى في آسيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط، حيث استخدمت أساليب متعدّدة تراوحت بين التمويل السري للمعارضات السياسية، وتنظيم الانقلابات العسكرية، وتوجيه الحملات الإعلامية، بل حتى التدخّل المباشر في صياغة دساتير أو سياسات اقتصادية لدول حليفة. هذه الأنشطة، وإن كانت تجري خلف الكواليس، إلا أنها شكّلت جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الأمريكية الشاملة التي جمعت بين الفعل العلني والمؤسّساتي من جهة، والسري والخفي من جهة أخرى.

إن المزج بين المؤسّسات الاقتصادية ذات الطابع الشرعي، والأجهزة الاستخباراتية ذات الطابع السري، منح الولايات المتحدة ميزة استراتيجية فريدة في أثناء الحرب الباردة. فهي لم تعتمد فقط على الردع النووي أو التحالفات العسكرية كأدوات للقوّة الصلبة، بل دعّمتها بجاذبية نموذجها السياسي والثقافي، وبقدرة مؤسّساتها الدولية على ضبط التوجّهات الاقتصادية للدول، وبنشاط استخباراتي موجه لإعادة تشكيل البيئات السياسية بما يخدم مصالحها. هذا التكامل جعل من الهيمنة الأمريكية مشروعاً أكثر شموليّة ومرونة، قادراً على التكيف مع بيئات جغرافية وسياسية متباينة، وضامناً

لبقاء الولايات المتحدة في موقع القيادة العالميّة.

9. الخاتمة

توضح هذه الدراسة أنّ الاستراتيجية الأمريكية لم تكن مجرد استجابات عابرة للأحداث الدولية، بل مشروعاً تاريخياً متكاملًا تبلور عبر تفاعل مستمرّ بين الجذور الفكرية المتمثلة في «عقيدة الاستثنائية» و«القدر المتجلي»، وبين التحولات الكبرى التي عرفها النظام الدولي منذ الحربين العالميتين وصولاً إلى مرحلة ما بعد الحرب الباردة. وقد جرى بناء هذا المشروع ضمن إطار مؤسسي متشابك، ضمّ الكونغرس والبتاغون ووزارة الخارجية ومراكز التفكير الاستراتيجية، التي صاغت معاً رؤية تهدف إلى تكريس موقع القيادة الأمريكية في النظام الدولي (الهيثمي، 1968، ص 37).

بعد الحرب العالمية الثانية، مثلت سياسة الاحتواء والردع النووي الأساس الذي استندت إليه الولايات المتحدة في مواجهة التحديات، حيث اعتمدت على المزج بين القوة العسكرية الصلبة والقدرات الاقتصادية والدبلوماسية. فقد كان الردع النووي والتحالفات الدولية مثل حلف شمال الأطلسي أدوات رئيسة لحماية الحلفاء وإضعاف الخصوم، في حين أدّت أدوات القوة الناعمة مثل السينما والإعلام وبرامج التبادل الأكاديمي دوراً في جذب الشعوب وترسيخ جاذبية النموذج الأمريكي. ومع انهيار الاتحاد السوفياتي، لم تقتصر الولايات المتحدة على إعلان النصر، بل انتقلت إلى مشروع أشمل هو الهيمنة الليبرالية، الذي ارتكز على ترسيخ المؤسسات الدولية، ونشر الديمقراطية، وربط الأسواق العالمية بمنظومة العولمة التي تقودها واشنطن (محمود، 1992، ص 51).

غير أن أحداث 11 أيلول/سبتمبر 2001، شكّلت نقطة تحوّل مفصليّة، دفعت واشنطن إلى تبني عقيدة الحروب الاستباقية. وقد تجسّد ذلك في التدخلات العسكرية



المباشرة في أفغانستان والعراق تحت شعار مكافحة الإرهاب، لكن سرعان ما تحولت هذه التدخلات إلى عبء استراتيجي، إذ كشفت عن حدود القوة العسكرية التقليدية وأدت إلى استنزاف القدرات الأمريكية بشرياً واقتصادياً، فضلاً عن إضعاف صورتها وشرعيتها على الساحة الدولية. ومع تصاعد كلفة هذه الحروب، استغلت قوى أخرى صاعدة مثل الصين وروسيا حالة الإنهاك الأمريكي لتعزيز نفوذها الدولي (الغزالي، 2001، ص 14).

وتشير هذه التجربة التاريخية بوضوح إلى أن نجاح الولايات المتحدة في الحفاظ على موقعها القيادي ارتبط دائماً بقدرتها على الجمع بين أدوات القوة الصلبة والناعمة، وتوظيف المؤسسات الدولية والأجهزة الاستخباراتية بصورة متكاملة. غير أن السياق الدولي الراهن يكشف أن هذه المعادلة لم تعد كافية، إذ تواجه واشنطن تحديات بنيوية داخلية أبرزها الانقسامات السياسية والأزمات الاقتصادية، إلى جانب ضغوط خارجية من قوى صاعدة تسعى لإعادة تشكيل النظام الدولي وفق قواعد جديدة.

وبناءً على ذلك، فإن الدور الأمريكي لم يعد مطلقاً كما كان في مرحلة ما بعد الحرب الباردة، بل بات مشروطاً بقدرتها على إعادة تعريف أولوياتها وتطوير أدوات أكثر مرونة وشرعية. فاستدامة الهيمنة الأمريكية لم تعد تعتمد فقط على التفوق العسكري أو الاقتصادي، وإنما تستلزم ترميم خطابها القيمي، واعتماد مقاربات أكثر انفتاحاً في التعامل مع القوى الدولية الصاعدة، وتعزيز استثماراتها في مجالات الابتكار والتكنولوجيا كركيزة أساسية للحفاظ على التفوق.

وفي المحصلة، يتوقف مستقبل الاستراتيجية الأمريكية على مدى نجاحها في التوازن بين متطلبات الداخل وضغوط الخارج. فإذا ما تمكنت من معالجة أزماتها البنيوية الداخلية بالتوازي مع ابتكار آليات جديدة لإدارة المنافسة الدولية، فإنها ستظل لاعباً محورياً في النظام العالمي. أما إذا فشلت في التكيف مع هذه التحولات، فقد تجد نفسها مضطرة للتنازل عن بعض مواقعها القيادية لصالح قوى أخرى تتحضر لملء الفراغ.

10. الاستنتاجات

تُظهر الدراسة أنّ تطوّر الاستراتيجية الأمريكية عبر مراحل التاريخ لم يكن مجرد استجابة ظرفية للتحوّلات الدولية، بل هو نتاج تراكم فكري ومؤسّساتي وأدوات متجددة مكّنت واشنطن من الحفاظ على حضورها العالمي لعقود. غير أنّ هذه الاستراتيجية واجهت في المقابل تحديات متنامية داخلية وخارجية، وأبرزت بيئة دولية أكثر تعقيداً لم تعد أدوات القوة التقليدية كافية لإدارتها. ومن خلال تحليل المسار التاريخي والواقع الراهن، يمكن بلورة جملة من الاستنتاجات الرئيسة التي توضّح طبيعة المشروع الأمريكي ومحدداته.

– لقد أظهرت التجربة التاريخية أنّ الاستراتيجية الأمريكية لم تكن وليدة لحظة عابرة أو ظرف دولي مؤقت، بل نتاج تراكم طويل الأمد يجمع بين الأسس الفكرية المتمثلة في «عقيدة الاستثنائية» وفكرة «القدر المتجلي»، وبين الأدوات العملية التي توزعت بين القوة العسكرية، والمؤسّسات الدولية، والدبلوماسية متعدّدة المسارات. هذا التفاعل أضفى على المشروع الأمريكي طابع الاستمرارية والقدرة على التكيف مع التحوّلات المتسارعة في النظام الدولي. ومع ذلك، فإن استمرار هذه الهيمنة واجه تحديات متزايدة، سواء من خلال صعود قوى منافسة كالصين وروسيا، أو عبر الأزمات الداخلية التي أضعفت الثقة بالقيادة الأمريكية. كما أنّ التعقيد المتزايد للبيئة الدولية أفرز تهديدات غير تقليدية لم تعد القوة العسكرية وحدها كافية للتعامل معها، ما فرض على واشنطن إعادة النظر في أدواتها الاستراتيجية، والاعتماد بشكل متزايد على الابتكار التكنولوجي وبناء تحالفات مرنة، في وقت باتت فيه التعددية القطبية الناشئة تمثّل التحدي الأكبر أمام استدامة دورها القيادي المنفرد في النظام العالمي.

– المزاوجة بين القوة الصلبة والقوة الناعمة، شكّلت العمود الفقري للهيمنة الأمريكية منذ الحرب الباردة، إذ لم يكن الردع النووي والتحالفات العسكرية



- كافيين دون دعم من أدوات الإعلام والثقافة والدبلوماسية العامة.
- التحالفات الدولية والمؤسسات متعددة الأطراف مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، أدت دور الأداة غير المباشرة للهيمنة، حيث منحت السياسات الأمريكية شرعية دولية، وفي الوقت ذاته كرّست تبعية العديد من الدول للنظام الذي تقوده واشنطن.
- صعود قوى منافسة مثل الصين وروسيا يعكس تحولاً بنيوياً في موازين القوى العالمية، حيث لم تعد الولايات المتحدة اللاعب الأوحده، بل تواجه تحديات من قوى تسعى لإعادة تشكيل النظام الدولي وفقاً لمصالحها.
- الأزمات الاقتصادية والانقسامات السياسية الداخلية، مثل الأزمة المالية لعام 2008، والانقسامات الحزبية الحادة، أسهمت في تقليص الثقة بالدور الأمريكي على الصعيدين الداخلي والخارجي، وأثرت سلباً على قدرتها على ممارسة القيادة العالمية.
- الهيمنة التقليدية القائمة على التفوق العسكري وحده لم تعد كافية في بيئة دولية تتسم بالتعقيد والتشابك، حيث تبرز تحديات غير تقليدية مثل الإرهاب العابر للحدود، والأزمات المناخية والصحية، ما يفرض إعادة تعريف لأدوات القيادة الأمريكية.
- الابتكار التكنولوجي والتحالفات الذكية أصبحت من المتطلبات الأساسية لاستمرار النفوذ الأمريكي، فالتفوق في مجالات الذكاء الاصطناعي الفضاء والطاقة النظيفة، يمثل عنصراً حاسماً في المنافسة مع الصين وروسيا، كما أن بناء تحالفات مرنة ومتعددة الأبعاد بات ضرورة استراتيجية.
- التعددية القطبية الناشئة تمثل التحدي الأكبر أمام استمرار القيادة الأمريكية المنفردة، إذ باتت القوى الدولية الصاعدة أكثر قدرة على التأثير في القضايا العالمية، ما يقلص من قدرة واشنطن على فرض رؤيتها الأحادية كما كان الحال

في تسعينيات القرن الماضي.

11. توصيات استراتيجية

في ختام الدراسة، وبعد النظر في حجم التهديد الأمريكي لمختلف دول العالم، لا سيّما دول غرب آسيا، بما تمثّل من منطقة حيويّة، كنقطة قلب العالم، والسيطرة عليها تشكّل هدفاً استراتيجياً من جهة، وما تكتنز من مقدرات اقتصادية مختلفة، من جهة أخرى، لذلك لا بدّ من طرح توصيات استراتيجية موسّعة لمواجهة أدوات القوة الأمريكية في المنطقة:

1.11. تعزيز الوحدة الداخليّة وبناء المناعة الوطنيّة

أظهرت الأزمات أن هشاشة البنى الداخلية تمثّل المدخل الأكثر خطورة للاختراق الخارجي. لذلك يجب إطلاق إصلاحات سياسيّة واجتماعيّة واقتصاديّة شاملة، تركز على ترسيخ قيم المواطنة الجامعة، وتعزيز الثقة بين الدولة والمجتمع، ومحاربة الفساد الذي يُضعف شرعيّة المؤسسات. كما يتطلّب الأمر الاستثمار في تمكين الشباب والنساء، وإيجاد سياسات للحدّ من البطالة والفقر، لأنها تشكّل أحد أهمّ عوامل الانقسامات الداخلية وتزيد من هشاشة الاستقرار الوطني.

2.11. إعادة صياغة الاستراتيجيات الأمنيّة

لم يعد الاعتماد على الردع العسكري وحده كافياً في ظلّ طبيعة الحروب الحديثة التي أظهرت أهميّة الجبهات غير التقليديّة. لذلك من الضروري تبني استراتيجية أمنيّة شاملة تدمج بين القدرات العسكرية الكلاسيكيّة من جهة، والأمن السيبراني، وأمن الطاقة، والأمن الغذائي من جهة أخرى. كما أن تطوير قدرات الدفاع الذاتي وتوطين الصناعات العسكريّة والتكنولوجيّة يساهم في تقليل التبعيّة للخارج ويعزز الاستقلال الاستراتيجي.



3.11. تنوع النموذج الاقتصادي وبناء بدائل تنموية

فرضت الحروب ضغوطاً هائلة على الاقتصادات المحليّة، ما يستدعي مراجعة شاملة للنماذج الاقتصادية القائمة. ويتطلّب ذلك إنشاء صناديق إقليمية للتنمية وإعادة الإعمار تكون مستقلة عن الشروط السياسيّة التي تفرضها المؤسسات الماليّة الدوليّة. كما يجب الاستثمار في القطاعات الإنتاجيّة الأساسيّة كالزراعة والصناعات التحويليّة والطاقة المتجددة، من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليل الاعتماد على الخارج. إن تنوع مصادر الدخل وفتح شراكات تجارية جديدة مع قوى صاعدة من شأنه أن يوفر بدائل أكثر أماناً واستدامة ويبعد الأمة عن نير التسلّط الخارجي، المتمثّل بالعسكر والحصار الاقتصادي.

4.11. تعزيز التكامل الإقليمي

أثبتت الأحداث أن غياب التعاون بين دول المنطقة يجعلها أكثر عرضة للتجزئة والابتزاز الخارجي. لذا فإن بناء منظومة تعاون إقليمي متماسك في المجالات الاقتصادية والسياسيّة والأمنيّة أصبح ضرورة استراتيجية. ويمكن أن يتجسّد ذلك عبر مشاريع مشتركة للبنية التحتيّة (مواصلات، طاقة، مياه)، وتأسيس سوق إقليمي للطاقة والغذاء، وإطلاق مبادرات ثقافيّة وأكاديميّة مشتركة. إن هذا التكامل يرفع من قدرة المنطقة على الصمود، ويمنع القوى الكبرى من استغلال الانقسامات الداخلية لصالحها، ويقضي على مفاعيل القوة الناعمة الوافدة من الخارج.

5.11. تطوير استراتيجية إعلاميّة بديلة

يُعَدّ الإعلام أداة أساسيّة للقوة الناعمة الأمريكية في تشكيل الرأي العام العالمي. لذلك فإن بناء منظومة إعلاميّة مستقلة وفاعلة يمثّل ركيزة في مواجهة هذه الهيمنة. ويجب أن تشمل هذه الاستراتيجية إنشاء قنوات إعلاميّة متعدّدة اللغات، ومنصات رقميّة حديثة، وإنتاج محتوى سينمائي وفني وأدبي يقدّم رواية بديلة قادرة على الوصول إلى الجمهور

العالمي. كما يجب تدريب كوادر إعلامية محترفة قادرة على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة في مواجهة الحملات الدعائية الموجهة، علماً أن مجتمعاتنا تملك من القوة القوة المالية والمادة والفكرية والفنية ما تستطيع به أن تواجه كل أفكار الغرب.

6.11. بناء قوة ناعمة منافسة

لا يمكن الاكتفاء بردع القوة الناعمة الأمريكية، بل يجب امتلاك قوة ناعمة بديلة تُظهر الوجه الحضاري للمنطقة. يتطلب ذلك تأسيس مراكز ثقافية ومعاهد تعليمية في خارج الجغرافيا العربية، وتقديم منح دراسية دولية، وإطلاق مبادرات إنسانية وصحية عابرة للحدود. كما يمكن الاستفادة من الألعاب الرياضية والمسلسلات والأفلام الفنية كجسور للتواصل مع الشعوب، وإبراز القيم الإنسانية المشتركة التي تمتلكها المنطقة.

7.11. تحصين المجال الأكاديمي والمعرفي

من أبرز أدوات النفوذ الأمريكي برامجه الأكاديمية وشبكاته البحثية التي تنتج سرديات منسجمة مع مصالحه. لمواجهة ذلك، يجب إنشاء مراكز أبحاث إقليمية متقدمة، وتطوير المناهج التعليمية لتشجيع التفكير النقدي المستقل، وتوسيع برامج التبادل الأكاديمي مع قوى آسيوية وأفريقية وأميركية لائنية. كما ينبغي دعم نشر الدراسات العلمية باللغات الأجنبية لتعزيز الحضور الفكري للمنطقة في الساحة الدولية.

8.11. تنويع التحالفات الدولية والانفتاح على القوى الصاعدة

أكدت الحروب الأخيرة محدودية الاعتماد على محور واحد في العلاقات الدولية. لذلك يجب العمل على بناء شبكة تحالفات جديدة تشمل قوى كبرى صاعدة مثل الصين وروسيا والهند، والانخراط الفاعل في التكتلات الدولية مثل «بريكس» و«منظمة شنغهاي». هذه السياسة المتعددة الأبعاد تساعد على خلق توازن في النظام الدولي، وتقلل من قدرة الولايات المتحدة وحلفائها على فرض أجنداتهم دون معارضة فاعلة.



9.11. الاستثمار في الابتكار والتكنولوجيا

أضحى التنافس الدولي اليوم يدور حول السيطرة على الفضاء التكنولوجي والمعرفي. لذلك فإن الاستثمار في البحث العلمي، وتأسيس مراكز للذكاء الاصطناعي، والفضاء، والطاقة النظيفة، يمثل ضرورة استراتيجية. كما يجب تشجيع الابتكار المحلي عبر حاضنات أعمال وتمويل المشاريع الريادية، بما يحول الطاقات البشرية إلى عنصر قوة حقيقي يساهم في إعادة تعريف مكانة المنطقة في النظام الدولي.

10.11. إصلاح دور المؤسسات الدولية أو بناء بدائل موازية

تستغل الولايات المتحدة نفوذها في مؤسسات دولية كبرى، مثل الأمم المتحدة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، لتعزيز مصالحها وإضفاء شرعية على سياساتها. لمواجهة ذلك، يجب صياغة استراتيجيات تفاوضية موحدة داخل هذه المؤسسات، مع بناء تحالفات تصويتية مع القوى الصاعدة. كما يمكن دعم إنشاء مؤسسات بديلة تمنح شرعية لخيارات مغايرة، وتوفر للدول أدوات ضغط جديدة تقلل من الهيمنة الأمريكية.

قائمة المراجع (APA7)

- أبو عليه، عبد الفتاح حسن. (1987). تاريخ الأمريكتين والتكوين السياسي للولايات المتحدة الأمريكية. الرياض: دار المريخ للنشر.
- البديع، أحمد عباس. (1988). العلاقات الدولية: أصولها وقضاياها المعاصرة. القاهرة: مطبعة الشباب الحر.
- البياتي، أحمد باسل. (2001). دور الرئيس والكونغرس في السياسة الخارجية الأمريكية. كلية العلوم السياسية، جامعة النهرين.
- بريماكوف، يفغيني مكسيموفيتش. (2004). العالم بعد 11 أيلول وغزو العراق (ت. ع. حسن). الرياض: مكتبة العبيكان.
- تايلور، ماكسويل. (1981). الاستراتيجية الأمريكية العليا في الثمانينات (ت. أ. بهاء الدين). بيروت: مؤسسة الأبحاث العربية.
- السروجي، محمد محمود. (2005). سياسة الولايات المتحدة الأمريكية الخارجية منذ الاستقلال إلى منتصف القرن العشرين. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- سلمان، أحمد دريوش. (1985). تطور الفكر الاستراتيجي (بحث منشور محدود التداول). بغداد: وزارة الدفاع العراقية، كلية الدفاع الوطني، جامعة البكر للدراسات العسكرية العليا.
- العساف، سوسن. (2008). استراتيجية الردع: العقيدة العسكرية الأمريكية الجديدة والاستقرار الدولي. بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر.
- العمار عواد، عامر هاشم. (2000). دور مؤسسة الرئاسة في صنع الاستراتيجية الأمريكية الشاملة بعد الحرب الباردة. بغداد
- الغريزي، بشير. (2001). صنع القرار في السياسة الأمريكية. دراسات استراتيجية، (18)، 17. بغداد: مركز الدراسات الدولية.



- الغزالي حرب، أحمد. (2001). هل استوعب الأمريكيون درس 11 أيلول/ سبتمبر؟ القاهرة.
- قبيسي، هادي. (2008). السياسة الخارجية الأمريكية بين مدرستين: المحافظة الجديدة والواقعية. بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- فهمي، عبد القادر محمد فهمي. (2000). الاستراتيجية العسكرية الأمريكية بعد الحرب الباردة: فرضيات أساسية لمظاهر التغير، 93.
- منعم صاحي. (2000). أمريكا وجدلية المواجهة. بغداد: مركز الدراسات الدولية.
- مقلد، إسماعيل صبري. (1986). الصراع الأمريكي-السوفيتي حول الشرق الأوسط: الأبعاد الإقليمية. الكويت: منشورات ذات السلاسل.
- مقلد، إسماعيل صبري. (2001). العلاقات السياسية الدولية: النظرية والواقع. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- محمود، أحمد إبراهيم. (1992). ظاهرة الصراع الدولي مرحلة ما بعد الحرب الباردة. مجلة السياسة الدولية، (109)، 51. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية في الأهرام.
- الناصري، سعد خضر. (2000). الإعلام والسياسة الخارجية: دراسة في الاختراق الإعلامي الأمريكي للوطن العربي (ط. 1). لبنان: جروس برس.
- الهيثمي، محمد فؤاد.. (1968). السياسة العسكرية وحرب الصواريخ. القاهرة.

الهجرة التعلّمية إلى الغرب

Migration éducative vers l'Occident

حسام علي نعيم⁽¹⁾

الملخص

نظرًا لكون الهجرة اللبنانيّة قديمة، وقياسًا على مساحة لبنان الصغيرة بالنسبة للدول المحيطة به، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على بعض جوانب الهجرة اللبنانية إلى الخارج، من حيث إبراز بعض المفاهيم المتعلقة بالهجرة بصورة عامّة، والهجرة التعلّميّة بصورة خاصّة، وإسقاطها على الهجرة اللبنانية التي مرّت بمراحل متعدّدة وحكمتها ظروف وأسباب خاصّة. وبحسب موقع المتأمل بالهجرة إلى الخارج، لا بدّ من ملاحظة إيجابيّات هذه الهجرة وسلبيّاتها، وانطلاقًا من الدور البناء والكبير الذي أدّته الهجرة في لبنان على المستويات كافّة، الاقتصادية والديموغرافيّة والثقافيّة وغيرها.

لقد تعرّضت الدراسة إلى أسباب الهجرة بصورة عامّة وأسباب الهجرة التعلّميّة اللبنانيّة الرئيّسة بصورة خاصّة، وقدمت حالة للهجرة التعلّميّة من باب النماذج وليس من باب الحصر.

كلمات مفتاحيّة: الهجرة التعلّميّة، أسباب الهجرة، نتائج الهجرة.

(1) طالب في مرحلة الدكتوراه في العلوم الإسلامية، كلية الدراسات الإسلامية، الجامعة الإسلامية - لبنان.



Résumé de la recherche

Etant donné que l'immigration libanaise est ancienne dans l'histoire, et compte tenu de la petite superficie du Liban par rapport aux pays environnants, cette recherche avait pour but de mettre en lumière certains aspects de l'immigration libanaise à l'étranger, en mettant en évidence certains concepts liés à l'immigration en général, et à l'immigration éducative en particulier, et en les appliquant à l'immigration libanaise, qui a traversé plusieurs étapes et a été régie par des circonstances et des raisons particulières.

Selon l'observateur de la migration à l'étranger, il est nécessaire de relever les aspects positifs et négatifs de cette migration. S'appuyant sur le rôle constructif et significatif que la migration a joué au Liban à tous les niveaux - économique, démographique, culturel et autres -, la recherche a abordé les causes de la migration en général et les principales causes de la migration éducative libanaise comme modèles, de manière non exhaustive, et a présenté un cas exemplaire de migration éducative.

Mots-clés : migration éducative, causes de la migration, conséquences de la migration

المقدمة

تعود بدايات وأسباب الهجرة اللبنانية إلى قرون خلت، ارتبطت بأزمات وحروب مرّت على لبنان، هذا البلد الصغير ضمن هذه المنظومة الكونية الكبيرة، بلد صغير بمساحته، لكنّه من أوسع بلاد العالم وأكثرها امتدادًا بالنسبة لانتشار أبنائه في مختلف أنحاء المعمورة.

وتكاد لا تخلو دولة واحدة في العالم، من الحضور الاغترابي اللبناني، إذ يقدر عدد اللبنانيين في الدول الأوروبية بالآلاف، خصوصًا في مجال البحث عن فرصة للتعلّم ونيل الشهادات العليا من جامعات خارج الوطن، على الرغم من أنّ معظمهم على علاقة وثيقة بالوطن الأم، إذ قلّما ينقطع لبناني في أوروبا عن بلده لمدة طويلة. ولربّما

تؤدّي المواصلات السهلة بين أوروبا ولبنان، دورها في هذا المجال بخلاف الدول الأميركية أو الأفريقية أو أستراليا، البعيدة نسبياً.

أهمية الدراسة

نظراً لأنّ لبنان يمتاز بكثرة أسباب الهجرة، اقتصادية وأمنية وتعلّمية... إلخ، وكذلك يمتاز بتنوّع الهجرة، بين الدائمة والمؤقّقة، والعائليّة والفردية، والتعلّمية والتجاريّة، وبين اللجوء وجمع الشمل، فإنّ موضوع الهجرة من الموضوعات الملحّة للدراسة والتناول في مجالات الأبحاث الإحصائيّة والنقدية والاجتماعيّة. كما أنّ هذه الدراسة تسلّط الضوء على الأسباب الحديثة للهجرة التعلّمية وتوضّح الأسباب الطارئة عليها من خلال عيّنة تكشف مثيلاتها.

الإشكالية

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية مباشرة، تتعلّق بالوطن والهجرة، وقياساً على نسبة الهجرة في دول المنطقة التي تبدو أقلّ بكثير، على الرغم من الظروف المناخية الأصعب والموقع الجغرافي الأقلّ أهميّة، ورفاهية العيش الأضعف نسبياً، ولبنان هذا هو بلد تتوفر فيه الجامعات الخاصّة والرسميّة، ومنها ما هي مشهورة عالمياً ومع ذلك يعاني من هجرة الكفاءات والعقول إلى الخارج، لذلك تبرز الإشكالية على النحو التالي:

- ما هي دوافع كثرة الهجرة اللبنانية، لا سيّما التعلّمية منها، في بلدٍ جميل لا يتجاوز عدد سكّانه خمسة ملايين نسمة ومساحته الصغيرة نسبياً؟
- ما علاقة الاستقرار السياسي والأمني بالتأثير على الهجرة التعلّمية؟

الفرضيات

تتعدّد الأسباب الدافعة للهجرة التعلّمية، ما بين فرد وآخر، أو حتى بين منطقة وأخرى في لبنان، نظراً للحثيَّات الشخصية أو السياسية أو حتى الأمنية منها، ومنها ما



يدخل في الجانب المالي، لذلك تتعدّد الاتجاهات والخيارات لدى المهاجرين، ومن هنا تأتي الفرضيات على الشكل التالي:

- إن عدم كفاية المؤسّسات الرسمية لجميع الطلاب اللبنانيين، ناهيك عن الأجانب الذين يدرسون في لبنان، والكلفة الباهظة للتعلّم في الجامعات الخاصة، تدفع بالأدمغة العلميّة للهجرة.
- إن عدم الإستقرار السياسي والامني في لبنان دفع بالكثير من الشباب إلى البحث عن فرصة للتّحصيل العلمي في الخارج طلباً للأمن والإستقرار.

المنهج المعتمد

بما أن الدراسة تتعرّض لتاريخ الهجرة وأسبابها وتصف الظروف التي أدّت لحدوثها، فإنّ المنهج المعتمد سيرتكز على المنهج الاستقرائي النقدي والوصفي، حيث تتناول الظروف الموضوعيّة للهجرة وتطوّرها، مع الاعتماد على المنهج التحليلي بما يمكن من تقديم تحليل ونقد موضوعي.

أوّلاً. تطوّر مفهوم الهجرة

لا تُعدّ ظاهرة الهجرة حديثة النشأة والتداول، بل تمتدّ عبر امتداد التاريخ البشري، حيث تشير الشواهد التاريخيّة، إلى أنّ بناء الحضارة الإنسانيّة عبر العصور والأزمنة، إنّما كان نتيجة انتقال الكفاءات من منطقة إلى أخرى، وهو ما يفسّر أيضاً انتقال العلوم المختلفة بين الأمم. وقد عُثر في مواقع أثرية، بمدينة «سوسة» شماليّ أفريقيا، على نقوش عليها قائمة بأسماء العمّال الأجانب المهرة الذين شيّدوا قصر الملك «داريوس الأول» (521-485 ق. م). كذلك هاجر علماء الحضارات القديمة وكفاءتها، من منطقة نهر النيل وما بين النهرين، بسبب قساوة الظروف الداخليّة لبلدانهم، وإيجادهم مناطق أخرى أكثر أمناً واستقراراً⁽¹⁾.

(1) أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، عالم المعرفة، العدد (59)، كانون الثاني 1978، ص 39.

ولقد استقطبت الحضارة العربية الإسلامية الكفاءات الأجنبية من غير العرب، كالإغريق والرومان، خصوصاً، العلماء المسلمين من بلاد فارس وآسيا الوسطى، بهدف العمل في المدارس التي كانت مشهورة آنذاك في بلاد الشام، خصوصاً في العراق، كالمدرسة «المستنصرية» التي قصدتها بعض أبرز علماء المسلمين، كـ«الفارابي» و«ابن سينا» و«الرازي» و«ابن الهيثم» و«البيروني». كذلك فإن الاضطهاد وسوء المعاملة التي تعرض لها العلماء والمفكرون في أوروبا، في العصور الوسطى، أدت إلى هجرتهم إلى المناطق التي يجدون فيها التقدير والدعم، بهدف السعي إلى بناء مجتمعات متحضرة وراقية⁽¹⁾.

وهناك تعاريف كثيرة للهجرة، منها: فهي «انتقال الأفراد من وطنهم إلى بلد آخر، بهدف الإقامة الدائمة فيه»⁽²⁾، أيضاً، هي «انتقال فرد أو مجموعة بشرية معينة من إطار جغرافي إلى آخر، ويشمل هذا الإطار بلدانهم الأصلية أو بلداناً من قارة أخرى»⁽³⁾. كذلك، فإن الهجرة تعني عبور وحدة سياسية أو إدارية لمدّة معينة⁽⁴⁾. واستناداً إلى كل ما سبق، يمكن القول إن الهجرة تعني حركة الأشخاص، فردية كانت أم جماعية، من موقع إلى آخر بحثاً عن وضع أفضل، سواء في المجال الاجتماعي، أم التعليمي، أم الاقتصادي، أم الديني، أم السياسي.

ثانياً. إيجابيات الهجرة وسلبياتها

تتباين الآراء حول طبيعة نتائج هجرة الكفاءات، فمنهم من يرى أن دول الأصل تجني ثماراً إيجابية لهجرة كفاءاتها لعدّة معايير، منها أن الكفاءات المهاجرة تنتقل إلى مجتمع أكثر تقدماً ما يوفر لها ظروف عمل ومعيشة أفضل، ما يؤدي إلى ارتفاع

(1) أحمد شلبي: موسوعة التاريخ الإسلامي، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1995، ج 4، ص 152.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص 138.

(3) فريدريك مونتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، لبنان، ط 1، 1993، ص 233 - 234.

(4) بويل وآخرون: الهجرة الدولية عام 2000، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، مركز المطبوعات لليونسكو،

القاهرة، العدد 169، 2000، ص 32.



إنتاجها ويساهم في تطوير المعرفة والتقدّم البشريّ. وترتيباً على ذلك؛ فإنّ وجود العلماء المهاجرين في الخارج يعدّ مكسباً لكونه يفتح قنواتٍ للدول النامية كي تتقدّم من الناحية العلميّة والتقنيّة خاصّة، وأنّ أهمّ قناةٍ للربط بين العلم والتقنيّة الموجودة في الدول الغربية وحاجات الدول النامية إنّما هو العنصرُ البشريّ.

أ. إيجابيات الهجرة

إذا؛ الحسناتُ التي يمكن تسجيلها للهجرة، متعدّدة الأوجه، نذكر منها:

- قيمة حضارية: الهجرة قيمةٌ حضاريّة ذات بُعد إنسانيّ شامل، تُسهم بإحداث حالة من التكامل الثقافي والاقتصادي والاجتماعي على مستوى المعمورة برمتها⁽¹⁾.
- فرصة علميّة: تسهم الهجرة بإتاحة المجال أمام الشباب المتعلّمين، لاستكمال تحصيلهم العلمي وإجراء البحوث العلميّة، التي تتيح لهم تطوير كفاءاتهم العلميّة، وصولاً إلى تطوير اكتشافاتهم واختراعاتهم، ما يُسهم بخدمة مستوى معيشة الإنسان بشكل عام وارتقائها، خصوصاً في الدول التي لا توفر هذه الفرص لأبنائها كما هو الحال في الدول النامية عموماً.
- فرصة اقتصاديّة: إنّ الأموال التي يرسلها المهاجرون إلى أسرهم، تؤدّي إلى رفع مستوى حياة هذه الأسر، كما أنّها تسهم برفع الدخل القومي لبلدانهم⁽²⁾.
- فرصة اجتماعيّة: إنّ الأعداد الهائلة من المهاجرين، الذين يمكن أن يتحوّلوا إلى عاطلين عن العمل في بلدانهم لو لم يهاجروا، ولأصبحت البطالة من الظواهر المرعبة في الدول النامية.

(1) حميد الهاشمي: الهجرة ودورها في توطين الإسلام في أوروبا، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط 1، 2024، ص 14.

(2) حسين محمد فاعور: قضايا الشيعة في مدينة بيروت، 1920-1975، رسالة أعدت لنيل شهادة دبلوم دراسات عليا في الأنثروبولوجيا السياسية، الجامعة اللبنانية، معهد العلوم الاجتماعية، الفرع الأوّل، 1996-1997، ص 26؛ 33 - 34.

ب. سيئات الهجرة

في مقابل هذه الرؤية المتفائلة؛ ينهض أنصار الجناح المعارض لهجرة الكفاءات، وهم كثر، مدافعين عن الرأي القائل إنّ هجرة الكفاءات ليست سوى عملية استنزاف لمورد رئيس من موارد التنمية تنتج عنها آثار سلبية صافية، وأنها مأساة وطنية حقيقية للدول المرسلّة، والخسارة فيها تفوق الأرباح كثيرًا. والخسارة هنا متعدّدة الوجوه منها:

- **خسارة الطاقات:** خسارة طاقات العمل للدول المرسلّة، حيث إنّ غالبية المهاجرين من الشباب.
- **خسارة الكفاءات العلميّة:** والطاقات الفاعلة، حيث إنّ نسبة مهمّة من الشباب المهاجرين هم من المتعلّمين وأصحاب الاختصاصات أو من الطامحين للتخصّص.
- **خسارة العقول والأيدي العاملة:** إنّ غياب الشباب عن الوطن، يُفْرِغ البلد من الأيدي العاملة في قطاعات اقتصادية مهمّة، كما تقلّ معه الأيدي العاملة في الزراعة والبناء ومختلف قطاعات الزراعة والتجارة والخدمات، فيضطر الوطن أن يعوّضها بالعمالة الأجنبية، إلى جانب أمر مهم آخر، هو أنّ الكثير من العائدين إلى بلدانهم، وفي ظلّ غياب سياسة ترشيد اقتصادية، يوظّفون عائدتهم في مشاريع غير منتجة، شراء أراضي، عقارات، بيوت خاصّة فخمة، ما يؤدّي إلى تبذير هذه الطاقات الاقتصادية، بما يُسهم برفع المستوى المعيشي على مستوى الأسر وليس على المستوى المعيشي العام لهذه البلدان⁽¹⁾.

لا شك أنّ الخسارة كبيرة، إذا ما نظرنا إليها من جانب واحد، ولكن إذا نظرنا إليها بشموليّة، فسنجد، أنّ الهجرة قد وفّرت مداخل هائلة للدول المرسلّة، ولولاها

(1) لا اسم: النتائج العامة لدراسة بالعينة عن هجرة السكان الشيعة اللبنانيين إلى الخارج، دراسة صادرة عن المركز الإستشاري للدراسات والتوثيق، تشرين أول 2023، ص 25.



لعاشت ملايين الأسر تحت مستوى الفقر. ولولا الهجرة لاستفحلت البطالة والفقر كذلك، وهما آفتان تدرج في ظلّهما عشرات الأمراض الاجتماعية، من جرائم القتل والسرقة والمخدرات وغيرها، كما أن الهجرة التعلّمية، فتحت أبواب المعرفة العالمية أمام الطاقات والعقول المحليّة في الدول النامية، حيث يتجاوز الطلاب في الجامعات الأجنبية اكتساب العلوم والمعارف العاديّة في بلدانهم ويتّسع أمامهم أفق المستقبل الحديث. ويعودون إلى بلدانهم بمشاريع علميّة وتقنيّة حديثة يساهمون في رفع مستوى الإنتاجيّة المعرفيّة في أوطانهم.

وتتحدّث بعض الآراء عن هجرة الطاقات الفاعلة من مجتمعات الدول النامية، فالنسبة الكبيرة من المهاجرين هم من جيل الشباب، والنسبة الكبرى هم من أصحاب الكفاءات العلمية⁽¹⁾. لكنّ هذه الكفاءات العلميّة لم تجد في أوطانها ما يوفرّ لها استكمال تعليمها والعمل المتناسب مع اختصاصاته، فقد أتاحَت الهجرة لهؤلاء أن يطوروا قدراتهم العلميّة وأن يتقدّموا بنجاح في مجالات عملهم. وتحدّث آراء أخرى حول الخلل البنيويّ الذي تؤدّي إليه الهجرة خاصّة، ولأنّ غالبية البلدان النامية تنتمي إلى الثقافة المحافظة، نجد أن نسبة الذكور من المهاجرين هي النسبة العظمى، وأنّ معظمهم يتزوّج من فتيات مجتمعات الاستقبال، إمّا لأنّه أصبح جزءاً من هذه المجتمعات بقيّمه وثقافته، أو لأنّه يمثل هذا الزواج، يستطيع أن يسهّل أمور إقامته والحصول على جنسيّة البلد المستقبل.

ثالثاً. أسباب الهجرة التعلّميّة

توجد مجموعة عوامل كثيرة تؤدّي إلى هجرة الكفاءات، وتحدّث على هجرة الأدمغة من الدول الخاسرة إلى الرابحة. وكما تفيد الأدبيّات المتّصلة بهذا الموضوع، فثمة عوامل تدفع الأفراد إلى ترك أوطانهم، وعوامل مقابلة تجذبهم إلى دول أخرى.

(1) لا اسم: النتائج العامة لدراسة بالعيّنة، مرجع سابق، ص 30.

وبصورة عامة، فإنّ تدفق ذوي المهن العالية يكاد يكون في اتجاه واحد أي من الدول النامية إلى الدول المتقدمة، بخاصة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية ودول الاتحاد السوفياتي السابق وكندا وأستراليا. ويعكس هذا التدفق نظاماً دولياً، سياسياً واقتصادياً، يخضع فيه الاقتصاد الأضعف إلى أولويات الاقتصاد الأقوى.

وتبدو ظاهرة هجرة الكفاءات ظاهرة ذات بُعدين: بُعد داخليّ وبُعد خارجيّ (دوليّ)، ويتعلّق البعد الداخليّ بالدول المرسلّة للكفاءات، بينما يتمثّل البعد الخارجيّ في السوق الدوليّة للقوى العاملة ذات المستوى الرفيع. وإهمالُ البُعدين، يقود بالضرورة إلى تشخيصٍ ناقصٍ للظاهرة.

ويمكن تصنيف الأسباب أو العوامل المحفّزة على هجرة الكفاءات ضمن مجموعتين: عوامل هجرة ترتبط بمنطقة الأصل، وعوامل استقطاب ترتبط بمناطق الاستقبال. وسيتمّ التعرّض فيما يلي لأهمّ تلك العوامل على أن يقع التركيز بعد ذلك على دراسة أكثرها تحفيزاً على الهجرة من وجهة نظر خاصّة.

أ. عوامل الهجرة أو الطرد

من أهمّ العوامل التي تدفع الكفاءات الشابة إلى هجر أوطانها:

- **العوامل السياسيّة:** هذه العوامل تُرخي بأعبائها على القطاع التربوي والتعليمي، وتشمل انتشار ظاهرة الفساد السياسي، والممارسات البيروقراطية، والديكتاتورية والنزاعات المذهبية والإثنية. فبعد أكثر من نصف قرن من استقلالها ما تزال (70%) من الدول الأفريقيّة تعتمد على القوة من أجل الحفاظ على أنظمتها السياسيّة. هذا المنطق خلق حالاً من التوتر والنزاعات السياسيّة في الكثير من هذه الدول المستقلة بنسبة (80%)⁽¹⁾.

(1) Elie Mambou: **La Diaspora Africaine Aux Etats -Unis de 1960 à Nos Jours :Intégration Et/Ou Assimilation?** Thèse Pour Obtenir Le Grade De Doctorat, Université François-Rabelais -Tours, 2008, p 42.



- ضعف المستوى الاقتصادي للدولة: إن فقر الدولة وضعف إنفاقها على القطاعات التعليمية والصروح الأكاديمية عموماً، يجعل من هذه المؤسسات مكاناً غير مقصود لأصحاب الطموح والعقول المتقدمة، كما يعدّ الكثير من الباحثين أنّ البطالة، الفقر، عدم الاستقرار الوظيفي والمهني، محدوديّة فرص العمل للعمّال ذوي المهن العالية والعمال المهرة، والهوة التقنيّة بين الدول النامية والدول المتقدّمة، كلّها من أهمّ العوامل الدافعة إلى تنامي ظاهرة الهجرة التعليميّة، على سبيل المثال: في أفريقيا، نجد أنّ (38%) من أعداد المهاجرين إلى الولايات المتحدة الأمريكيّة خلال العشريّة الأخيرة يرون الأسباب السابقة الذكر هي الدافع الأساسي لمغادرة أوطانهم⁽¹⁾.

- تشوّه الأنظمة التعليميّة: حيث إنّ عدم نجاح النظام التعليمي في كثير من الدول النامية عموماً والدول العربيّة على وجه الخصوص، بسبب ارتباطها وتبعيّتها لأنظمة الدول التي استعمرتها سابقاً من جهة، وعدم مساهمتها للمتطلّبات الاجتماعيّة والثقافيّة وحتى الاقتصاديّة لهذه المجتمعات من جهة أخرى، جعل منها منظومة تعليميّة تفتقد إلى الربط العضوي والوظيفي بخطط التنمية الشاملة. وفي المقلب الآخر هناك كفاءات جاهزة للاستغلال من قبل الدول المتقدّمة وهو ما يدفعها إلى الهجرة بتحفيز من الأخيرة⁽²⁾. وفي لبنان؛ تعدّ الجامعة اللبنانية، وهي المؤسّسة الأكاديميّة الرسميّة الوحيدة، من الجامعات ذات المكانة العالميّة، إذ جاء تصنيفها حسب «يونيرانكس» 2025، في المرتبة (1082)⁽³⁾، كما أن لبنان يضم من أهم الجامعات العالميّة بحسب التصنيفات

(1) Elie Mambou: op. cit. p 61.

(2) أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، مرجع سابق، ص 14.

(3) «يونيرانكس» (UNIRANKS)، هي مؤسّسة دوليّة تُعنى بتقييم الجامعات حول العالم، وذلك بناءً على مئات المؤشّرات، إذ أن نحو (14256) جامعة حول العالم خضعت للتصنيف، وبعد التقييم تمنح الجامعات المصنّفة عبرها لقب «جامعات النخبة». للمزيد راجع: موقع UNIRANKS الإلكتروني، شوهد في تاريخ 2025/10/13، على الرابط: <https://www.uniranks.com/universities/lebanese-university>

- الدولية من قبيل - الجامعة الأمريكية في بيروت وتصنيفها (347) عالمياً.
- ضعف الاهتمام بالبحث والباحثين: فغياب البيئة العلمية من التجهيزات والمختبرات البحثية وكذلك غياب التحفيز المادي والمعنوي في منظومة البحث العلمي، يُعدّ من العوامل التي تؤثر سلباً على عطاء الكفاءات من الباحثين والعلماء في مختلف التخصصات، وهي في الوقت نفسه عامل دفع نحو هجرة الكفاءات.
- عدم الشعور بالانتماء للوطن: (لدى الفرد)، وخصوصاً عندما يكون الوطن متهاكاً، غارقاً بالديون وتسوده الفوضى والمحسوبيات، وتضيع فيه حقوق الطالب، فيُهم على وجهه في الأرض باحثاً عن ملجأ آمن يستطيع فيه التعلّم بعدالة وبكرامة وسلام.

ب. العوامل المشجّعة على الهجرة التعلّمية

هناك مجموعة من العوامل التي يمكن تسجيلها وتقع في إطار العوامل التي تشجّع الشباب على ترك أوطانهم، بصورة مؤقتة أو دائمة، وطلب الدراسة والتحصيل العلمي في الخارج، وهي قسمان، الأول ما يتعلّق بالقطاع التربوي في لبنان (أو الدول العربية عموماً)، والثاني ما يتعلّق بالبلد المستقبل في الخارج.

1. ما يتعلّق في الوطن

نقصد هنا العوامل والجوانب التي تشكّل مانعاً أو عائقاً أمام الطلاب الجامعيين، والقضايا التي تمثّل عامل نفور وتضعيف للرغبة في المتابعة الأكاديمية في الوطن. منها:

(1) ضعف القطاع التربوي الرسمي عموماً، في الجانب المادي، والذي ينعكس على شكل المؤسسة وطاقمها الإداري والتعليمي وعلى مناهج التعليم والاختصاصات العلمية وعلى مستوى شهاداتها، علماً أن تصنيفها مهم عالمياً.

(2) ضعف المؤسسات الترشيدية التربوية أو غيابها، لجهة التوجيه العلمي وتقديم



- الحوافز أو التخطيط للاختصاصات العلمية بحسب حاجة سوق العمل .
- (3) عدم الثقة بالعدالة التربوية، إذ تدخل عوامل عديدة في قبول الطالب على مقاعد الدراسة الأكاديمية نظرًا لمحدودية المقاعد في بعض الاختصاصات، ونظرًا للتدخلات السياسية والطائفية (موضوع المحاضرة الطائفية في المؤسسات الجامعية)، هي من العوامل الطاردة للعقول خصوصًا في شهادات التعليم العالي.
- (4) عدم الاهتمام بجانب التحفيز وآليات تطوير البحث العلمي ومنح الحوافز المادية والمعنوية الكافية للبحث وتطويره، فضلًا عن العقوبات التي تواجه الطلاب وعائلاتهم في تأمين من يلزم من احتياجات تقنية ومادية للوصول الى نتائج علمية مهمة.
- (5) الكلفة الباهظة للتعليم في الجامعات الخاصة، إذ يمكن للطلاب المتفوقين أو الطموحين الانتقال الى الجامعات الخاصة، التي يمكن أن تقدّم لهم فرصة مهمة على مستوى التحصيل العلمي، لكن تقف الأكلاف العالية لهذه الجامعات، سدًا منيعًا أمام طموحاتهم، ويقف الطلاب عاجزين عن تأمين احتياجاتها المادية. وفي ما يلي نموذج عن أكلاف الجامعات الخاصة في لبنان⁽¹⁾:
- الجامعة الأمريكية في بيروت: يتراوح البدل المالي للرصيد الواحد بين (556 - 777 \$)، ويحتاج كل اختصاص إلى نحو (20) رصيدًا بالحد الأدنى، أي يتراوح قسط السنة الواحدة بين (1120 و 16000 \$) للسنة الواحدة.
 - جامعة القديس يوسف في بيروت: يتراوح سعر الوحدة بين (35 - 325 \$) في اختصاصات قد تحتاج إلى نحو (120) وحدة، لتصبح كلفة المرحلة بين (4200 و 39000 \$).
 - جامعة بيروت العربية (BAU): تتراوح الأقساط بين (66 - 366 \$) للوحدة،

(1) لا اسم: دليلك إلى الجامعات في لبنان، إصدار جمعية مركز الإسامي للتوجيه والتعليم العالي، ط 14، 2016م، ص 49؛ 54؛ 65؛ 76.

فتصبح كلفة الاختصاص تتراوح بين (6600 و 9000 \$) للمرحلة الواحدة.
 - الجامعة اللبنانية الأميركية (LAU): تبلغ الأقساط نحو (29000 \$) لسنة الطب
 الواحدة، وإضافة الكلفة بحسب سنوات الاختصاص.

بعد الاطلاع على هذه العينة من أقساط الجامعات الخاصة في لبنان، تبدو واضحة
 الأكاليف العالية التي تفوق قدرة معظم العائلات اللبنانية.

2. ما يتعلق في الخارج

لأن الهجرة تحتاج إلى أسباب، تشكّل الدافع وراء اختيار ترك الوطن وطلب
 الهجرة، فإنّ الدول المستضيفة تقدّم تسهيلات وخدمات تشكل بمجموعها عوامل
 مشجّعة على استقطاب المهاجرين إليها، أهمها:

1) وجود أنظمة تعليمية حديثة ومتطورة، فإنّ معظم الدول التي تجذب الطلاب
 إليها، تمتلك أنظمة تربوية حديثة نسبياً، وتقدّم للطلاب الكثير من المستلزمات
 الفنيّة والماديّة التي يحتاجونها في أبحاثهم.

2) سهولة الوصول إلى الجامعات الغربيّة من خلال ما توفّره وسائل العولمة
 الحديثة من وسائط تواصل عبر الإنترنت وبمختلف اللغات، فيمكن للطلاب
 الاطلاع على الاختصاصات المتوفرة، وشروط الانتساب واختيار الاختصاص
 ومعرفة كلّ التفاصيل المتعلقة به، وكيفية تقديم الطلبات وكلفة الدراسة وكلّ ما
 يتعلّق بها، من تحصيل القبول إلى تحصيل الإشارة وتأمين مكان الإقامة وغير
 ذلك.

3) من العناصر المساعدة على الاغتراب العلمي، وجود الجاليات العربيّة
 والإسلاميّة في أغلب الدول الغربيّة، حيث تؤمّن هذه الجاليات بيئة مساعدة
 للطلاب، وتخفّف من وطأة الغربة والوحدة في تلك البلاد، كما تؤمّن
 المؤسسات الدينيّة والتربويّة الخاصة بالجاليات المسلمة، بيئة ثقافيّة مهمّة



للطلاب الجدد.

(4) إنّ الحرية الثقافية والدينية المعتمدة في معظم الدول الغربية تشكّل نوعاً من التحفيز على السفر إليها، حيث بإمكان الشباب المتدّين أن يمارس حياته الدينية بحريّة دون تدخل أو تنمّر من أحد. وهذه الحرية يضمنها القانون.

(5) الاستقرار السياسيّ وتوفّر الأمن، يشكّلان عنصراً مهماً في تأمين البيئة الهادئة والمستقرة للطلاب الأجانب، وبالتالي، هذه الصفة تشكّل حافزاً رئيساً ومهماً في التشجيع على السفر والهجرة التعلّمية.

(6) التشجيع الذي يلقاه البحث والابتكار في تلك البلاد، ما يشكّل أيضاً حافزاً مهماً للتفوّق والإبداع في الأعمال البحثية والتقنية، ومتابعة آخر التطوّرات في مختلف المجالات العلمية، إلى جانب الفرص الواسعة والمهمّة في سوق العمل العالمي، خصوصاً مع امتلاك الطالب للغة والشهادة الغربية.

(7) التسهيلات الماليّة التي تقدّمها بعض الجامعات للطلاب الأجانب، حيث يصبح التعليم في بعض الجامعات الغربية أقلّ كلفةً من الجامعات الخاصّة في الوطن، كما هو الحال في بعض جامعات إيطاليا، فرنسا.. إلخ، منها مساعدات اجتماعيّة ومنح دراسيّة متفاوتة النسب، وتقديرات ماليّة مقابل الأعمال البحثية وتراكم الخبرات، إلى جانب البعثات العلميّة في دول وجامعات أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين التي تسمح للطلاب الأجانب بالعمل الجزئي في البلد أثناء إقامتهم للدراسة، إذ يُسمح بالعمل بمعدّل (4) ساعات يوميّة⁽¹⁾.

في نفس السياق، نجد أنّ من بين العوامل التي تشكّل عقبات أمام الهجرة التعلّمية إلى الغرب، القلق من الغربة الاجتماعية والثقافية، والجهل بالمجتمع الغربي، وبلّغته وعاداته وتقاليده، وعدم الاطّلاع على قوانينه وأنظمتها، هذا إلى جانب الخوف من

(1) مقابلة خاصة مع «جهاد فقيه»، طالب دكتوراه في جامعة «الحكمة» في «روما»، أجريت في منزله في بيروت، في شهر تموز 2025م.

الوحدة، والتعرّض إلى عمليات النصب والإحتيال كم هو حال بعض دول أوروبا الشرقية⁽¹⁾، كما أنّ الطلاب المتدّينين يشعرون بالخوف والقلق من الابتعاد عن مجتمعهم المحافظ، ويتحرّرون في مسألة التكيّف مع المجتمع الجديد، حيث الحرية والتحرّر من عقال المجتمع، وتواجههم مسألة العلاقات غير الشرعيّة السائدة في الجامعات، وغياب أو فقد مصادر الطعام الحلال،... إلخ.

وعلى الرغم من تأثير كلّ عامل من هذه العوامل بمفرده في قرار الهجرة، فإنّ آراء المهتمّين بالموضوع تتباين في تقديم تلك العوامل بعضها على بعضها الآخر. هناك مثلاً من يرى أنّ أهمّ دوافع الهجرة وأقواها هو معرفة البلد الذي تتوافر فيه فرص الاستفادة من الاختصاص الذي اختاره، والدخل المناسب وجودة الوظائف وعددها، وأنّه في حالة وجود نظام تراتب وظيفيّ محدود، وآمال غير مؤكّدة في التحسّن، وعدد فائض من الاختصاصيّين في البلد الأصليّ، فإنّ أصحاب الكفاءات سوف ينظرون إلى البقاء في ذلك البلد، على أنّه يمثل مخاطرة عقيمة بالنسبة إليهم وإلى أبنائهم⁽²⁾.

على مستوى آخر، أظهرت بعض الدراسات وجود مبالغة في الأهميّة التي أُعطيت في السابق لبعض العوامل الدافعة إلى الهجرة⁽³⁾، وبشكل خاصّ، متغيّر الدخل، الذي كان مبالغاً في وزنه إلى درجة كبيرة، فقد تبيّن أنّ الدخل الفرديّ ليس من أهمّ محدّدات الهجرة، كما لا يقود ارتفاع الدخل القوميّ، بالضرورة، إلى انخفاض حجم هجرة الكفاءات، ويعزّز ذلك، عودة الكثير من الكفاءات العلميّة العالية إلى دولهم الأصليّة في ظلّ مداخيل منخفضة، كما حدث سابقاً في آسيا نتيجةً لمتانة الوشائج والروابط العائليّة والثقافيّة التي تربط المهاجرين من تلك الدول بأوطانهم. كما أنّ العديد من الكفاءات المهاجرة يحصلون في دولهم على دخول أعلى من دخول نظرائهم في

(1) مقابلة خاصة مع «جهاد فقيه»، مصدر سابق.

(2) جلال عبد الله معوض: هجرة الكفاءات العربيّة إلى الدول الغربية، مجلة شؤون عربيّة، القاهرة، العدد (74)،

حزيران 1993، ص 21.

(3) المرجع نفسه، ص 22.



الدول المتقدّمة، ومع ذلك يختارون الهجرة لدوافع أخرى ليست ماديّة بالضرورة.

كما أن التقديمات التي تُعطى للمهاجرين، خصوصاً في دول أوروبا، من تقديمات صحيّة وإنسانية قبل التقديمات الماديّة، فإنّها تشجعهم على البقاء ويميل معظمهم إلى الولاء لهذه الدول والانتماء إليها.

كذلك؛ فإن البعض الآخر يتعلّق بالدول المستقبلية للكفاءات، كأسبابٍ جاذبة، يأتي في مقدّمها، ارتفاع مستوى المعيشة وتوافر البيئة الملائمة للبحث، بالإضافة إلى الحوافز المختلفة التي تمنحها الدول المتقدّمة، بهدف جذب الكفاءات، بما في ذلك استجابة الأنظمة القانونيّة في الدول الصناعيّة لحاجات أسواق تلك الدول من الكفاءات⁽¹⁾.

أيضاً؛ يُعدّ التخلف الاقتصادي والاجتماعي وضعف مستوى المعيشة ومستوى الدخل، وضيق هامش الحرّية والمشاركة، من النتائج المباشرة لضعف مستوى الوعي بأهميّة التطوّر العلمي والتقني وعدم الاعتناء بالعناصر البشريّة ذات الكفاءة، وعدم النظر إليها على أنّها العمود الفقريّ لعملية التحوّل التنمويّ المنشود، وهي أوضاع انعكست على قصور أداء الأنظمة التعليميّة من جهة، وعلى ضعف الاهتمام بالبحث والباحثين من جهة أخرى.

ج. الحالة الأنموذج

على سبيل تقديم المزيد من التأكيد، كان الوقوف على نموذج حي، يقرب المضامين المتقدّمة في ما يتعلّق بالهجرة التعلّمية، ومن بين الكثير من المقابلات والحالات التي عوّنت خلال اعداد الدراسة، والتي لا يتّسع المقام لعرضها، يمكن الاكتفاء بعرض حالة واحدة، تشكّل أنموذجاً للطلّاب الذين يهاجرون من لبنان للدراسة خارجه،

(1) خضر محسن: رؤية جديدة في تفسير نزيف العقول العربيّة، مجلة شؤون عربيّة، القاهرة، العدد (87)، أيلول 1996، ص 38.

ويمكن القول إن هذه الحالة تشكّل مثلاً ينطبق على الكثير من الحالات التي يعيشها الوطن، من الطلاب المسلمين الذين هاجروا إلى دول غير إسلامية في أوروبا أو روسيا أو أميركا، وقد أُجريت المقابلة في بيروت - لبنان، في تاريخ 23 تموز 2025، مع «جهاد فقيه»، ومن مواليد العام 2002م، كان قد هاجر إلى إيطاليا، طلباً للعلم وسعيًا لنيل شهادة الدكتوراه في الطب. وفي ما يلي عرض مضمون المقابلة بأدق تفاصيلها:

1. ظروف السفر

في شرح ظروف السفر، عرض «فقيه» الوضع الذي رافق جائحة كورونا في لبنان والعالم في العام 2020م. حيث سادت البطالة وانتشر الخوف من العدوى، وأقفلت الكثير من الجامعات في لبنان والعالم، واعتمد التعليم من بعد في كثير من الجامعات، وأيضاً، بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي كان يعيشها الأهل في بيروت، استطاع أن يتواصل عبر الإنترنت مع جامعات مختلفة في أوروبا، إلى أن وقع الاختيار على جامعة «سابيانزا» (جامعة الحكمة) في «روما»، فتقدّم بطلب لدراسة الطب، وبعد قبول طلبه، وفي معرض سؤاله عن سبب التفكير بالسفر وتفضيله الاغتراب على الدراسة في لبنان، أجاب أن الجامعة اللبنانية لا تتوفر فيها الفرص بسبب التقسيمات الطائفية (والواسطات) ومحدودية المقاعد... إلخ، أما التعليم الخاص، فإنّ كلفته مرتفعة جداً، إذ تتراوح الكلفة بين (15000) و (30000) دولار للسنة الواحدة، وأن اختصاص الطب العام يحتاج إلى نحو سبع سنوات من الدراسة، أي ما يقارب الـ (100) ألف دولار بحده الأدنى، لذا كان الاهتمام بالبحث عن فرصة خارج لبنان، في بلد قريب نسبياً وشهادته معتمدة عالمياً مع استطاعة تحمّل نفقات الدراسة. ومن خلال عدد من الأصدقاء وعبر الإنترنت، استطاع أن يحجز مقعداً للدراسة.

2. كلفة الإقامة والدراسة المالية

في ما يتعلّق بكلفة الدراسة المالية، فإن القسط السنوي يبلغ (1400) يورو، دون



تدخل أي جهة اجتماعية للمساعدة أو منح دراسية، لذا؛ فهو أقل بكثير من أدنى قسط في الجامعات الخاصة في لبنان. ويضاف على القسط السنوي في إيطاليا، بدل سكن وطعام وتنقل ومستلزمات أخرى، ما يجعل التكاليف المالية تبلغ نحو (8600) يورو سنوياً، ومع ذلك فإن هذا المبلغ المالي يبقى دون ما هو عليه في الجامعات الخاصة اللبنانية إذا ما أضفنا تلك الأعباء الإضافية. هذا طبعاً مع فارق كبير في حال تأمين سكن مشترك لعدد من الطلاب يتقاسمون كلفة الإيجار، فإن ذلك بالتأكيد يوفر نفقات مالية كبيرة، ما يؤكد على تدني كلفة التعليم في بعض الجامعات الأوروبية عما هي عليه في لبنان⁽¹⁾.

3. المحفّزات المالية والمادية في بلدان الاستقطاب

هناك بعض المحفّزات المادية المقدّمة في البلد الاغترابي، وأيضاً هناك عوامل وظروف تشكّل بمجموعها حوافز تشجيعية للطلاب الأجانب لاختيار هذا البلد دون سواه للدراسة ومتابعة الاختصاصات الجامعية، وفي إيطاليا، التي تعمل على منافسة غيرها من دول الجوار، على استقطاب الطلاب الأجانب، قدّمت الكثير من الأمور لتحفيز السفر إليها، سنعرض بعضاً منها:

– المنحة الدراسية: تقدّم بعض الجامعات للطلاب الأجانب منحة تعليمية، تخفف من الأعباء المادية للدراسة، إذ يمكن للطالب أن يقدم طلباً لإدارة الجامعة عند التسجيل (طلب فقر حال، أو طلب مساعدة اجتماعية)، وهذا الطلب يكفل له جزءاً من القسط، قد يصل إلى (50%) سنوياً، هذه المنحة مشروطة كل سنة، بإنهاء السنة السابقة بنجاح.

– العمل الجانبي: يمكن في أغلب الأحيان في الدول الغربية عموماً، أن تتوفر للطالب الأجنبي فرصة العمل إلى جانب الدراسة، إذ يمكن له أن يعمل بنصف

(1) تتراوح كلفة السكن بين (80 و 1200) يورو شهرياً إذا كان في شقة مستقلة، أما السكن في غرفة واحدة بين (400 و 600) يورو، وإذا كانت غرفة مشتركة تكون بين (250 و 300) يورو شهرياً.

دوام (بحسب القوانين الخاصّة بالطلاب الأجانب التي تسمح بالعمل مدّة أربع ساعات يومياً في إيطاليا)، أو العمل بالأسود كما يفعل الكثيرون⁽¹⁾، لتأمين جزء من الكلفة الماليّة للإقامة والدراسة.

– **الأعمال البحثيّة:** التشجيع على الدراسة في الجامعات الخارجيّة، الإعانة على اختيار الأبحاث والمساعدة في تنفيذها، وهي من الأمور المحفّزة على الأعمال البحثيّة، فإن الجامعة التي تقدّم للباحثين مساعدات لوجستيّة ومادّيّة للقيام بهذه الأبحاث، وقد تصل مساعدة البحث العلمي إذا تبنّته الجامعة إلى نحو (1500) يورو شهرياً.

– **المساعدات من الجالية:** في البلاد الاغترابية التي يتواجد فيها جالية لبنانية، تساعد في تأمين السكن المجاني أو الرخيص نسبياً، كما تساعد في تقديم بعض المساعدات المادية والمعنوية للطلاب اللبنانيين، وتساعدهم في تأمين بعض الوظائف المناسبة وهكذا، هذه تشكّل فرصة للطلاب وخصوصاً الشباب منهم، حيث تشكّل الجاليات اللبنانية في الاغتراب، حضناً يشغلهم عن آلام فراق الأهل والأصدقاء في الوطن.

4. الصعوبات والعقبات التي تواجه الهجرة التعلّميّة

في جانب عقبات الاغتراب التعلّمي؛ فكما أن العوامل السالفة تشجّع على الاغتراب التعلّمي، هناك معوّقات تقف في وجه الهجرة التعلّميّة، أو قد تخفّف من الاندفاع منها، من هذه العقبات:

– الشعور بالغربة والابتعاد عن الأسرة والأهل والمحيط الذي نشأ فيه الطالب، خصوصاً الشباب، لينتقل إلى مجتمع غريب، ومختلف بثقافته ولغته وقيمه ونظم الحياة فيه، وهو شعور قاسٍ، خصوصاً في البلدان التي لا يتوافر فيها جاليات لبنانيّة

(1) العمل بطريقة مخالفة للقانون، أي من دون تصريح عن العمل وعن الراتب.



- ولا مؤسّسات ثقافيّة ودينيّة ينتمي إليها (كالمسلمين في بلاد غير المسلمين).
- الخوف الدائم من عمليات النصب والاحتيال التي يمارسها بعض الطلاب، سواء الأجانب أو من أهل البلد، هناك الكثير ممّن يستغلّ عدم خبرة الطلاب الجدد وعدم معرفتهم بالنظام القائم بالقوانين وباللغة، فيصبحون أهدافاً سهلة لعمليات النصب والاستغلال.
- اللغة الأجنبية، خصوصاً اللغة العلميّة، التي تُستخدم غالباً في المقابلات الشفهيّة واللقاءات العلميّة والاختبارات الأكاديميّة، الأمر الذي قد يسبّب ضياع سنة أو أكثر حتى يتسنى للطلاب أن يُتقن اللغة، ولا سيّما المصطلحات العلميّة فيها.
- الأكل الحلال، من الأمور الصعبة التي يواجهها الطالب اللبناني الملتزم بالدين الإسلامي، هو حصوله على الأكل الحلال من اللحوم والدجاج، التي يُشترط فيها التزكية والذبح وفق الشريعة، فقد تمرّ أيام وأسابيع وربما شهور من دون تناول أي نوع من أنواع اللحوم، حتى يهتدي الطالب إلى مكان تتوفر فيه اللحوم الحلال.

5. الجوانب الإيجابيّة في الهجرة التعلّمية إلى إيطاليا

على الرغم من وجود العقبات التي تشكّل عوائق أمام الهجرة التعلّمية، إلا أن هناك أموراً، تقع في خانة الإيجابيات والجوانب الجيدة في الهجرة التعلّمية، منها في ما يتعلّق بالهجرة التعلّمية إلى إيطاليا، كنموذج يشكّل شاهداً على المندرجات وليس حصراً في المقام.

1. الإلفة بين الطلاب: تستقبل جامعة «الحكمة» في «روما»، سنويّاً المئات من الطلاب الأجانب العرب وغير العرب، حالياً، يقدر عدد الطلاب بنحو (127) ألف طالب، منهم نحو (120) طالباً لبنانياً، معظمهم من القادمين من خارج إيطاليا وليسوا من سكانها، وهذا يعطي الطالب المغترب نوعاً من الارتياح، إذ إن هناك الكثيرون ممّن يشاركونه مصاعب الغربة والتعلّم في بلد غريب.

2. **الحرية الدينية:** تتميز البلاد الغربية، لا سيما إيطاليا، بالحرية الثقافية التي تتيح نوعاً من الحرية في ممارسة الطقوس أو الشعائر الدينية من دون تدخل أو تضيق من الدولة، لذا تجد أن الجميع لا يعانون من الاضطهاد أو التمرّ بسبب انتماءاتهم الدينية، وهذا يترك انطباعاً حسناً وارتياحاً كبيراً عند الطلاب المتدينين المسلمين.

3. **دور المؤسسات الدينية المنتشرة في مدن إيطاليا:** مساعدتها في الحفاظ على الهوية الثقافية للطلاب القادمين من أوطانهم، فإن وجود المسجد أو الحسينية أو مركز للجمعية، التي يجتمع فيها المسلمون اللبنانيون ويمارسون فيها شعائرهم الدينية في المناسبات العامة، مثل شهر رمضان المبارك وشهر محرّم الحرام وغيرها، ما يشكّل حاضنة للطلاب المغترب، ويمثّل له بيئة يعوّض من خلالها، إلى حدّ ما، عن النقص والغربة الناشئة عن الابتعاد عن مجتمعه الأصلي ومجتمعه الثقافي. إذ إنه يوجد في إيطاليا أربع مؤسسات ثقافية منتشرة بين «روما» و«تورينو» و«ميلانو» و«كومو»، وهي مؤسسات مرخصة من الدولة وتشرف على الأنشطة الدينية والثقافية للجالية⁽¹⁾.

4. **اللغة الإيطالية:** سهولة التعلّم نسبياً خصوصاً بالنسبة للطلاب الذين تأسسوا في مدارسهم على اللغة الفرنسية، وهذا الأمر يدخل في عملية التفضيل، إذ الأفضل للطلاب الناطقين باللغة الفرنسية أن يختاروا إيطاليا على غيرها من البلاد (مثل ألمانيا أو روسيا أو أوكرانيا...)، لسهولة تعلّم اللغة والتماشي مع الثقافة في أوروبا.

5. **المستوى العلمي للجامعات الإيطالية:** وهو مستوى راقٍ نظراً للدول الأخرى، إذ صنّفت إيطاليا من ضمن أوّل أفضل ثلاثين جامعة حول العالم⁽²⁾، وضمن أوّل مئة جامعة في العالم وهو تصنيف غاية في الأهمية، ولا شكّ أنّه ينعكس على مستوى الشهادات الممنوحة لطلابها.

(1) مقابلة خاصة مع إمام الشيعة في إيطاليا، الشيخ عباس ديبالما، أجريت في بيروت، في 15 / 8 / 2017.

(2) مقابلة خاصة مع جهاد فقيه، مصدر سابق.



في ختام المقابلة، وفي سياق الإجابة عن سؤال حول إذا ما كان يرغب بالبقاء في إيطاليا بعد التخرج؛ فقد أبدى عدم رغبته بذلك، لأسباب تتعلق بعدم الانتماء الثقافي والاجتماعي للبيئة الإيطالية، ورغبته بالعودة والبقاء بين أسرته وأرحامه ومجتمعه الذي ولد وترعرع فيه إلى جانب عدم توفر الحوافز المادية والاقتصادية المهمة التي تجعله يتحمل آلام الغربة ومشقة البقاء بعيداً من أهله⁽¹⁾.

كما أشار إلى أمور تهتم الطلاب في الاغتراب، يجب العمل على تأمينها، للاستفادة من تجارب الطلاب السابقين في توعية الطلاب اللاحقين وتوجيههم، منها ضرورة إعداد دليل خاص بالجامعات في كل دولة، على أن يتضمن فهرس الجامعات في البلد، والاختصاصات العلمية التي تقدمها، وسنوات الدراسة وشروط الانتساب وكلفة التخصص، وأهم التقديمات التي تقدمها الجامعة لطلابها الأجانب من الناحية العلمية والمعنوية والمادية، مع ذكر الطرق والوسائل التي يجب اتباعها لتحصيلها.

الاستنتاج

يبدو أنّ الهجرة باتت ظاهرة سكانية مميزة للمجتمع اللبناني، قد انحرفت عن مسارها الذي سلكته منذ بداية القرن العشرين، حيث تبدلت من صمام أمان لتوازن الأوضاع الاقتصادية، إلى واقع استنزاف للقدرات الشابة والكفاءات العليا التي هاجرت في أثناء سنوات الحرب الأخيرة. فإنّ الهجرة اللبنانية إلى الخارج، الدول الغربية أو العربية، تنوّعت بتنوّع الأسباب والغايات، ولكن، شملت كلّ الفرضيات الآنفة الذكر، فإنّ عوامل الهجرة اللبنانية اتخذت من ضعف المؤسسة التعليمية الرسمية لعدم قدرتها على استيعاب الطلاب كافة، وأن كلفة التعليم المرتفعة نسبياً في المؤسسات الأكاديمية الخاصة، شكّلت مجتمعة أبرز الأسباب لهجرة الطلاب والأدمغة الأكاديمية، إلى جانب عدم الاستقرار الأمني في الوطن والحروب التي تُشنّ

(1) يتراوح دخل الفرد في إيطاليا بين (1000 و 1200) يورو شهرياً.

عليه بين الحين والآخر، كلّها كانت سبباً للهجرات الجماعيّة العائليّة والفرديّة.

وهناك جوانب أخرى تضمّنتها الدراسة تقع في سياق العوامل والأسباب الدافعة للهجرة التعلّميّة، منها ندرة فرص العمل وتحصيل المدخول الكافي، فتعاظمت الهجرة بسبب الوضع الاقتصادي، وبسبب الانقسامات الداخليّة وتشتّت الوحدة المجتمعيّة، فدفعت بالكثيرين للالتحاق بأقاربهم في الخارج أو البحث عن فرص العمل عبر وسائل التواصل الرقميّة، وهكذا نجد أن للهجرة اللبنانيّة التعلّميّة خاصّة والهجرة عامّة، لها دوافعها الكثيرة وأسبابها المتعدّدة.

وأن الهجرة التعلّميّة، التي اختلفت من زمن إلى آخر، بحسب الظروف الطارئة والمستجدّة، كان دافعها الأساسي هو البحث عن التحصيل العلمي المهمّ، بالأكلاف التي يمكن أن يتحمّلها أصحاب المداخل المتدنيّة والمتوسّطة، وهي الشريحة الأوسع من الطلاب المهاجرين، لذا نجد أن وجهة الهجرة التعلّميّة كانت في غالبيّتها نحو دول الغرب، وبالتحديد أوروبا الشرقية، من روسيا إلى أوكرانيا وبيلاروسيا، ولاحقاً، تعاظمت إلى فرنسا وإيطاليا.

ولا بدّ من الإشارة إلى أنّ الهجرة اللبنانيّة تتميّز بطابع المغامرة وارتياح المجهول، فالهجرات القسريّة وانتقال الأسر خلال سنوات الحرب، تحمل معها شعور بالغربة، وعدم قدرة التكيف مع الأوضاع الجديدة الطارئة والحنين الدائم للوطن والبيت والأهل والأصدقاء، والفارق شاسع بين الأوضاع الحياتيّة المستقرة للمهاجرين القدامى، وعدم استقرار المهاجرين الجدد ولا سيّما الطلاب وخصوصاً الشباب منهم، رغم توفّر مجالات العمل، وملائمة الأوضاع الاقتصادية لغالبيتهم.



قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع باللغة العربية

1. بدوي، أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
2. شلبي، أحمد: موسوعة التاريخ الإسلامي، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1995.
3. كرم، أنطونيوس: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، عالم المعرفة، العدد (59)، كانون الثاني 1978.
4. لا اسم: دليلك إلى الجامعات في لبنان، إصدار جمعية مركز الإسامي للتوجيه والتعليم العالي، ط 14، 2016م.
5. لا اسم: النتائج العامة لدراسة بالعيّنة عن هجرة السكان الشيعة اللبنانيين إلى الخارج، دراسة صادرة عن المركز الاستشاري للدراسات والتوثيق، تشرين أول 2023.
6. معتوق، فريدريك: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، لبنان، ط 1، 1993.
7. الهاشمي، حميد: الهجرة ودورها في توطين الإسلام في أوروبا، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ط 1، 2024.

ب. المجلات

1. بويل، وآخرون: الهجرة الدولية عام 2000، المجلّة الدّوليّة للعلوم الاجتماعية، مركز المطبوعات لليونسكو، القاهرة، العدد 169، 2000.
2. خضر محسن: رؤية جديدة في تفسير نزيف العقول العربية، مجلة شؤون عربية، القاهرة، العدد (87)، أيلول 1996.
3. معوض، جلال عبد الله: هجرة الكفاءات العربيّة إلى الدول الغربية، مجلة شؤون عربية، القاهرة، العدد (74)، حزيران 1993.

ج. دراسات جامعية

1. فاعور، حسين محمد: قبضيات الشيعة في مدينة بيروت، 1920-1975، رسالة أعدت لنيل شهادة دبلوم دراسات عليا في الأنثروبولوجيا السياسية، الجامعة اللبنانية، معهد العلوم الاجتماعية، الفرع الأول، 1996-1997.

د. المقابلات

1. مقابلة خاصة مع إمام الشيعة في إيطاليا، الشيخ عباس ديبالما، أجريت في بيروت، في 15/8/2017.
2. مقابلة خاصة مع «جهاد فقيه»، طالب دكتوراه في جامعة «الحكمة» في «روما»، أجريت في منزله في بيروت، في شهر تموز 2025م.

هـ. المراجع باللغة الأجنبية

1. Mambou, Elie: **La Diaspora Africaine Aux Etats -Unis de 1960 à Nos Jours :Intégration Et/Ou Assimilation ?** Thèse Pour Obtenir Le Grade De Doctorat , Université François-Rabelais -Tours, 2008.

و. مواقع الإنترنت

1. موقع UNIRANKS الإلكتروني، شوهد في تاريخ 13/10/2025، على الرابط:
<https://www.uniranks.com/universities/lebanese-university>



تأثير صناع محتوى التجميل عبر «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال الفيديوهات القصيرة

رحاب حسين خليفة⁽¹⁾

الملخص

يشكّل صناع المحتوى في مجال التجميل على منصّة «تيك توك» (TikTok)، جزءاً أساسياً من المشهد الرقمي، حيث يعتمدون بشكل كبير على الفيديوهات القصيرة لنقل مهاراتهم وأفكارهم بطريقة مبتكرة وسريعة. هذه الخصائص في طبيعة المحتوى تجعل المنصة بيئة مثالية للإبداع، إذ تدفع المستخدمين إلى التعبير عن أنفسهم ومشاركة أعمالهم مع جمهور واسع، الأمر الذي يعزّز من بناء مجتمعات افتراضية نابضة بالحياة ومليئة بالتفاعل. كما أن الاختصار والإيجاز في تقديم المحتوى يساهم في جذب انتباه المتابعين بسرعة، ما يخلق ديناميكية مختلفة عن باقي المنصات التي تعتمد على محتوى أطول وأكثر تفصيلاً. ومن هنا تنبع أهمية دراسة تأثير صناع محتوى التجميل في تعزيز التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال هذا النمط الرقمي الجديد.

Summary

Beauty content creators on «TikTok» represent an essential part of the digital landscape, relying heavily on short videos to convey their skills and ideas in a creative and concise way. This characteristic of the content makes the platform an ideal environment for innovation, as it encourages users

(1) طالبة دكتوراه في العلوم الاجتماعية – المعهد العالي للدكتوراة في الآداب والعلوم الإنسانية – الجامعة اللبنانية.

to express themselves and share their work with a wide audience, thereby fostering vibrant and highly interactive virtual communities. The brevity and precision in delivering content further help capture followers' attention quickly, creating a dynamic that differs from other platforms that typically rely on longer and more detailed content. From this perspective, the importance of studying the role of beauty content creators in enhancing positive audience engagement through this new digital format becomes evident.

1. مقدمة

في السنوات الأخيرة، أصبحت منصّات التواصل الاجتماعي مثل «تيك توك» أحد الوسائل الرئيسة لصناعة المحتوى الرقمي، بخاصّة في مجال التجميل والموضة. يشكل صنّاع المحتوى في مجال التجميل جزءاً كبيراً من هذه المنصات، حيث يستخدمون الفيديوهات القصيرة لنقل مهاراتهم ونصائحهم إلى جمهور واسع. ويتميز «تيك توك» بقدرته على الوصول إلى جمهور كبير ومتنوّع بفضل ميزاته التفاعلية، التي تشجّع على المشاركة الفورية والتفاعل من خلال الإعجابات والتعليقات والمشاركات (Shutsko, 2020, p 120).

يعدّ التفاعل الإيجابي للجمهور أحد أهمّ العوامل التي تؤثر على نجاح صنّاع المحتوى. إذ يشير التفاعل الإيجابي إلى ردود الفعل الإيجابية مثل الإعجابات، التعليقات المشجّعة، وزيادة عدد المتابعين، وكلّها تعدّ مؤشرات على قبول الجمهور للمحتوى المقدم. هذا التفاعل لا يقتصر فقط على تعزيز الرؤية الرقمية لصانع المحتوى، بل يمتدّ ليشمل التأثير على استراتيجيات التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية (Redjeki, Aripin, & Ruchiyat, 2024, p 39).

بفضل التطوّرات التكنولوجية الكبيرة، أصبحت منصّة «تيك توك» من بين التطبيقات الأكثر استخداماً وتأثيراً في مجال التفاعل الاجتماعي، حيث اكتسبت شهرة واسعة بين العديد من المستخدمين بفضل ميزاتها الفعّالة التي تتيح تجربة اجتماعية متميّزة.



وعلى الرغم من قصر المدة الزمنية التي يتميز بها المحتوى على «تيك توك»، إلا أنه تمكّن من جذب عدد كبير من المستخدمين ليصبحوا جزءاً من هذا المجتمع الرقمي (نصار، 2022، ص 470).

يتميّز هذا التطبيق بخصائص فريدة تجعله جاذباً بشكل خاصّ للشباب، إذ يقدم لهم منصّة للتعبير عن أفكارهم ومشاركة مبادراتهم المبتكرة لخدمة المجتمع. كما أن تأثير استخدام «تيك توك» يمتدّ إلى العديد من الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث ساهم في بناء قيادة مجتمعية وزيادة وعي الشباب بالقضايا المختلفة. وبسبب الاستخدام الواسع لهذه المنصّة، من الضروري إجراء دراسات تسلّط الضوء على التأثيرات النفسية والاجتماعية لاستخدامه، بخاصّة بين الشباب، لفهم الإيجابيات والسلبيات المحتملة لهذا الاستخدام المتزايد.

تؤدّي الفيديوهات القصيرة على «تيك توك» دوراً محورياً في هذه الديناميكية. فعلى عكس المنصّات الأخرى التي تتيح محتوى أطول، يجبرها التطبيق صناع المحتوى على إيصال رسالتهم بطريقة مختصرة وجذابة، ما يزيد من احتمالية جذب انتباه الجمهور بسرعة وتحفيزه على التفاعل (Tanachot, 2021, p 30). ومن هنا، تأتي أهميّة فهم تأثير صناع محتوى التجميل على تعزيز هذا التفاعل الإيجابي من خلال الفيديوهات القصيرة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه وتحليله (Dotson, 2022, p 40).

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمّق لدور صناع محتوى التجميل على «تيك توك» في تعزيز التفاعل الإيجابي للجمهور، من خلال دراسة تأثير الفيديوهات القصيرة على سلوكيات الجمهور وتوجهاتهم. وسيتم استخدام منهجية بحثية مختلطة تشمل تحليل المحتوى والاستبيانات لفهم العلاقة بين نوعية الفيديوهات المقدّمة ومستوى التفاعل الإيجابي للجمهور.

2. أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع تأثير صنّاع محتوى التجميل عبر «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال الفيديوهات القصيرة، يعود لعدة أسباب علمية وعملية مترابطة. فيُعدّ مجال التجميل أحد أكثر المجالات انتشارًا على منصّات التواصل الاجتماعي، حيث يشكّل صنّاع هذا المحتوى شريحة مؤثرة في تشكيل الذوق العام، ونشر المعارف والخبرات المتعلقة بالعناية الشخصية. ومع الانتشار الواسع لاستخدام هذه المنصّة بين فئات الشباب على وجه الخصوص، تزايدت الحاجة إلى دراسة آليات تأثير هذا المحتوى القصير والمباشر على الجمهور، خاصّة وأنه يميّز بسرعة الوصول وسهولة التفاعل مقارنة بالمنصّات الأخرى التي تتيح محتوى أطول وأكثر تفصيلاً. ومن هنا، تبرز أهميّة هذه الدراسة في فهم كيفية مساهمة الفيديوهات القصيرة في تعزيز التفاعل الإيجابي للجمهور، لكونها أحد أهمّ مؤشّرات نجاح الحملات الرقمية وتوجّهات المستهلكين.

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل ومعمّق لدور صنّاع محتوى التجميل على منصّة «تيك توك» في تعزيز التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال استخدام الفيديوهات القصيرة. وتسعى إلى تحقيق عدّة أهداف رئيسة، منها:

- استكشاف العوامل المؤثرة على تفاعل الجمهور : تهدف الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على مستوى التفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل على «تيك توك»، بما في ذلك عناصر مثل الفكاهة، زوايا التصوير، وجودة الإنتاج. من خلال ذلك، تسعى الدراسة إلى تحديد العناصر الأكثر تأثيرًا والتي يمكن لصنّاع المحتوى التركيز عليها لتحسين نتائج تفاعل الجمهور.
- تحليل تأثير استراتيجيّات التسويق الرقمي: تهدف الدراسة إلى تحليل كيف



- يمكن لاستراتيجيات التسويق الرقمي المستخدمة على «تيك توك» أن تسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل. سيتم تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات في جذب انتباه الجمهور وزيادة عدد المتابعين والمشاركات.
- تقديم توصيات عملية لصنّاع المحتوى: بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لصنّاع محتوى التجميل حول كيفية تحسين استراتيجياتهم لتعزيز التفاعل الإيجابي مع الجمهور. هذه التوصيات ستكون مبنية على أدلة علمية وتحليل دقيق للعوامل المؤثرة.
- تعزيز المعرفة في مجال التسويق عبر منصّات التواصل الاجتماعي: تسعى الدراسة إلى المساهمة في الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم فهم أعمق لدور الفيديوهات القصيرة على «تيك توك» كأداة تسويقية فعّالة، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية استغلال هذه الأداة لتعزيز التفاعل مع الجمهور، ما يساهم في تطوير استراتيجيات التسويق الرقمي في مجال التجميل بشكل خاص.

4. إشكالية الدراسة

في ظل التحوّلات المتسارعة في العالم الرقمي، برزت منصّات التواصل الاجتماعي مثل «تيك توك» كمساحات رئيسة لصنّاع المحتوى، بخاصّة في مجال التجميل الذي يعتمد على الفيديوهات القصيرة لجذب الجمهور وتحفيزه على التفاعل. ورغم أن هذا النوع من المحتوى أسهم في شهرة العديد من المؤثرين وتوسيع قاعدة متابعيهم، إلا أن فهم العوامل التي تقف وراء نجاحهم ما زال يتطلّب دراسة معمّقة تركز على كيفية تعزيز التفاعل الإيجابي للجمهور عبر هذه المنصة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن عناصر متعدّدة مثل الأسلوب الفكاهي، تقنيّات التصوير، والاستراتيجيات التسويقية الرقمية على منصات مثل «تيك توك» و«إنستغرام»، تؤثر بشكل مباشر على تفاعل الجمهور مع محتوى التجميل.

لذلك يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما هي العوامل الرئيسة التي تؤثر على تجربة المستخدم ونوايا التفاعل مع محتوى التجميل على «تيك توك»؟
- كيف يمكن لصنّاع محتوى التجميل استخدام استراتيجيّات التسويق الرقمي لتعزيز التفاعل الإيجابي على «تيك توك»؟
- ما هي الاستراتيجيّات الفعّالة لتعزيز تفاعل الجمهور مع محتوى التجميل على «تيك توك»؟

5. فرضيات الدراسة

استناداً إلى إشكاليّة الدراسة والأدبيّات السابقة، يمكن صياغة الفرضيّات التالية:

- الفرضية الأولى (H1): هناك علاقة إيجابيّة بين استخدام الفكاهة وزوايا التصوير الجذّابة في فيديوهات التجميل على «تيك توك» ومستوى التفاعل الإيجابي للجمهور مع هذه الفيديوهات.
- الفرضية الثانية (H2): استخدام استراتيجيّات التسويق الرقمي الفعّالة على «تيك توك»، يعزّز من مستوى التفاعل الإيجابي للجمهور مع محتوى التجميل.
- الفرضية الثالثة (H3): جودة الفيديوهات القصيرة ومدى احترافيّتها تؤثر بشكل مباشر على زيادة عدد المتابعين والتفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل على «تيك توك».

6. الأهمية العلميّة والعملية للدراسة

تُبرز هذه الدراسة أهميّة مزدوجة تجمع بين البُعد العلمي والبُعد العملي في تناول موضوع تأثير صنّاع محتوى التجميل عبر منصة «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور؛ فمن الناحية العلميّة، تمثل الدراسة مساهمة في سدّ فجوة معرفيّة قائمة



في أدبيّات الإعلام الرقمي من خلال تحليل ديناميكيّات التفاعل النفسي والاجتماعي للمستخدمين مع المحتوى القصير الموجّه، وما ينطوي عليه ذلك من إثراء للنقاش الأكاديمي حول العلاقة بين استراتيجيّات التسويق الرقمي وسلوك الجمهور.

أما من الناحية العملية؛ فإن نتائج هذه الدراسة توفر قيمة مباشرة لصُناع المحتوى والمؤسسات التسويقية والشركات العاملة في مجال التجميل، إذ تمنحهم توصيات قائمة على الأدلة لتعزيز فعالية استراتيجيّاتهم الترويجية وتحقيق أقصى درجات التفاعل الإيجابي. كما تمتدّ هذه الأهميّة إلى البُعد المجتمعي من خلال إسهام النتائج في صياغة برامج توعوية تساعد على الاستخدام المتوازن لوسائل التواصل الاجتماعي، بما يسهم في حماية الصحة النفسية وتعزيز الاستفادة الإيجابية من البيئة الرقمية.

7. مصطلحات الدراسة

تقتضي أي دراسة أكاديمية تحديد المصطلحات الأساسية التي تقوم عليها، وذلك لتوحيد الفهم وضمان الدقة في عرض الأفكار وتحليل النتائج. وفي ضوء طبيعة هذا الدراسة، التي تتناول دور صُناع محتوى التجميل عبر منصة «تيك توك» في تعزيز التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال الفيديوهات القصيرة، كان من الضروري توضيح بعض المفاهيم المحورية التي ستتكرّر في المتن. هذه المصطلحات لا تسهم فقط في ضبط الإطار النظري للدراسة، بل تساعد أيضًا في توجيه القارئ لفهم موضوع الدراسة بدقة أكبر. ومن هنا، سيتم استعراض أبرز المصطلحات المستخدمة، مثل: صُناع محتوى التجميل، الفيديوهات القصيرة، التفاعل الإيجابي للجمهور، واستراتيجيّات التسويق الرقمي.

1.7. صناع محتوى التجميل

يشير مصطلح «صناع محتوى التجميل» إلى الأفراد الذين يقومون بإنشاء ونشر محتوى رقمي يتعلّق بمستحضرات التجميل، تقنيّات التجميل، والعناية بالبشرة

والشعر على منصّات التواصل الاجتماعي. ويتميز هؤلاء المبدعون بقدرتهم على التأثير في قرارات الشراء والجمال لدى جمهورهم من خلال استعراض منتجات وتقديم نصائح وتجارب شخصية (خاف الله وقتاتلية، 2019، ص 39).

2.7. الفيديوهات القصيرة

الفيديوهات القصيرة هي مقاطع فيديو لا تتجاوز مدتها الزمنية عادة دقيقة واحدة. تُستخدم هذه الفيديوهات بشكل واسع على منصّات مثل «تيك توك» لتقديم محتوى سريع وجذاب يمكن استهلاكه بسهولة من قبل المستخدمين (مصطاف، 2021، ص 140).

3.7. التفاعل الإيجابي للجمهور

يشير مصطلح «التفاعل الإيجابي للجمهور» إلى الاستجابة الإيجابية من قبل المستخدمين على المحتوى المنشور، والتي قد تشمل الإعجابات، التعليقات المشجعة، والمشاركة أو إعادة نشر المحتوى. يُعد هذا التفاعل مؤشراً على نجاح المحتوى في جذب الجمهور واهتمامهم (القرشي، 2021، ص 120).

4.7. استراتيجيات التسويق الرقمي

تشير «استراتيجيات التسويق الرقمي» إلى الخطط والأساليب التي تطبق لترويج المنتجات أو الخدمات عبر الإنترنت، باستخدام أدوات ومنصّات رقمية مثل محركات البحث، وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات المدفوعة. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى الوصول إلى جمهور محدّد وتعزيز التفاعل معه (محمد وحياء، 2022، ص 130).

8. الدراسات السابقة

تُعَدّ الدراسات السابقة الركيزة الأساسيّة التي يقوم عليها أي بحث علمي، إذ تساهم في بناء الإطار النظري وتوضيح ما أُنجِز في المجال، وما تزال الحاجة قائمة لدراسته



أو تطويره. وانطلاقاً من ذلك، تتطلب هذه الدراسة استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع منصّات التواصل الاجتماعي، وبالأخص منصّة «تيك توك»، ودورها في تعزيز التفاعل من خلال الفيديوهات القصيرة. هذا الاستعراض يساعد على إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، كما يوضح الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

1.8. دراسة «شاتسكو» (Shutsko, 2020)

جاءت دراسة « أليكساندرا شاتسكو» (2020) تحت عنوان «محتوى الفيديو القصير الذي ينشؤه المستخدمون في وسائل التواصل الاجتماعي. دراسة حالة لتيك توك». أجرى الباحث دراسة حالة لمنصة «تيك توك»، حيث ركّز على المحتوى الذي يتم إنشاؤه بواسطة المستخدمين وكيفية تأثيره على تجربة المستخدمين والمشاركة في وسائل التواصل الاجتماعي. استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً يشمل تحليل محتوى الفيديوهات القصيرة التي يُنشئها المستخدمون، بالإضافة إلى دراسة سلوك المستخدمين والتفاعل مع المحتوى.

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير المحتوى الذي يُنشئه المستخدمون على تجربة المستخدمين وتفاعلهم مع المنصة. كما سعت إلى فهم دور الفيديوهات القصيرة في تعزيز المشاركة والتفاعل الاجتماعي على «تيك توك»، وكيف يمكن لهذه المنصة أن تحقّق نجاحاً كبيراً من خلال تركيزها على هذا النوع من المحتوى.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الفيديوهات القصيرة التي ينشئها المستخدمون تؤدي دوراً محورياً في تعزيز التفاعل الاجتماعي والمشاركة على «تيك توك». وأوضحت النتائج أن المحتوى الذي يتسم بالإبداع والجاذبية البصرية، مع قدرته على التواصل السريع والمباشر، يجذب المزيد من التفاعل والمشاركة من قبل المستخدمين. كما أظهرت الدراسة أن طبيعة «تيك توك» هي منصة تركز على الفيديوهات القصيرة

ساهمت بشكل كبير في جعلها وجهة مفضلة للمستخدمين الذين يبحثون عن تجربة تواصل اجتماعي سريعة ومسليّة.

2.8. دراسة عبد الفتاح وآخرون (2013)

حملت دراسة «عادل عبد الفتاح وآخرون» (2013)، بعنوان «التفاعلية كما تعكسها مواقع الشبكات الاجتماعية: دراسة تحليلية مقارنة لموقعي «فيس بوك» (facebook) و«اليوتيوب» (youtube).

اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية مقارنة لتقييم مستوى التفاعل التي تعكسها مواقع الشبكات الاجتماعية، مع التركيز على موقعي التواصل الاجتماعي «فيسبوك» و«تويتر». استخدم الباحثون منهجية تحليل المحتوى لدراسة الأنشطة التفاعلية وتقييمها في هذه المواقع، وشملت تحليل مجموعة من المنشورات والتعليقات والتفاعلات التي تحدث بين المستخدمين.

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى التفاعلية وفهم هفي مواقع الشبكات الاجتماعية الرئيسة، وتحديد كيفية استخدام هذه المنصّات لتعزيز التفاعل بين المستخدمين. كما سعت إلى مقارنة مستوى التفاعل بين موقعي «فيسبوك» و«تويتر»، والكشف عن الفروق الرئيسة في كيفية استخدام كل منصّة للتواصل والتفاعل الاجتماعي.

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً واضحة في مستوى التفاعل بين الموقعين المذكورين. حيث أظهرت منصّة «فيسبوك» مستوى أعلى من التفاعل الاجتماعي، مع تميّز المستخدمين بمشاركة أوسع في التعليقات والإعجابات، في حين أن «تويتر» تميز بالتفاعل الأكثر اختصاراً وسرعة. كذلك؛ أشارت الدراسة إلى أن طبيعة كلّ منصّة تؤثر على نوعية وكميّة التفاعل، حيث يميل مستخدمو «فيسبوك» إلى التفاعل بشكل أعمق مع المحتوى من خلال التعليقات والمشاركات المطوّلة، بينما يميل مستخدمو «تويتر» إلى التفاعل السريع والمباشر من خلال التغريدات وإعادة التغريدات.



3.8. دراسة أبيدين (Abidin, 2016)

جاءت دراسة «كريستال أبيدين» (2016) بعنوان «التعامل مع المؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي». واعتمدت على تحليل عميق لمحتوى مؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي، مع التركيز على التفاعل والمشاركة التي يحققها هؤلاء. وقد استخدم المنهج النوعي لدراسة العلاقة بين المؤثرين وجمهورهم. وهدفت إلى فهم ديناميات العمل المؤثر في وسائل التواصل الاجتماعي، وكيفية تأثيرهم على سلوكيات الجمهور، بخاصة في مجال التجميل والموضة.

شملت الدراسة تحليل محتوى (50) مؤثراً على وسائل التواصل الاجتماعي، مع التركيز على المشاركات والتعليقات التفاعلية من الجمهور. وأظهرت النتائج أن المؤثرين يؤدّون دوراً حيوياً في تشكيل مواقف الجمهور وزيادة التفاعل مع المحتوى الذي يقدمونه. كما أن مصداقية المؤثرين وشفافيتهم في تقديم التوصيات تعدّ من العوامل الرئيسة التي تؤثر على مستوى التفاعل.

4.8. دراسة ريدجكي (2024)

جاءت دراسة «فيني ريدجكي» بعنوان «تحليل تأثير مقاطع الفيديو القصيرة للمشاهير على الإنترنت في سلوك المشاهدين: الجمل كعامل إقناعي». في هذه الدراسة، قام الباحثون بتحليل تأثير الفيديوهات القصيرة التي ينشرها المشاهير على الإنترنت على سلوك المشاهدين، مع التركيز بشكل خاص على استخدام الجمل كعامل إقناعي. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً من خلال استبيانات موزعة على عينة من المشاهدين الذين يتابعون محتوى المشاهير على منصّات التواصل الاجتماعي. جرى تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لفهم العلاقة بين المحتوى الجمالي وسلوكات المشاهدين. وهدفت إلى فهم كيف يمكن للجمل، عند تقديمه من قبل المشاهير في الفيديوهات القصيرة، أن يؤثر على سلوك المشاهدين، بما في ذلك

قرارات الشراء، والتفاعل مع المحتوى، وميولهم لمتابعة هؤلاء المشاهير بشكل مستمر. كما سعت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تجعل الجمال أداة إقناعية فعالة في محتوى الفيديوهات القصيرة.

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجمال عندما يتم تقديمه من خلال فيديوهات قصيرة على منصّات التواصل الاجتماعي فإن له تأثيراً كبيراً على سلوك المشاهدين. وأوضحت الدراسة أن المحتوى الذي يميّز بالجاذبية البصريّة والاحترافية في تقديم الجمال يساهم في تعزيز التفاعل والمشاركة من قبل المشاهدين. كما كشفت النتائج أن المشاهدين الذين يتعرّضون لمحتوى تجميلي من المشاهير على الإنترنت يكونون أكثر عرضة لتغيير سلوكياتهم الشرائية واتخاذ قرارات بناءً على التوصيات التي يقدمها هؤلاء المشاهير.

من خلال هذه الدراسات، يتّضح أن نجاح استراتيجيات التسويق والتفاعل على منصّات التواصل الاجتماعي يعتمد بشكل كبير على فهم سلوكيات المستخدمين وتفضيلاتهم، بالإضافة إلى استخدام محتوى جذاب وموثوق يعزز من التفاعل والمشاركة. كما قدمت هذه الدراسات قاعدة معرفية قوية يمكن الاستناد إليها لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية في الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق أهداف تجارية واجتماعية.

ما يميّز دراستنا أنها تضيف بُعداً جديداً و متميّزاً للأبحاث الحالية من خلال دمج منهجيات التحليل الكمي والنوعي، ما يتيح فهماً شاملاً ومعمّقا لتأثير صناع محتوى التجميل على «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور. هذه الدراسة لا تقتصر فقط على تحليل التفاعل السطحي مثل الإعجابات والتعليقات، بل تسعى إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية الكامنة وراء هذا التفاعل.

من خلال التركيز على مصداقية المؤثرين، تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل التي



تجعل الجمهور يتفاعل بشكل إيجابي مع المحتوى، وكيف يمكن لهذه المصادقية أن تؤثر على قرارات الشراء والتفاعل المستمر مع المحتوى.

9. الإطار النظري للدراسة

ترتكز الدراسة على «نظرية مصداقية المصدر» (Theory of Source Credibility)، هي نظرية تُعنى بدراسة مدى تأثير مصداقية المصدر على إقناع الجمهور وتغيير سلوكهم. ووفقاً لهذه النظرية، يعتمد تأثير الرسالة على الجمهور بشكل كبير على مدى ثقتهم بالمصدر الذي يقدم المعلومات أو الرسالة. تشمل العوامل التي تؤثر على مصداقية المصدر كل من الخبرة، الأمانة، والجاذبية (Hovland, Janis, & Kelley, 1953, p.77). عندما يُنظر إلى المصدر على أنه ذو مصداقية، فمن المرجح أن يكون الجمهور أكثر تقبلاً للرسالة، ما يؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوك أو المواقف.

تساهم هذه النظرية في تفسير النتائج المتوقعة لهذه الدراسة؛ إذ من المرجح أن يكون لصناع المحتوى الذين ينظر إليهم على أنهم ذو مصداقية تأثير أكبر في تشجيع التفاعل الإيجابي مع فيديوهاتهم، سواء كان ذلك من خلال الإعجابات، التعليقات، أو حتى اتخاذ قرارات شراء المنتجات التي يوصون بها. بناءً على ذلك، يمكن استخدام هذه النظرية لتوجيه استراتيجيات صناع المحتوى والشركات نحو تعزيز مصداقية المؤثرين كوسيلة لزيادة التأثير على سلوك المتابعين (McCroskey & Young, 1981, p.30).

10. المنهج المعتمد

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير صناع محتوى التجميل عبر منصة «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال الفيديوهات القصيرة. تعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وصف وتحليل تأثير محتوى الفيديوهات القصيرة التي ينشرها صناع محتوى التجميل على منصة «تيك توك» على تفاعل الجمهور الإيجابي.

تجمع الدراسة بين المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبانات لقياس تفاعل الجمهور، والمنهج النوعي عبر تحليل محتوى الفيديوهات القصيرة التي ينشرها المؤثرون. يتيح هذا المزيج من المناهج فهماً شاملاً لكيفية تأثير المحتوى الرقمي على سلوكيات المستخدمين وتفاعلاتهم.

11. عينة الدراسة

يستهدف مجتمع الدراسة متابعي صناع محتوى التجميل على منصة «تيك توك»، وهم المستخدمون الذين يتفاعلون بشكل منتظم مع الفيديوهات القصيرة التي ينشرها هؤلاء المؤثرون. وقد اختيرت عينة مكونة من (1000) متابع يتمتعون بمستوى عالٍ من التفاعل مع محتوى المؤثرين على «تيك توك». قُسمت العينة بشكل متساوٍ بين خمسة من أبرز المؤثرين في مجال التجميل، حيث اختير (200) متابع، ما يضمن تمثيلاً متساوياً لآراء وتجارب المتابعين الأكثر تفاعلاً.

12. أدوات جمع البيانات

تُعدّ أدوات جمع البيانات من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تُمكن الباحث من الوصول إلى معلومات دقيقة وموثوقة تساعد على الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها. ونظرًا لأن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف تأثير صناع محتوى التجميل عبر منصة «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال الفيديوهات القصيرة، اعتمدت مجموعة من الأدوات النوعية والكمية التي تتيح فهماً متكاملًا للموضوع. ويأتي في مقدمة هذه الأدوات تحليل المحتوى، الذي يُستخدم للكشف عن خصائص الفيديوهات الأكثر نجاحًا وتأثيرًا، يليه الاستبانة التي تستهدف عينة من المتابعين لقياس آرائهم وتجاربهم بشكل منهجي. كما يشمل ذلك مرحلة التحليل والتفسير التي تربط بين المعطيات المستخلصة من الأدوات السابقة، لتقديم صورة شاملة للعلاقة بين خصائص المحتوى وسلوكيات الجمهور. وأخيرًا،



تطرح الدراسة رؤيتها الجديدة التي تتمثل في الدمج بين البعد النظري والبعد التطبيقي، ما يضيف قيمة علمية وعملية للنتائج المتوقعة.

1.12. تحليل المحتوى

في هذه المرحلة، اختير خمسة من المؤثرين البارزين في مجال التجميل على منصة «تيك توك»، يتمتعون بقاعدة جماهيرية واسعة ومستوى عالٍ من التفاعل مع محتوَاهم. جرى تحليل الفيديوهات القصيرة التي ينشرها هؤلاء المؤثرون على مدار شهرين متتاليين.

يهدف تحليل المحتوى إلى فهم العناصر المشتركة بين الفيديوهات الناجحة التي تحقق مستويات عالية من التفاعل الإيجابي. سيتم التركيز على:

- أساليب التقديم والتواصل.
- استخدام المؤثرات البصرية والسمعية.
- نوعية المحتوى المقدم (تعليمي، ترويجي، ترفيهي).
- تواتر نشر الفيديوهات.

تجري عملية التحليل باستخدام برنامج متخصص لتحليل المحتوى الرقمي (SPSS) ما يمكن الباحثين من استخلاص الأنماط المتكررة والتأثيرات المشتركة في المحتوى الذي يحقق تفاعلاً إيجابياً.

2.12. الاستبانة

بهدف قياس مدى تأثير محتوى المؤثرين على تفاعل الجمهور، جرى توزيع استبانة على عينة مكونة من (200) متابع من المتابعين الأكثر تفاعلاً مع محتوى هؤلاء المؤثرين. قُسمت العينة بشكل متساوٍ بين المؤثرين الخمسة، حيث اختير (200) متابع. الاستبانة (المرفق أ) مصممة لاستكشاف وفهم تأثير محتوى الفيديوهات

القصيرة التي ينشئها صناع محتوى التجميل على «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور وسلوكياتهم. تتضمن الاستبانة أربعة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول:** يجمع المعلومات العامة عن المشاركين مثل العمر والجنس واستخدامهم لـ «تيك توك».
- **القسم الثاني:** يركز على تفاعل المشاركين مع محتوى التجميل على «تيك توك»، بما في ذلك تقييم جودة الفيديوهات وتأثيرها على قرارات الشراء.
- **القسم الثالث:** يستكشف تأثير محتوى التجميل على سلوكيات المشاركين العاطفية والشرائية، وكيف يؤثر المحتوى على روتينهم التجميلي.
- **القسم الرابع:** يتيح للمشاركين تقديم ملاحظات إضافية حول تجربتهم مع محتوى التجميل على «تيك توك».

تهدف الاستبانة إلى تقديم رؤى شاملة حول كيفية تأثير الفيديوهات القصيرة على تفاعل جمهور «تيك توك» وسلوكهم، ما يساعد في تحقيق فهم أعمق لنجاح هذه الاستراتيجيات التسويقية.

تجري تعبئة الاستبانات بشكل إلكتروني لضمان الوصول إلى عينة متنوعة من المتابعين، وتُتابع الاستجابات وتحلل باستخدام برامج إحصائية متخصصة مثل «SPSS» لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

3.12. التحليل والتفسير

بعد جمع البيانات من تحليل المحتوى والاستبانات، جرى دمج النتائج وتحليلها بشكل متكامل لفهم العلاقة بين العناصر المحددة في المحتوى والتفاعل الإيجابي للجمهور. وأتاح هذا التحليل فهماً أعمق لكيفية تأثير صناع محتوى التجميل على «تيك توك» في تشكيل سلوكيات جمهورهم وتفاعلاتهم، ما يمكن من تقديم توصيات عملية لصناع المحتوى والشركات المهمة به على «تيك توك» من أجل التفاعل الإيجابي للجمهور.



بشكل عام، من المتوقع أن تسهم هذه النتائج في تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير محتوى التجميل على «تيك توك» في تشكيل سلوكيات الجمهور وتفاعلاتهم، ما يوفر قاعدة معرفية يمكن استخدامها لتحسين استراتيجيات التسويق الرقمي في هذه المنصة.

4.12. الرؤية الجديدة التي تقدمها هذه الدراسة

تتمثل الرؤية الجديدة التي تقدمها هذه الدراسة في الجمع بين الإطار النظري لمفهوم المصداقية لدى المؤثرين والتحليل العملي لتأثير الفيديوهات القصيرة عبر منصة «تيك توك» في مجال التجميل، وذلك من خلال منهج متكامل يجمع بين التحليل الكمي والكمي. فبينما ركزت العديد من الدراسات السابقة على المؤشرات السطحية للتفاعل كالإعجابات والتعليقات، تسعى هذه الدراسة إلى التعمق في البعد النفسي والسلوكي لفهم الدوافع الكامنة وراء استجابة الجمهور الإيجابية لمحتوى التجميل، بما يتيح تفسيراً أكثر شمولية للعلاقة بين المحتوى الرقمي وسلوك المستخدم. وتكمن أهمية هذه الرؤية أيضاً في إبراز دور المصداقية والثقة التي بينها المؤثرون مع جمهورهم في التأثير على قرارات الشراء وسلوكيات الاستهلاك، وهو ما يجعل الدراسة قادرة على تقديم رؤى عملية لمسألة كيفية تعزيز ثقة الجمهور وتبني توصيات المؤثرين بشكل مستدام. كما يضيف البعد الإقناعي للجمال والتجميل في الفيديوهات القصيرة عنصراً محورياً لفهم كيفية توظيف الجاذبية البصرية والعاطفية لتعزيز التفاعل الإيجابي وبناء علاقة طويلة الأمد مع الجمهور. وبذلك، تقدم الدراسة قيمة علمية وعملية متكاملة لصناع المحتوى والشركات والمسوقين وصناع القرار، من خلال تمكينهم من تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة وأكثر فعالية تستجيب لتطلعات الجمهور وتتماشى مع التطورات المتسارعة في بيئة الإعلام الرقمي.

13. ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم تأثير صناع محتوى التجميل على منصة «تيك توك» على التفاعل الإيجابي للجمهور من خلال الفيديوهات القصيرة. وقد اعتمدت على منهجية مختلطة تضمنت تحليل محتوى الفيديوهات القصيرة لخمس مؤثرين بارزين في مجال التجميل، بالإضافة إلى استبانة موزعة على عينة مكونة من (1000) متابع لمحتوى هؤلاء المؤثرين. هدفت الاستبانة إلى قياس مدى تأثير هذا المحتوى على سلوكيات المتابعين وقراراتهم الشرائية.

من المتوقع أن تكشف النتائج عن دور كبير للفيديوهات القصيرة في تعزيز التفاعل الإيجابي مع الجمهور، بخاصة تلك التي تتميز بالإبداع والجاذبية البصرية. كما يُتوقع أن تؤكد الدراسة على تأثير محتوى التجميل في توجيه قرارات الشراء لدى المتابعين، حيث يؤدي المؤثرون دورًا محوريًا في بناء مجتمع متابعين مخلص ومتفاعل.

بناءً على هذه النتائج، يمكن تطوير استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية تستفيد من قوة «تيك توك» لكونها منصة تواصل اجتماعي سريعة النمو، ما يساهم في تحقيق أهداف تجارية واجتماعية بشكل أكثر فعالية.

14. نتائج الدراسة

نتائج تحليل المحتوى الذي شمل دراسة الفيديوهات التي تم نشرها على منصة «تيك توك» بواسطة خمس مؤثرات بارزات في مجال التجميل على مدار شهرين أظهرت مجموعة من الأنماط المشتركة والعناصر التي ساهمت في تحقيق تفاعل إيجابي واسع. فيما يلي النتائج بشكل مفصل:



1.14. أساليب التقديم والتواصل

تُظهر نتائج تحليل المحتوى أن أساليب التقديم والتواصل تمثل أحد العناصر الجوهرية في نجاح الفيديوهات القصيرة على منصة «تيك توك»، إذ تؤدي دورًا محوريًا في تحديد مستوى التفاعل الإيجابي الذي يحظى به صناع المحتوى. فطريقة تواصل المؤثر مع جمهوره لا تقل أهمية عن طبيعة المحتوى ذاته، حيث يمكن لأسلوب العرض أن يعزز من مصداقية الرسالة ويزيد من قرب المؤثر من متابعيه. وتبرز هنا عدة أساليب متباينة في تقديم المحتوى، بعضها يعتمد على الطابع الشخصي والعفوي، فيما يركز البعض الآخر على بناء حوار مباشر مع الجمهور من خلال التفاعل مع أسئلتهم وتعليقاتهم. هذه الممارسات لا تسهم فقط في رفع نسب التفاعل، بل تخلق أيضًا شعورًا بالانتماء لدى المتابعين، الأمر الذي يعزز من استمرارية العلاقة بين صناع المحتوى والجمهور. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الأساليب:

- **الأسلوب الشخصي والعفوي:** تبين أن المؤثرات اللواتي استخدمن أسلوبًا غير رسمي وعفوي في تقديم المحتوى، مثل التحدث المباشر إلى الكاميرا باستخدام لغة غير رسمية، حققن أعلى نسب من التفاعل (إعجابات وتعليقات). الجمهور كان أكثر انجذابًا إلى الفيديوهات التي تحتوي على لمسات شخصية ومشاركات حياتية يومية مقارنة بالفيديوهات ذات الطابع المهني البحت.
- **التفاعل مع الجمهور:** الفيديوهات التي تضمنت الرد على تعليقات المتابعين أو الإجابة على أسئلتهم مباشرة خلال الفيديو كانت الأعلى من حيث التفاعل. التواصل المباشر مع الجمهور عزز الشعور بالمشاركة وجعل المتابعين يشعرون بأنهم جزء من الحوار.

2.14. استخدام المؤثرات البصرية والسمعية

تُعدّ المؤثرات البصريّة والسمعيّة عنصراً جوهرياً في صياغة جاذبيّة الفيديوهاات القصيرة على منصة «تيك توك»، إذ تسهم بشكل مباشر في جذب انتباه المشاهدين منذ اللحظات الأولى وتعزيز فرص تفاعلهم الإيجابي مع المحتوى. فقد أظهرت النتائج أن الفيديوهاات التي توظّف فلاتر لافتة وألواناً زاهية وخلفيّات مميزة تحقّق نسب مشاهدة أعلى، خاصّة عند دمجها مع محتوى تعليمي أو ترويجي يوازن بين الفائدة والمتعة، بينما لاقت الفلاتر التي تُبرز ملامح الوجه بشكل طبيعي إقبالاً واسعاً من الجمهور. أما على الصعيد السمعي، فإن استخدام الموسيقى الحماسيّة أو الخلفيّات الصوتيّة الترفيهيّة ساهم في رفع مستوى الجاذبيّة، لا سيّما عند مرافقة المقاطع السريعة التي تُظهر تغييرات في المكياج أو تقدم شروحات موجزة، حيث ارتبط ذلك بزيادة معدل البقاء لدى المتابعين واستمراريّة المشاهدة. ومن ثم، يتّضح أن التكامل بين العناصر البصريّة والسمعيّة يمنح الفيديوهاات طابعاً حيويّاً ومشوّقاً يعزّز من فرص نجاحها وانتشارها في بيئة المنصّة الرقميّة.

3.14. نوعية المحتوى المقدّم

تشير نتائج التحليل إلى أن نوعيّة المحتوى تؤدّي دوراً محورياً في تحديد مستوى التفاعل الإيجابي مع فيديوهاات التجميل على منصة «تيك توك»، حيث برز المحتوى التعليمي أكثر فعاليّة من خلال تقديم نصائح عمليّة أو شروحات تفصيليّة لخطوات المكياج والعناية بالبشرة، وهو ما جذب الجمهور بشكل ملحوظ نظراً لإضافته قيمة معرفيّة مباشرة. أما المحتوى الترويجي، فقد حصد نسباً مرتفعة من التفاعل عندما جرى تقديمه بطرق مبتكرة وغير تقليديّة، مثل عرض التجارب الحيّة للمنتجات أو إدماجها ضمن تحدّيات جماليّة، ما جعل المشاهد يشعر بالمصداقيّة والانخراط في التجربة. في المقابل، حقّق المحتوى الترفيهي المتمثّل في التحديّات والمقاطع المضحكة نسب مشاركة مرتفعة من حيث إعادة النشر، إلّا أن مستوى التفاعل الإيجابي من حيث



التعليقات البناءة والإشادة بالمحتوى كان أقل نسبيًا مقارنة بالفيديوهات التعليمية، ما يوضح أن الجمهور يبحث عن مزيج من الفائدة والتسلية، مع ميل أوضح نحو المحتوى الذي يحمل قيمة تعليمية عملية.

4.14. تواتر نشر الفيديوهات

يُعدّ تواتر نشر الفيديوهات أحد العوامل المحورية في نجاح المحتوى الرقمي ورفع مستوى التفاعل على المنصات الاجتماعية. فاستمرارية النشر ومدى انتظامه، إلى جانب اختيار التوقيت الأمثل، يحددان قدرة المؤثر على الحفاظ على اهتمام الجمهور وبناء علاقة تفاعلية مستدامة معه. وتشير النتائج إلى أن انتظام الجدول الزمني للنشر لا يؤثر فقط في عدد المشاهدات، بل يرسّخ أيضًا صورة المؤثر كمصدر موثوق ومتجدّد للمحتوى، بينما يساهم اختيار أوقات الذروة في تعظيم فرص الوصول إلى جمهور أوسع وتحقيق معدلات تفاعل أعلى.

– **النشر المنتظم:** المؤثرات اللواتي نشرن بانتظام (فيديو كل يومين إلى ثلاثة أيام) شهدن تفاعلًا مستمرًا وثابتًا، مقارنة بمن نشرن بشكل عشوائي أو غير منتظم. تواتر النشر المنتظم حافظ على تفاعل الجمهور وزيادة قاعدة المتابعين بشكل مستمر.

– **التوقيت الأمثل للنشر:** النشر في التوقيت المسائي أو في عطلات نهاية الأسبوع حقق أعلى نسب من التفاعل، إذ يكون المستخدمون أكثر نشاطًا في تلك الأوقات. والفيديوهات التي نُشرت في أوقات الذروة (بين 7 مساءً و10 مساءً) حصلت على أكبر نسبة مشاهدات وتعليقات.

15. نتائج الاستبانة

تُعدّ نتائج الاستبانة من الركائز الأساسية في هذه الدراسة، إذ تمثل الأداة الكمية التي تعكس آراء المشاركين وتجاربهم المباشرة مع محتوى صنّاع التجميل على منصة «تيك

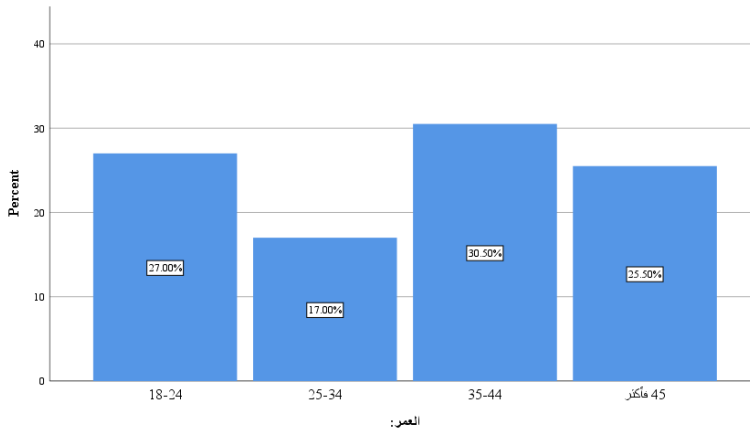
توك». فبعد توزيع الاستبانات على عينة مختارة من المتابعين الأكثر تفاعلاً، جُمعت بيانات غنية ومتنوعة حول مستوى التفاعل الإيجابي، تأثير جودة الفيديوهات، ودور الأساليب المختلفة في تحفيز الجمهور. وتسمح هذه النتائج بفهم أعمق للعلاقة بين طبيعة المحتوى واستجابات المستخدمين، ما يمهد الطريق لعرض تفصيلي للبيانات المستخلصة وتحليلها إحصائياً من أجل استخلاص أنماط واضحة وتوصيات عملية.

1.15. توزيع الفئات العمرية للمشاركين في الدراسة

يهدف هذا الرسم البياني الرقم (1) إلى توضيح نسب المشاركين في الاستبانة وفق الفئات العمرية المختلفة، ما يساعد على فهم الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة.

الرسم البياني الرقم (1)

توزيع العينة حسب العمر



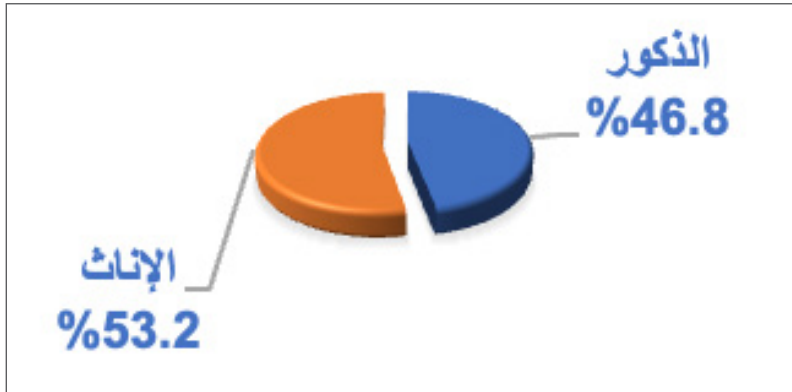
يوضح الشكل أن الفئة العمرية (35 – 44) سنة سجلت النسبة الأعلى (30.5%)، تليها الفئة (18 – 24) سنة بنسبة (27%)، ثم الفئة (45) سنة وما فوق بنسبة (25.5%)، في حين جاءت الفئة (25 – 34) سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة (17%).

2.15. توزيع العينة حسب الجنس

يوضح الرسم البياني الرقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.



الرسم البياني الرقم (2) توزيع العينة حسب الجنس



يوضح هذا الرسم البياني توزيع عيّنة الدراسة وفقاً لمتغيّر الجنس، حيث يظهر أن نسبة الذكور بلغت (46.8%)، في حين شكّلت الإناث النسبة الأكبر بواقع (53.2%).

3.15. توزيع المشاركين وفق المدة الزمنية اليومية لاستخدام منصة «تيك توك»

يهدف هذا الجدول إلى توضيح عدد الساعات التي يقضيها المشاركون يومياً على منصّة «تيك توك»، من أجل فهم مستوى الانخراط الرقمي للجمهور المستهدف ومدى ارتباطهم بالمحتوى المنشور على المنصّة. ويساعد هذا المؤشر في تحديد درجة تعرّض المستخدمين لمحتوى صنّاع التجميل، وبالتالي يُسهم في تفسير طبيعة التفاعل الإيجابي مع الفيديوهات القصيرة.

الجدول الرقم (1)

توزيع المشاركين وفق المدة الزمنية اليومية لاستخدام منصة «تيك توك»

النسبة	التكرار	المدة الزمنية	عدد الساعات التي تقضيها يومياً على «تيك توك»
19.0%	38	أقل من ساعة	
24.5%	49	بين (1 - 2) ساعات	
29.0%	58	بين (3 - 4) ساعات	
27.5%	55	أكثر من 4 ساعات	

يكشف الجدول أن النسبة الأكبر من المشاركين (29.0%) يقضون ما بين (3 - 4) ساعات يومياً على المنصة، وهو ما يعكس ارتباطاً قوياً بـ«تيك توك»، واعتماداً كبيراً على المحتوى المقدم عبره. تليها فئة المستخدمين الذين يقضون أكثر من (4) ساعات يومياً بنسبة (27.5%)، ما يشير إلى وجود شريحة واسعة من المستخدمين ذوي الانخراط المكثف. في المقابل، نجد أن نسبة (24.5%) يقضون ما بين (1 - 2) ساعة، بينما جاءت الفئة الأقل استخداماً (أقل من ساعة يومياً) بنسبة (19.0%). هذه النتائج تؤكد أن غالبية المشاركين يقضون وقتاً طويلاً على «تيك توك»، وهو ما يبرز أهمية المنصة كوسيلة رئيسة للتأثير والتفاعل مع الجمهور، بخاصة في مجال التجميل، حيث يستهلك المستخدمون محتوى متنوعاً وبشكل مستمر.

4.15. متابعة مؤثري التجميل على «تيك توك» وتأثيرهم على قرارات الشراء

يهدف هذا الجدول إلى إبراز مدى متابعة المشاركين لمؤثري التجميل على منصة «تيك توك»، وتأثير هذه المتابعة على سلوكياتهم الشرائية. يساعد هذا التحليل في



التعرّف على دور المؤثرين في تشكيل قرارات الجمهور، وتوضيح ما إذا كان محتوى الفيديوهات القصيرة يسهم فعلياً في دفع المتابعين نحو شراء منتجات تجميلية جديدة.

الجدول الرقم (2)

متابعة مؤثري التجميل على «تيك توك» وتأثيرهم على قرارات الشراء

نعم		لا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
47.5%	95	52.5%	105	هل تتابع مؤثري التجميل على «تيك توك»؟
49.5%	99	50.5%	101	هل سبق لك أن قمت بشراء منتج تجميلي بعد مشاهدتك لفيديو قصير على «تيك توك»؟
54.0%	108	46.0%	92	هل تتابع مؤثري التجميل على «تيك توك»؟

يوضح الجدول أن نسبة المشاركين الذين يتابعون مؤثري التجميل على «تيك توك» بلغت (47.5%)، مقابل (52.5%) ممّن لا يتابعونهم، ما يعكس انقسامًا شبه متوازن في عادات المتابعة. أمّا فيما يتعلق بالتأثير الشرائي، فقد أقر (49.5%) من المشاركين بأنهم اشتروا منتجات تجميلية بعد مشاهدتهم لفيديو قصير على «تيك توك»، مقابل (50.5%) ممّن لم يقوموا بذلك، وهو ما يشير إلى أن المنصة تُسهم بالفعل في تحفيز قرارات الشراء لدى ما يقارب نصف العيّنة. كما بيّن الجدول أن (54.0%) من المشاركين يتابعون مؤثري التجميل بانتظام، مقابل (46.0%) ممّن لا يتابعونهم، وهو ما يعكس وجود قاعدة جماهيرية لا يُستهان بها للمؤثرين في مجال التجميل. هذه النتائج تؤكد أن «تيك توك» يؤدي دورًا مزدوجًا يتمثل في تعزيز المتابعة من جهة، والتأثير في السلوك الشرائي من جهة أخرى، ما يعزّز مكانته كمنصة فعّالة للتسويق الرقمي في مجال التجميل.

5.15. آراء المشاركين حول متابعة صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك» ومستوى الثقة والفائدة

يهدف الجدول التالي إلى قياس مدى اتّفاق المشاركين مع مجموعة من العبارات المتعلقة بمتابعة صنّاع محتوى التجميل على منصة «تيك توك»، بما يشمل انتظام المتابعة، مستوى الثقة في التوصيات المقدمة، والفائدة العملية المتمثلة في تحسين المهارات. يساعد هذا التحليل في التعرّف على طبيعة تفاعل الجمهور مع محتوى التجميل، ومدى تأثيره على سلوكياتهم ومواقفهم.

الجدول الرقم (3)

آراء المشاركين حول متابعة صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك» ومستوى الثقة والفائدة

إلى أي مدى تتفق مع العبارة التالية		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقوم بمتابعة فيديوهات صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك» بانتظام		22.5%	45	16.0%	32	21.0%	42	20.5%	41	20.0%	40
أشعر بالثقة في توصيات صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك»		21.5%	43	15.0%	30	22.5%	45	16.5%	33	24.5%	49
تساعدني فيديوهات التجميل على «تيك توك» في تحسين مهاراتي في مجال التجميل		22.0%	44	14.5%	29	21.5%	43	23.0%	46	19.0%	38

يُظهر الجدول أن آراء المشاركين كانت متباينة حول متابعة فيديوهات التجميل



بانتظام، حيث أبدى (20.0%) موافقتهم الشديدة و (20.5%) موافقتهم، بينما عبّر (22.5%) عن عدم موافقتهم الشديدة، ما يشير إلى وجود انقسام بين المتابعين المنتظمين وغير المنتظمين. أما فيما يتعلق بالثقة في توصيات المؤثرين، فقد أبدى (24.5%) موافقة شديدة و (16.5%) موافقة، مقابل (21.5%) عدم موافقة شديدة، ما يعكس أن شريحة مهمّة من الجمهور لا تزال متحفظة تجاه هذه التوصيات. وفي ما يخص الاستفادة العمليّة، فقد أظهر (19.0%) موافقة شديدة و (23.0%) موافقة، مقابل (22.0%) عدم موافقة شديدة، ما يدل على أن نسبة مرتفعة من المستخدمين ترى بالفعل أن محتوى التجميل على «تيك توك» يساعد في تحسين مهاراتهم. بشكل عام، يعكس الجدول أن الجمهور يتوزّع بين فئات مؤيدة بشدّة، وأخرى متردّدة أو متحفظة، وهو ما يُبرز الحاجة إلى مزيد من استراتيجيّات بناء الثقة وتعزيز القيمة التعليميّة لمحتوى التجميل.

6.15. تقييم المشاركين لجودة الفيديوهات القصيرة التي يقدّمها صُنّاع محتوى التجميل على «تيك توك»

يهدف الجدول التالي إلى قياس آراء المشاركين حول جودة الفيديوهات القصيرة التي يقدّمها صُنّاع محتوى التجميل على منصة «تيك توك»، وذلك بهدف تحديد مستوى رضا الجمهور عن المحتوى من حيث جاذبيّته، إخراجه الفني، ومدى قدرته على تحقيق القيمة المرجوة. يساعد هذا التحليل على فهم مدى احترافيّة صُنّاع المحتوى، ومدى تطابق جودة الفيديوهات مع توقّعات الجمهور.

الجدول الرقم (4)
تقييم المشاركين لجودة الفيديوهات القصيرة
التي يقدمها صُناع محتوى التجميل على «تيك توك»

النسبة	التكرار	الدرجة	تقييم جودة الفيديوهات
22.0%	44	ممتازة	كيف تقيّم جودة الفيديوهات القصيرة التي يقدمها صناع محتوى التجميل الذين تتابعهم؟
21.5%	43	جيدة جدًا	
21.5%	43	جيدة	
14.5%	29	مقبولة	
20.5%	41	ضعيفة	

يوضح الجدول أن التقييمات جاءت متقاربة نسبيًا، حيث حصلت فئة ممتازة على النسبة الأعلى (22.0%)، تليها فئة جيدة جدًا وجيدة بنسبة متساوية (21.5%) لكل منهما. في المقابل، قيم (14.5%) من المشاركين الفيديوهات بأنها مقبولة، بينما رأى (20.5%) أنها ضعيفة. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يميلون إلى تقييم جودة الفيديوهات بشكل إيجابي (من جيدة إلى ممتازة)، ما يعكس رصًا ملحوظًا عن المستوى العام للمحتوى. غير أن وجود نسبة معتد بها ترى الجودة ضعيفة أو مقبولة يكشف عن تفاوت في مستويات الإنتاج بين صُناع المحتوى، الأمر الذي يستدعي تحسين المعايير الفنيّة والإبداعية لضمان جذب أكبر شريحة ممكنة من الجمهور.

7.15. تأثير الفيديوهات القصيرة لمحتوى التجميل على قرارات الشراء لدى الجمهور

يهدف الجدول الآتي إلى قياس مدى تأثير الفيديوهات التي يقدمها صُناع محتوى التجميل على قرارات المشاركين الشرائية لمنتجات التجميل، وذلك بغرض تحديد قوة التأثير المباشر لهذه الفيديوهات في دفع الجمهور إلى اتخاذ قرارات استهلاكية، أو مدى محدودية هذا التأثير في بعض الحالات.



الجدول الرقم (5)

تأثير الفيديوهات القصيرة لمحتوى التجميل على قرارات الشراء لدى الجمهور

النسبة	التكرار	تأثير الفيديوهات	ما مدى تأثير هذه الفيديوهات على قراراتك الشرائية لمنتجات التجميل؟
25.1%	51	تؤثر بشكل كبير	
25.6%	52	تؤثر إلى حدّ ما	
23.6%	48	لا تؤثر	
25.6%	52	لم أشتري أي منتج بناءً على هذه الفيديوهات	

تشير نتائج الجدول إلى أن تأثير الفيديوهات على قرارات الشراء جاء متوازنًا بين الفئات المختلفة، حيث أفاد (25.1%) من المشاركين أن الفيديوهات تؤثر بشكل كبير على قراراتهم، بينما رأى (25.6%) أنها تؤثر إلى حدّ ما. في المقابل، ذكر (23.6%) أن هذه الفيديوهات لا تؤثر في قراراتهم الشرائية، وأكدت نسبة مساوية تقريبًا (25.6%) أنهم لم يشتروا أي منتج بناءً على هذه الفيديوهات. ويظهر هذا التوزيع أن تأثير محتوى التجميل على «تيك توك» ليس مطلقًا، بل يختلف باختلاف الجمهور، حيث يتأثر بعضهم بشكل مباشر ويترجم هذا التأثير إلى قرارات شرائية، بينما يتفاعل آخرون مع المحتوى دون أن يتحوّل ذلك إلى سلوك استهلاكي. هذا يعكس الحاجة إلى ابتكار أساليب أكثر إقناعًا وموثوقية من قبل صنّاع المحتوى لتعزيز الأثر التسويقي للفيديوهات.

8.15. تقييم المشاركين لمستوى تفاعلهم مع فيديوهات صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك»

يهدف الجدول التالي إلى قياس مدى تفاعل المشاركين مع محتوى صنّاع التجميل من حيث الإعجابات، التعليقات والمشاركات. وذلك بغرض التعرّف على طبيعة انخراط الجمهور في دعم وانتشار هذا النوع من الفيديوهات. يساعد هذا المؤشر في تحديد ما إذا كان التفاعل يقتصر على المشاهدة فقط أم يمتد ليشمل المشاركة النشطة، ما يعكس قوّة العلاقة بين صانع المحتوى والجمهور.

الجدول الرقم (5)

تقييم المشاركين لمستوى تفاعلهم مع فيديوهات صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك»

التكرار	النسبة	العبرة
46	23.0%	أشارك بانتظام
50	25.0%	أشارك أحياناً
56	28.0%	نادراً ما أشارك
48	24.0%	لا أشارك مطلقاً

يتضح من الجدول أن (23.0%) من المشاركين أكّدوا أنهم يشاركون بانتظام في التفاعل مع محتوى التجميل على «تيك توك»، سواء عبر الإعجابات أو التعليقات أو إعادة نشر الفيديوهات. هذا الرقم يشير إلى وجود نسبة معتدّة من الجمهور تسهم بشكل مباشر في تعزيز انتشار المحتوى، إلّا أنه يلمّح أيضاً إلى أن غالبية المشاركين قد يكتفون بالتفاعل المحدود أو المشاهدة السلبية، وهو ما يستدعي تطوير استراتيجيات مبتكرة لزيادة المشاركة النشطة وتحويل المتابعين إلى جمهور أكثر تفاعلاً.



9.15. التأثيرات العاطفية لفيديوهات التجميل على «تيك توك» لدى المشاركين

يهدف الجدول التالي إلى توضيح الأثر العاطفي الذي تتركه فيديوهات التجميل على المشاهدين، وذلك لفهم البعد النفسي للتفاعل مع هذا النوع من المحتوى، وكيف يمكن أن يؤثر في سلوكيات الجمهور وتوجهاتهم. يتيح هذا المؤشر التعرف على ما إذا كانت الفيديوهات تُسهم في تعزيز مشاعر إيجابية مثل الإلهام والرضا، أم أنها قد تخلق ضغوطاً اجتماعية أو تبقى دون أثر ملموس.

الجدول الرقم (6)

التأثيرات العاطفية لفيديوهات التجميل على «تيك توك» لدى المشاركين

التكرار	النسبة	ما هو التأثير العاطفي الأساسي الذي تشعر به بعد مشاهدة فيديوهات التجميل على «تيك توك»؟
35	%17.5	شعور بالإلهام
47	%23.5	شعور بالتحفيز للشراء
39	%19.5	شعور بالرضا
34	%17.0	شعور بالضغط لمواكبة الاتجاهات
45	%22.5	لا أشعر بأي تأثير

تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة من المشاركين (23.5%) أفادوا بأنهم يشعرون بالتحفيز للشراء بعد مشاهدة فيديوهات التجميل، ما يعكس تأثيراً مباشراً على السلوك الاستهلاكي. في المقابل، أشار (22.5%) إلى أنهم لا يشعرون بأي تأثير، وهو ما يدل على وجود شريحة محايدة أو غير متأثرة بالمحتوى. أما المشاعر الإيجابية فقد تجسدت في الرضا بنسبة (19.5%) والإلهام بنسبة (17.5%)، بينما عبر (17.0%) عن شعورهم بالضغط لمواكبة الاتجاهات، ما يعكس جانباً سلبياً مرتبطاً بالضغط

الاجتماعية. توضح هذه النتائج أن الفيديوهات تحمل تأثيرات مزدوجة، فهي قادرة على تعزيز الإيجابية والإلهام لدى البعض، لكنها في الوقت ذاته قد تولد شعورًا بالضغط أو تمرّ دون تأثير لدى آخرين.

10.15. الأسباب الرئيسية لتفاعل المشاركين مع فيديوهات صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك»

يهدف هذا الجدول إلى استكشاف الدوافع الأساسية وراء تفاعل المشاركين مع فيديوهات صنّاع التجميل على منصة «تيك توك»، وذلك لفهم العوامل التي تحفّز الجمهور على الإعجاب أو التعليق أو المشاركة. ويساعد هذا التحليل في تحديد العناصر الأكثر تأثيرًا في بناء علاقة قويّة بين صنّاع المحتوى وجمهورهم، ما يتيح للمؤثرين والشركات تطوير استراتيجيات أكثر فعالية.

الجدول الرقم (7)

الأسباب الرئيسية لتفاعل المشاركين مع فيديوهات صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك»

التكرار	النسبة	ما هو السبب الرئيس لتفاعلك مع فيديوهات صنّاع محتوى التجميل على «تيك توك»؟ (يمكن اختيار أكثر من إجابة)
35	17.5%	جودة المحتوى
47	23.5%	الثقة في المؤثر
39	19.5%	إلهام في مجال التجميل
34	17.0%	تعلم تقنيات جديدة
45	22.5%	عروض أو تخفيضات مرتبطة بالمنتجات

تشير النتائج إلى أن الثقة في المؤثر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (23.5%)، ما



يعكس الدور المحوري للمصداقية في تعزيز التفاعل. تليها العروض أو التخفيضات المرتبطة بالمنتجات بنسبة (22.5%)، وهو ما يبرز أهمية الجانب التسويقي في تحفيز الجمهور. أما الإلهام في مجال التجميل فقد حصد (19.5%)، في حين أشار (17.5%) إلى أن جودة المحتوى هي الدافع الأساسي، وعدّ (17.0%) أن تعلّم تقنيات جديدة يمثل السبب الرئيس لتفاعلهم. وتُظهر هذه النتائج أن التفاعل مع محتوى التجميل على «تيك توك» يقوم على مزيج من الثقة بالمؤثر، القيمة التعليمية، والجاذبية التسويقية، ما يعكس تعدّد الدوافع وراء تفاعل الجمهور.

11.15. آراء المشاركين حول واقعية محتوى التجميل على «تيك توك»

يهدف الجدول الآتي إلى قياس مدى اعتقاد المشاركين بأن محتوى التجميل المقدم على منصة «تيك توك» يعكس الواقع، وذلك لفهم درجة مصداقية الفيديوهات القصيرة ومدى مطابقتها للتجارب الحقيقية للجمهور. يساعد هذا التحليل على تقييم مستوى الثقة بالمحتوى، وما إذا كان يُنظر إليه كمرجع واقعي أو مجرد محتوى تسويقي وترويجي بعيد عن الحياة اليومية.

الجدول الرقم (8)

آراء المشاركين حول واقعية محتوى التجميل على «تيك توك»

إلى أي مدى تعتقد أن محتوى التجميل على «تيك توك» يعكس الواقع؟	النسبة	التكرار
يعكس الواقع بشكل كبير	29.0%	58
يعكس الواقع إلى حدّ ما	32.5%	65
لا يعكس الواقع	38.5%	77

تشير النتائج إلى أن (29.0%) من المشاركين يرون أن المحتوى يعكس الواقع

بشكل كبير، بينما اعتقد (32.5%) أنه يعكس الواقع إلى حدٍّ ما، وهو ما يشير إلى وجود نسبة متوسطة من الثقة في الفيديوهات. في المقابل، عبّر (38.5%) من المشاركين عن اعتقادهم بأن محتوى التجميل على «تيك توك» لا يعكس الواقع، ما يبرز وجود فجوة إدراكية بين ما يقدمه صنّاع المحتوى وما يتوقعه الجمهور. وتكشف هذه النتائج عن تحدٍّ جوهريّ يتمثّل في تعزيز المصداقية والشفافية في محتوى التجميل، بما يحقق توازنًا بين الجانب الترويجي والجانب الواقعي لتجارب المستخدمين.

12.15. تأثير فيديوهات التجميل على روتين المشاركين التجميلي

يهدف الجدول اللاحق إلى قياس مدى التغيرات التي أحدثتها الفيديوهات القصيرة على «تيك توك» في روتين المشاركين التجميلي، وذلك لفهم التأثير العملي للمحتوى على السلوكيات اليومية المتعلقة بالتجميل والعناية الشخصية. يساعد هذا المؤشر على تحديد ما إذا كان محتوى التجميل يُترجم إلى ممارسات فعلية أم يظل مجرد مشاهدة دون تطبيق.

الجدول الرقم (9)

أثير فيديوهات التجميل على روتين المشاركين التجميلي

التكرار	النسبة	كيف تصف التغيرات التي حدثت في روتينك التجميلي بفضل الفيديوهات القصيرة التي تشاهدها على «تيك توك»؟
73	%36.5	تغيرات كبيرة
71	%35.5	تغيرات طفيفة
56	%28.5	لا تغيرات

تشير النتائج إلى أن (36.5%) من المشاركين أقرّوا بحدوث تغيرات كبيرة في روتينهم التجميلي نتيجة متابعتهم لمحتوى التجميل، فيما أكد (35.5%) أن هذه الفيديوهات أحدثت لديهم تغيرات طفيفة، وهو ما يعكس الأثر المباشر للمحتوى



على غالبية الجمهور. في المقابل، أشار (28.0%) إلى أنهم لم يلحظوا أي تغييرات في روتينهم، ما يدلّ على أن التأثير يختلف باختلاف مستوى التفاعل والتقبّل لدى الأفراد. وتُظهر هذه النتائج أن محتوى التجميل على «تيك توك» يمتلك قدرة ملموسة على التأثير في أنماط السلوك التجميلي، وإن كان بدرجات متفاوتة بين المستخدمين.

16. التحليل الاستنتاجي

يُعَدّ التحليل الاستنتاجي مرحلة محوريّة في تفسير النتائج الإحصائيّة وربطها بالأهداف البحثيّة والفرضيّات المطروحة. فبعد عرض التحليل الوصفي الذي قدّم صورة عامّة عن أنماط النشر والتفاعل، يأتي هذا الجزء ليقدم الأدلة الكميّة التي توضح مدى قوة العلاقات بين المتغيّرات المستقلّة والتفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل على منصة «تيك توك». ويُستخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدّد لقياس أثر كل عامل من العوامل المستقلة مثل جودة الفيديوهات، واستراتيجيّات التصوير، والفكاهة، وزوايا التصوير الجذابة، في تفسير التباين في مستوى التفاعل. من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد المتغيّرات الأكثر تأثيراً ودراسة مدى مساهمتها في تعزيز التواصل الفعّال مع الجمهور، تمهيداً لعرض النتائج التفصيليّة في الجداول اللاحقة التي تتناول ملخص النموذج ومعاملات الانحدار لكل متغيّر على حدة.

1.16. ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدّد

يهدف هذا الجدول إلى عرض نتائج ملخص النموذج الإحصائي (Model Summary) المستخدم لتحليل تأثير المتغيّرات المستقلّة على التفاعل الإيجابي للجمهور مع محتوى التجميل على منصة «تيك توك». وتشمل المتغيّرات المستقلّة كلّاً من جودة الفيديوهات القصيرة، استراتيجيّات التصوير الرقمي، الفكاهة وزوايا التصوير الجذابة.

الجدول الرقم (10)

ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.976a	.952	.951	1.012
جودة الفيديوهات_ القصيرة، استراتيجيات_ التصوير_ الرقمي، الفكاهة_ وزوايا_ التصوير_ الجذابة a. Predictors: (Constant),				

تشير النتائج إلى أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.976)، وهي قيمة مرتفعة جداً تعكس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتفاعل الإيجابي للجمهور. كما يوضح معامل التحديد (R Square) البالغ (0.952) أن نحو (95.2%) من التباين في التفاعل الإيجابي يمكن تفسيره من خلال هذه العوامل الثلاثة، بينما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.951)، ما يعزّز دقة النموذج وملاءمته للبيانات. أما الانحراف المعياري للخطأ (Std. Error of the Estimate) فقد بلغ (1.012)، وهو مؤشر على أن النموذج يتمتع بدرجة عالية من الدقة في التنبؤ. وتؤكد هذه النتائج أن جودة الفيديوهات واستراتيجيات التصوير والفكاهة تمثل عوامل حاسمة في تعزيز التفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل على «تيك توك».

2.16. معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة على مستوى

التفاعل الإيجابي

يهدف الجدول التالي إلى توضيح نتائج معاملات الانحدار (Coefficients) للمتغيرات المستقلة محل الدراسة، والمتمثلة في الفكاهة وزوايا التصوير الجذابة،



استراتيجيات التصوير الرقمي، وجودة الفيديوهات القصيرة. وذلك لمعرفة مدى إسهام كل متغير في التنبؤ بـ «مستوى التفاعل الإيجابي للجمهور على منصة «تيك توك».

الجدول الرقم (11)

معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة المؤثرة على مستوى التفاعل الإيجابي

Coefficients ^a						
.Sig	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	-4.375		.374	-1.636	(Constant)	1
.015	2.132	.806	.022	.656	الفكاهة_وزوايا_التصوير_الجذابة	
.000	24.868	.907	.025	.624	استراتيجيات_التصوير_الرقمي	
.024	2.267	.077	.028	.064	جودة_الفيديوهات_القصيرة	
a. Dependent Variable: مستوى_التفاعل_الايجابي						

تشير النتائج إلى أن جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير معنوي على مستوى التفاعل الإيجابي عند مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05). فقد تبين أن استراتيجيات التصوير الرقمي جاءت في المرتبة الأولى من حيث التأثير، حيث بلغ معامل «بيتا» المعياري لها (0.907). وقيمة (t=24.868, Sig.=.000)، ما يعكس قوة تأثيرها في رفع مستوى التفاعل. تليها الفكاهة وزوايا التصوير الجذابة بمعامل «بيتا» (0.806)

وقيمة دالة ($t=2.132$, $Sig.=.015$)، وهو ما يشير إلى أهميتها في جذب الانتباه وتحفيز التفاعل. أما جودة الفيديوهات القصيرة فقد كان تأثيرها أقل نسبياً بمعامل «بيتا» (0.077) مع دلالة إحصائية ($t=2.267$, $Sig.=.024$)، لكنها تبقى ذات أثر ملموس في النموذج. وتوضح هذه النتائج أن الجمع بين استراتيجيات تصوير فعّالة، واستخدام الفكاهة وزوايا مبتكرة، مع الحفاظ على جودة مقبولة للفيديوهات، يمثل الوصفة الأكثر نجاحاً لتعزيز التفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل على «تيك توك».

17. نتائج الفرضيات

تُظهر نتائج اختبار الفرضيات في هذه الدراسة أن التفاعل الإيجابي للجمهور مع محتوى التجميل على منصة «تيك توك» يتأثر بشكل واضح بعدة عوامل مترابطة، حيث دعمت النتائج الفرضية الأولى ($H1$)، وأثبتت أن استخدام الفكاهة وزوايا التصوير الجذّابة يسهم في رفع مستوى التفاعل الإيجابي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.656$) مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.015$) تؤكد هذا الأثر. كما جاءت الفرضية الثانية ($H2$) لتؤكد الدور المحوري لاستراتيجيات التصوير الرقمي، حيث أظهرت النتائج أن هذه الاستراتيجيات تمتلك تأثيراً قوياً ($B = 0.624$) وبمستوى دلالة مرتفع جداً ($Sig = 0.000$)، ما يبرز أهميتها كعامل أساسي في تعزيز التفاعل. أما الفرضية الثالثة ($H3$) فقد حظيت بدعم جزئي، حيث تبين أن جودة الفيديوهات القصيرة تترك أثراً إيجابياً على التفاعل ($B = 0.064$)، مع دلالة إحصائية ($Sig = 0.024$). إلا أن هذا الأثر يظل أقل من تأثير الفكاهة والاستراتيجيات الرقمية، ما يشير إلى أن الجمهور يتجاوب بدرجة أكبر مع العناصر الإبداعية والابتكارية مقارنة بجودة الإنتاج وحدها. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج أن الجمع بين الفكاهة، التصوير المبتكر، وجودة المحتوى يشكل إطاراً متكاملاً لتعزيز التفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل على «تيك توك».



18. الخلاصة النهائية

يعتمد النجاح على «تيك توك» بشكل كبير على مزيج من العناصر الإبداعية والجاذبة التي تضمن تحقيق تفاعل إيجابي مع الجمهور. فإن استراتيجيات التصوير الرقمي المبتكرة واستخدام الفكاهة وزوايا التصوير الجاذبة هما المحركان الأساسيان لزيادة التفاعل، بينما تظل جودة الفيديوهات عاملاً مهماً ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل الأخرى.

بالإضافة إلى ذلك، يتبين أن «تيك توك» يشكل أداة تسويقية قوية حيث يتمّع المؤثرون بثقة كبيرة من جمهورهم، ما يؤدي إلى تأثير واضح على قرارات الشراء والسلوكيات اليومية للمستخدمين. بناءً على هذه النتائج، يمكن لصناع المحتوى والعلامات التجارية الاستفادة من هذه العوامل لتعزيز تفاعل الجمهور وتحقيق أهدافهم التسويقية على منصة «تيك توك».

19. التوصيات

تمثل التوصيات جزءاً أساسياً من الدراسة، إذ تسعى إلى ترجمة النتائج المستخلصة إلى خطوات عملية يمكن لصناع المحتوى والمؤسسات الاستفادة منها في تطوير استراتيجياتهم الرقمية. فبناءً على ما أظهره التحليل من عوامل مؤثرة في رفع مستوى التفاعل الإيجابي مع محتوى التجميل على منصة «تيك توك»، يصبح من الضروري وضع مجموعة من التوجيهات التي تساعد على تحسين جودة الفيديوهات القصيرة وأثرها، تأتي كما يلي:

– إدخال عنصر الفكاهة في المحتوى: تقديم الفيديوهات بأسلوب مرح وممتع يعزّز من التفاعل الإيجابي. لذلك، يُنصح بإدخال الفكاهة في المحتوى لتشجيع الجمهور على المشاركة والتفاعل مع الفيديوهات.

– الحفاظ على جودة إنتاج الفيديوهات القصيرة: الاهتمام بجودة الفيديوهات



أمر مهمّ على الرغم من أنه ليس العامل الرئيس. ويجب أن يكون المحتوى واضحاً واحترافياً لجذب انتباه الجمهور، بخاصّة عند تقديم منتجات أو تقنيّات تجميليّة.

- النشر المنتظم في أوقات الذروة: يُنصح بنشر الفيديوهات بانتظام في الأوقات التي يكون فيها الجمهور أكثر نشاطاً على «تيك توك». لأن النشر المنتظم يعزز من فرصة تحقيق تفاعل أكبر ويزيد من انتشار المحتوى.
- تنوع محتوى الفيديوهات بين الترفيهي والتعليمي: يُفضل الجمع بين المحتوى التعليمي والترفيهي لضمان جذب شرائح متنوّعة من الجمهور. وكذلك؛ فإن التوازن بين الفائدة والمتعة يزيد من جاذبيّة الفيديوهات ويشجع على التفاعل المستمرّ.



20. قائمة المصادر والمراجع

1.20. المصادر والمراجع باللغة العربية

1. محمد، ب؛ حياة، ق. (2022). تقييم تقنيات التسويق بالمحتوى الرقمي عبر وسائل التواصل الاجتماعي: دراسة تحليلية وكيفية. المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصال، العدد 36، ص.ص. 206-261.
2. خاف الله، م.؛ قتاتلية، و. (2019). أثر التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على قرار الشراء لدى المستهلك. ص.ص. 115-130.
3. القرشي، ه. (2021). تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على ثقافة الاستهلاك في المجتمع. مجلة كلية التربية (أسيوط)، العدد 73، ص.ص. 106-131.
4. محمد، ع.ع. ف. وآخرون (2013). التفاعلية كما تعكسها مواقع الشبكات الاجتماعية: دراسة تحليلية مقارنة لموقعي فيسبوك وتويتر. مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 31، ص.ص. 336-460.
5. مصطفى، ع. (2021). إشكالية التلقي في ظل الإعلام الرقمي وتأثيرها على جمهور وسائل الإعلام التقليدية (دراسة ميدانية): إشكالية التلقي في ظل الإعلام الرقمي وتأثيرها على جمهور وسائل الإعلام التقليدية (دراسة ميدانية). مجلة مداد الآداب، السنة 11، العدد 22، ص.ص. 445 - 464.
6. نصار، س. (2022). التأثيرات النفسية والاجتماعية لتطبيقات الهواتف الذكية. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 79، ص.ص. 467 - 501.

2.20. المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. Abidin, C. (2016). Visibility labour: Engaging with influencers on social media. *Media International Australia*, 161(1), 86-94.



2. Dotson, S. R. (2022). *A content analysis of the female TikTok influencer: How SMIs alter their image and self-presentation based on their communities* [Doctoral dissertation, University name].
3. Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of opinion change*. Yale University Press.
4. McCroskey, J. C., & Young, T. J. (1981). Ethos and credibility: The construct and its measurement after three decades. *Central States Speech Journal*, 32(1), 24-34.
5. Mou, J. B. (2020). *Study on social media marketing campaign strategy—TikTok and Instagram* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
6. Redjeki, F., Aripin, Z., & Ruchiyat, E. (2024). Analysing the influence of internet celebrity short videos on viewer behaviour: Beauty as a persuasive factor. *KRIEZ ACADEMY: Journal of Development and Community Service*, 1(7), 31-44.
7. Shutsko, A. (2020). User-generated short video content in social media: A case study of TikTok. In A. Ant Ozok & P. Zaphiris (Eds.), *Social Computing and Social Media. Participation, User Experience, Consumer Experience, and Applications of Social Computing: 12th International Conference, SCSM 2020, HCII 2020, Copenhagen, Denmark, July 19-24, 2020, Proceedings, Part II* (pp. 108-125). Springer International Publishing.
8. Tanachot, S. (2021). *Factors influencing Thai digital content creators on content creation: A case of the TikTok platform* (Doctoral dissertation, Mahidol University).
9. Walsh, D., Kliamenakis, A., Laroche, M., & Jabado, S. (2023). Authenticity in TikTok: How content creator popularity and brand size influence consumer engagement with sponsored user-generated content. *Psychology & Marketing*.



10. Wang, S., & Fu, R. (2020). Research on the influencing factors of the communication effect of TikTok short videos about intangible cultural heritage. In P. Wang & V. G. Duffy (Eds.), *Advances in Creativity, Innovation, Entrepreneurship and Communication of Design: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences, July 16-20, 2020, USA* (pp. 275-282). Springer International Publishing.
11. Wang, Y. (2020). Humor and camera view on mobile short-form video apps influence user experience and technology-adoption intent: An example of TikTok (DouYin). *Computers in Human Behavior*, 110, 106373.

من الابتلاء إلى التمكين نموذج قرآني لبناء الشخصية الإيجابية (النبي يوسف عليه السلام نموذجاً)

علي منير حيدر⁽¹⁾

الملخص

يدرس البحث كيف تبني قصة النبي يوسف عليه السلام «الشخصية الإيجابية»، عبر الاستدلال القرآني في سورة «يوسف»، انطلاقاً من القيم الأخلاقية نفسها التي حدّثنا عنها القرآن الكريم. ويتابع مسار القصة من الابتلاء إلى التمكين، ثم يقدم كيف يمكن أن تتحوّل القيم، مثل التوحيد والتقوى والصبر والإحسان والعدل، إلى سلوك عملي ومعايير قرار. ليخلص إلى فكرة أساسية، هي أن الإيمان ليس كلاماً عابراً، إنما هو نية منضبطة وأسباب تؤخذ وخطة تُنفَّذ وعدالة تُطبَّق.

يعتمد البحث قراءة نصية هادئة لسورة «يوسف»، مع تحليل الخطوات العملية ومؤشرات قياس الأثر، مثل شفافية القرار وعدالة النفاذ إلى الموارد. الهدف منه تقديم إطار قابل للتطبيق في التربية والقيادة وإدارة الأزمات، مستلهماً مباشرة من النصّ القرآني، ومدعوماً ببعض الروايات والقواعد الإسلامية.

كلمات مفتاحية: سورة يوسف، القيم القرآنية، الشخصية الإيجابية، التزكية، التمكين.

(1) طالب دكتوراه في كلية الدراسات الإسلامية - الجامعة الإسلامية، خلدّة - لبنان.



Abstract

This scholarly study examines how the story of Prophet Yusuf (peace be upon him) in Surat Yusuf, through Qur'anic inference, constructs a «positive personality» from the very ethical values articulated by the Qur'an. We trace the narrative trajectory from trial to empowerment and show how values such as monotheism, piety, patience, beneficence, and justice are translated into practical conduct and decision standards. The premise is straightforward: faith is not rhetoric, but disciplined intention, taking the means, executing a plan, and applying justice. Accordingly, we propose a clear model: a trial that tests steadfastness; then moral purification that reorders motives; then public trust that opens the door to communal responsibility; and finally just policies in saving, distribution, and standard regulation. The study adopts a careful textual reading of the surah, together with an analysis of practical steps and impact indicators such as decision transparency and equitable access to resources. The aim is to present an applicable framework for education, leadership, and crisis management, directly inspired by the Qur'anic text and supported by selected narrations and Islamic legal principles.

Keywords: Surah Yusuf, Quranic values, Positive personality, Purification of the self, Empowerment.

مقدمة

يستند اختيار موضوع «النبي يوسف (عليه السلام)» ودوره في بناء «الشخصية الإيجابية»، إلى أهمية علمية ومجتمعية مزدوجة. فمن الناحية العلمية، تمثل «سورة يوسف» نموذجاً نصياً فريداً يمكن من خلاله اختبار فرضية تشكّل «الشخصية الإيجابية» من داخل البنية القيمية القرآنية لا من خارجها؛ فالسورة تقدّم سرداً تاماً لمسار إنساني يتعاقب فيه الابتلاء والتمكين، ويُمكن من خلاله تتبع الولادة التدريجية للسمات المؤسّسة للشخصية، من خلال ما ورد في الآية: ﴿لَقَدْ كَانَ فِي يُوسُفَ وَإِخْوَتِهِ آيَاتٍ

لِلسَّالِينَ»⁽¹⁾ وقوله تعالى ﴿الرَّ تِلْكَ ءَايَاتُ الْكِتَابِ الْمُبِينِ﴾⁽²⁾، أي ما تتضمن من معاني التوحيد، التقوى، الصبر، الإحسان، العدل والأمانة، بوصفها وحدات تحليل قابلة للعمل المنهجي في البحث النصي والتحليل الموضوعي؛ كما تشير الآية ﴿نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ الْقَصَصِ بِمَا أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ هَذَا الْقُرْآنَ وَإِنْ كُنْتَ مِنْ قَبْلِهِ لَمِنَ الْغَافِلِينَ﴾⁽³⁾.

مجتمعيًا، يسهم هذا الاختيار في رفد حقول التربية والدراسات الإسلامية بنموذج معياري يُعيد ربط البناء النفسي بالقيم السلوكية المنتجة لثقة المجتمع والكفاءة التدبيرية، بما يقدم مرجعية أصيلة لإدارة الذات والأزمات في آن معًا.

يتعامل هذا البحث مع «الشخصية الإيجابية» بوصفها مفهومًا إجرائيًا قرآنيًا لا يطابق التفاؤل الانفعالي؛ بل يتمحور حول تزكية مُحكمة تُنتج سلوكًا مُتقنًا وفاعلية اجتماعية وإدارية. تُظهر قصة النبي يوسف عليه السلام هذا المعنى عبر آليات متكررة على قاعدة اقتران التقوى بالصبر، التوكل بالفعل والتخطيط، تحويل المحنة إلى خبرة وصياغة رأس مال أخلاقي قائم على الصدق والأمانة يمكن من الولاية على الناس ومصالحهم. بهذا المعنى، يصبح النص القرآني مختبرًا دلاليًا للتغقل الأخلاقي وتوليد السياسات العادلة من القيم لا من الأهواء، بما أكدته الآية: ﴿قَالَ لَا يَأْتِيكُمَا طَعَامٌ تُرْزَقَانِهِ إِلَّا نَبَّأْتُكُمَا بِتَأْوِيلِهِ قَبْلَ أَنْ يَأْتِيَكُمَا ذَلِكَمَا مِمَّا عَلَّمَنِي رَبِّي إِنِّي تَرَكْتُ مِلَّةَ قَوْمٍ لَا يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَهُمْ بِالْآخِرَةِ هُمْ كَافِرُونَ ﴿٧﴾ وَأَتَّبَعْتُ مِلَّةَ آبَائِي إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ مَا كَانَ لَنَا أَنْ نُشْرِكَ بِاللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ذَلِكَ مِنْ فَضْلِ اللَّهِ عَلَيْنَا وَعَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَشْكُرُونَ﴾⁽⁴⁾.

(1) سورة يوسف، الآية 7.

(2) سورة يوسف، الآية 1.

(3) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، ط 1، 1417هـ/ 1997م،

ج 11، ص 76-79

(4) سورة يوسف، الآيتان 37 - 38.



الإشكالية

تتمحور إشكالية البحث في توصيف البنية القيمية التي يصوغ بها القرآن الكريم شخصية النبي يوسف عليه السلام بوصفها «شخصية إيجابية»، وبيان آلية العبور من الابتلاء إلى التمكين ضمن تسلسل السورة، وتحرير العلاقة الوظيفية بين القيم المركزية التالية: التوحيد، التقوى، الصبر، الإحسان، العدل، وبين النتائج السردية الاجتماعية التي انتهت إلى إدارة موارد عامة في الحكم، وتحقيق سياسات عدل في التوزيع.

كما تشمل الإشكالية تمكين معايير القيادة الصالحة المستنبطة من التجربة اليوسفية، وتحديد مؤشرات ثقة المجتمع به التي بررت إسناد المسؤولية إليه، انطلاقاً من منطق النص ذاته وضمن شروطه الدلالية.

من هنا يأتي السؤال الأساس:

ما هي البنية القيمية لتشكيل «شخصية إيجابية» من خلال ما ورد في القرآن الكريم حول شخصية النبي يوسف عليه السلام؟

وينبثق عنه ثلاثة أسئلة فرعية:

– كيف تتحوّل قيم التوحيد والتقوى والصبر والإحسان إلى كفاءة اجتماعية إدارية ملموسة؟

– ما هي آلية العبور من الابتلاء إلى التمكين في القصة، وما شروطها النصية؟

– ما هي معايير القيادة العادلة التي استنبطها النص، وكيف انعكست على إدارة الأزمة الاقتصادية؟

الفرضيات

يمكن معالجة الإشكالية الأساسية عبر فرضيات تقود إلى استنتاج علمي لصحة إحداها، وهي الآتية:

- أولاً: كلما ارتفع توحيد المقاصد (توحيد)، وانضبط السلوك بمراقبة أخلاقية (تقوى)، وتواصل الثبات الانفعالي تحت الضغط (صبر)، وتحول الإحسان إلى خدمة عامة، حينها تزيد الكفاءة الاجتماعية الإدارية التي تنتج الجودة في القرار، الأمانة، العدالة، الثقة المجتمعية.
- ثانياً: العبور من الابتلاء إلى التمكين يمرّ بسلسلة أسباب، بدءاً من الابتلاء، إلى ثبات القيم (عفة/أمانة) إلى رأس مال معنوي (سمعة/ثقة)، إلى كفاءة معرفية (تأويل/تخطيط)، إلى عرض كفاءته أمام السلطة، وصولاً نحو التمكين. ويتوقف تحقيقه على شروط شخصية لازمة لها تتسم بدوام الإخلاص، رفض استغلال المنصب وحسن التدبير. ثالثاً: تُقاس القيادة العادلة في القصة بمعايير العدالة الإجرائية والتوزيعية، الأمانة والشفافية، الكفاءة الفنية، الرحمة، والتواصل العام. وكلما توفرت هذه المعايير انعكس ذلك على إدارة الأزمة الاقتصادية بنتائج مرتبطة باستقرار الإمداد، تسعير عادل، إدارة المخزون، وارتفاع الثقة المجتمعية.

أهمية البحث

تُظهر أهمية هذا البحث في مخرجاته المتوقعة: بناء إطار مفاهيمي قرآني للشخصية الإيجابية قابل للعمل البحثي، ويتمثل في نمذجة مسار «الابتلاء ← التزكية ← التمكين»، لتقديمها نموذجاً في تظهير الشخصية الإنسانية التي تستطيع إدارة ذاتها والتأثير في مجتمعها، لترشد حقل التربية والأخلاق بنموذج تأسيسي من التنمية البشرية التي أظهرت تجربة إنسانية عظيمة على أرض الواقع.

المنهج المعتمد

تعددت المناهج المتبعة في البحث للوصول إلى معالجة الإشكالية، فاعتمد المنهج التاريخي في سرد الرواية الفعلية كما وردت في القرآن الكريم عن قصة النبي



يوسف عليه السلام. إلى جانب المنهج الوصفي الذي يبين أهم الصفات السلوكية التي تحلى بها النبي يوسف عليه السلام. أما المنهج التحليلي، فأسهم في الوقوف على تحليل هذه الآليات القرآنية وبعض الروايات المرتبطة، للتوصل إلى نتائج استدلالية عن البنية القيمية التي تمتع بها ومكنته من نيل العزة الإلهية ليصبح عزيز مصر.

أولاً. مسار السرد القرآني: من الابتلاء إلى التمكين

يتميز سرد سورة النبي يوسف عليه السلام بمسار بنائي مُحكم، يجعل من القصة حقل اختبارٍ دلاليٍّ لمعادلة «الابتلاء ← التزكية ← التمكين». وتبرز أهمية هذا الاختيار، منهجياً، في أنه يُتيح تتبع تشكّل القيم المؤسسة للشخصية الإيجابية داخل السياق النصي نفسه لا خارجه؛ فالقصة لا تقدّم مواعظ مجردة، بل تعرض تتابع أحداثٍ تتكشف فيها العلاقات السببية بين الموقف القيمي والنتيجة الاجتماعية الإدارية، بما يجعل كلّ محطة سردية حلقة لازمة في مسار الارتقاء الشخصي والعمومي معاً⁽¹⁾. يبدأ السرد من بيت النبوة حيث العناية الإلهية والتربية الحكيمة، ويمرّ بتجارب حسد الأخوة والجبّ والبيع والفتنة والسجن، ثم ينتهي إلى مقام «العزة» وإدارة أزمة ممتدة، لتبدو قيم التقوى، الصبر، الإحسان، الأمانة، وهو مسار بنائي عملي لا زخارف لغوية نظرية⁽²⁾.

تستهلّ القصة بالرؤيا المؤسسة: ﴿إِنِّي رَأَيْتُ أَحَدَ عَشَرَ كَوْكَبًا...﴾⁽³⁾، التي تُعلن الإمكان المستقبلي وتستدعي في الوقت نفسه سياسة الكتمان الحكيم بوصفها شرطاً لصون المشروع من آفة الحسد. هنا تبرز دقة الإرشاد الأبوي ليعقوب عليه السلام: ﴿لَا تَقْصُصْ رُءْيَاكَ عَلَىٰ إِخْوَتِكَ...﴾⁽⁴⁾، فالإمسك عن الإفشاء ليس تراجعاً عن الحق، بل

(1) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 77، 89-90.

(2) المرجع نفسه، ج 11، ص 210 - 211.

(3) سورة يوسف، الآية 4.

(4) سورة يوسف، الآية 5.

ترتيباً للأولويات بين قيمة الصدق وقيمة حفظ المقصد الأعلى، وهو نموذج مبكر لميزان أخلاقي دقيق بين القول والسكوت⁽¹⁾. هذه الإشارة التأسيسية تُظهر أن البناء الإيجابي يبدأ من وعي المخاطر الاجتماعية وإدارة «المعلومة الحساسة» بما يحول دون إجهاض الغاية.

يتوسّع السرد في خلفيّة الحسد الأخوي، لا لإدانة انفعالية، بل لبيان أثر التفاضل الأسري واشتباك العواطف مع تصوّرات العدالة داخل البيت الواحد. يقدّم التقسيم العائلي لزوجات النبي يعقوب عليه السلام وأبنائهنّ إطاراً تفسيرياً لما نشأ من شعور بالمحابة، وهو ما فُسّر على أنه باعث الكيد لا مُسوِّغه. بهذا يثبت النصّ أن منشأ الأزمة اجتماعي - نفسي قبل أن يكون مادّيّاً، وأن تدبيرها لا يتمّ بردّ المثل بالمثل، بل بتفعيل قيمّ الصبر وحسن الظن بالله وتوقع لطفه الخفيّ⁽²⁾. ومن ثمّ تتوالى حلقات الفتنة بعد أن أوقعوه بالجبّ⁽³⁾، وهو فعلٌ عدائيّ ذو كلفة عاطفية ومعنوية، لكنه تحوّل في أفق العناية إلى معبرٍ لتوسيع الأفق، إذ كان سبباً لوصول يوسف عليه السلام إلى مصر، أي إلى فضاءٍ أوسع لرسالته القادمة⁽⁴⁾.

في بيت عزيز مصر، تتبدّى فتنة السلطة واللذة معاً، موقعٌ اجتماعي مرموق يقترن بإغراء شهوانيٍّ مباشر⁽⁵⁾. هنا يُمتحن «لباس التقوى» امتحاناً عمليّاً، فيختار النبي يوسف عليه السلام السجن على المعصية⁽⁶⁾، مُقدّماً سلامة القلب والعقل على المنفعة الظرفية. هذه المفاضلة تكشف بنية القرار الأخلاقي في القصة، ليؤكد أن المنعطفات الحاسمة تُحسم بقيمةً عليا لا بحسابات الربح السريع. ومن ثمّ تنقلب القيود الظاهرية

(1) سورة يوسف، الآيات 4 - 6.

(2) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 80 - 81.

(3) سورة يوسف، الآية 15.

(4) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 78، 88، 100، 104.

(5) سورة يوسف، الآية 23.

(6) سورة يوسف، الآية 33.



(السجن) مجالاً جديداً للإحسان والتأثير التربوي والدعوي، فيتسع أثر القيمة بدل أن ينكمش⁽¹⁾. على هذا النحو، يثبت السرد أن «الخسارة» بالمعيار المادي قد تكون «كسباً» بالمعيار القيمي، وأن الشخصية الإيجابية تُعرّف بقدرتها على تحويل الإكراهات إلى منصات لبناء المصداقية.

تبلغ عملية التحويل ذروتها حين تتداخل المعرفة (تأويل الرؤيا) مع الأمانة والصدق في تبرئة الذمة، فننقد الثقة العامة. فالقصة لا تكتفي بإثبات براءة يوسف عليه السلام؛ بل تُظهره وهو يرفض مباشرة الخروج من السجن قبل استجلاء الحقيقة كاملة⁽²⁾، بما يشي بوعي عميق بأثر السمعة على أهلية الولاية. هذا الوعي المؤسس على «الصدق والأمانة» يجعل العلم (تأويل الأحاديث، والتخطيط لمواسم الخصب والجذب) قابلاً للتحويل إلى سياسة عامة رشيدة، لا مهارة تقنية عابرة. وعليه، يتخذ التمكين شكل «ولاية عادلة» لا غلبة قهرية في إدارة الحكم من قبل النبي يوسف عليه السلام، إذ تندمج القيم في إجراءات ادخار في السنين الخصبة، وترشيد الإستهلاك، وعدالة التوزيع، وصرامة القضاء على الفساد، ومساواة في النفاذ على الموارد.

تُظهر هذه المراحل أن مسار السرد ليس تعاقب صدفة، بل تعاقب آليات عملية تربط القيمة بالفعل، لأن صوابية القول والعمل مع الحق فيها نجاة الناس وصلاح المجتمع⁽³⁾، لتظهر النتيجة بأن الحسد يختبر الصبر، والجب يختبر التوكل، وبيت العزيز يختبر العفة، والسجن يختبر الإحسان التعليمي، لتجتمع كل هذه الصفات في تراكم «رأس مال أخلاقي» يجري استثماره ساعة الحاجة العامة. وعند لحظة الأزمة الاقتصادية، تتحول هذه الأرصدة إلى «أهلية إدارية» يتماهى فيها القرار العملي مع المقصد العدلي. على هذا الأساس، يقدم السرد مفهوماً عملياً لـ «الشخصية الإيجابية»،

(1) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 187 - 192.

(2) المرجع نفسه، ج 11، ص 198 - 202.

(3) محمد الريشهري: ميزان الحكمة، دار الحديث، قم، ط 1، 1375هـ، ج 1، ص 656.

كونها ليست حالةً مزاجيةً بل قابليّات مؤسّسة للصّلاح، تنبع من تركية متينة وتجلّى في إدارة منصفة مُحكمة التدبير.

أهمية هذا المسار للبحث العلمي مضاعفة من خلال التالي:

- يتيح بناء نموذج تفسيري قابل للتكرار في تحليل قصص قرآنيّة أخرى وفق معادلة القيمة المعنويّة العمليّة والتجربيّة، بما يُخرج الدراسة من العموم الوعظي إلى التحليل الإجرائي.
- يمدّ حقول التربية والقيادة والحوكمة الأخلاقيّة بإطارٍ معياريّ يُشتق مباشرةً من النصّ، حيث يُعالج أثر القيم في الأداء العملي لا بوصفها مبادئٍ معلّقة.
- يقدّم برهاناً نصّياً على أنّ تمكين الصالحين ليس طفرةً تاريخيّة، بل ثمرةً منطقيّة تراكميّة يقطع بمشروعيّة إسناد المسؤوليّة لمن جمع «العلم، الأمانة والعدل»، وهي ثلاثيّة تتكرّس في تجربة النبي يوسف عليه السلام بوصفها معياراً موضوعياً للثقة العامة. بذلك يغدو المسار من «الابتلاء إلى التمكين» ليس إطاراً سردياً فحسب، بل منهجاً معرفياً وأخلاقياً لاستخراج دلالة «الشخصيّة الإيجابيّة» وقياسها بقدرتها على صناعة المنفعة العامّة على قاعدة التوحيد والعدل.

ثانياً. منظومة القيم المؤسّسة للشخصيّة الإيجابيّة

تقدّم السورة إطاراً قيمياً متماسكاً يصوغ «الشخصيّة الإيجابيّة»، لا برويتها مزاجاً تفاؤلياً، بل بوصفها بنيةً معياريةً تُنتج سلوكاً رشيداً وقدرةً على إعداد الخطط واتّخاذ القرارات العادلة. هذا الإطار يقوم على مركزية التوحيد وما يتفرّع عنه من إخلاص وبصيرة واعتمادٍ على الله مقرونٍ بالفعل، تتجلّى جميعها في مواقف عمليّة متعاقبة تصنع رأس مالٍ أخلاقياً قابلاً للتحويل إلى ثقةٍ عامّة وتمكينٍ اجتماعي.



أ. التوحيد الخالص لله قاعدة ضبط النية والفعل

يَصُون التوحيد المقاصد من التلوّث بالمباهاة والمصالح الآنية، فيكسر «محمورية الذات» ويحكم «محمورية الحق». لهذا بدا يوسف عليه السلام أحياناً حليف ستر وصمت حين يقتضي المقام صيانة الأعراض أو حفظ المقصد الأعلى، وأحياناً حليف بيان صريح حين يتطلب المقام إقامة الحق وكشف البراءة وتذليل شبهة الباطل⁽¹⁾. فالمفاضلة بين الستر والبيان هنا ليست انفعالاً ظرفياً، بل نتيجة ميزانٍ توحيدٍ يجعل العمل «لله» لا «للنفس»، فتُقاس الكلمات والأفعال بمآلاتها لا برغبة الانتصار للذات.

ب. الإخلاص مرتبة قيمية مُنشئة للثقة

يُنْتِج بلوغ مقام «المخلصين» انتظاماً داخلياً بين الدافع والغاية، فتغدو الإرادة خالصة لمقاصد العبودية⁽²⁾، وتتحول الأمانة والإحسان من فضائل فردية إلى معايير عامة تُقاس بها الأهلية. حين تتراكم شواهد الصدق والعفة وحفظ الذمة، تنعقد الثقة الاجتماعية، فيصبح صاحبها مهيئاً موضوعياً لتولي المسؤولية. هكذا ينتقل الإخلاص من مقام روحي إلى أثر بنوي اجتماعي إداري، لينال شرعية أخلاقية تمهد للتمكين وتسوّغ الولاية على المصالح العامة.

ج. الإيمان منهج معرفي

يتأكد الإيمان بوصفه منهجاً معرفياً لا بديلاً عن السببية التي تفسر كيف تقع الأشياء. فالإيمان بالله والاستعانة به في العلم والقدرة لا يعنيان ترك الأمور دون تدخل بشري ولا يلغيان قوانين الطبيعة. لذلك اقترن «تأويل الرؤيا» بالقدرة على تحويل المعرفة إلى خطة اقتصادية واقعية زمن الشدة، دون الوقوع في غرور المعرفة أو إنكار نسبتها

(1) ابن أبي الحديد المعتزلي: شرح نهج البلاغة، دار احياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، 1959م، ج 2، ص 298.

(2) محمد مهدي التراقي: جامع السعادات، مطبعة النعمان، النجف الأشرف، ط 4، 1963م، ج 2، ص 311.

إلى عطاء الله، خصوصاً بأنّ واحدة من فلسفة الشدّة هي ذكر الله والتقرب إليه⁽¹⁾. هذه البصيرة هي التي تُحسن الاختيار عند التحدّيات الكبرى، فتوازن بين «ما ينبغي» و«ما يمكن»، وتربط بين العلم والعدل على صعيد اتخاذ القرارات المهمّة أو المصيريّة.

د. الاعتماد على الله

من أسس العمل الديني، هو الاعتماد على الله في نواحي الحياة كافة، ولهذا الاعتماد أركان أربعة هي: التوكّل، التفويض، الرضا، التسليم⁽²⁾. حيث تشكّل هذه الأركان منظومة سلوكيّة متكاملة:

- التوكّل: التزامٌ بالأسباب مع تفويض العاقبة لله؛ يحرّر الفاعل من فوبيا (الخوف المقيض) الفشل دون أن يعفيه من واجب الإعداد.
- التفويض: نقلُ الهمّ من «قلق السيطرة» إلى «سكينة الطمأنينة»، ما يثبت الذهن على العمل الأنفع.
- الرضا: يطفئ التمرد على سنن البلاء، فيحفظ الطاقة من استنزافها بالانفعالات غير المجدية في الحياة.
- التسليم: قبولُ «حدّ الممكن» بعد استنفاد الوسع، فيمنع الانكسار النفسي ويصون المعنويات.

لقد تجلّت هذه الأركان في محطات الحبّ وبيت العزيز والسجن، فأنتجت مزيجاً من الثقة والطمأنينة والثبات على الحقّ مع دوام السعي للإصلاح.

(1) محمد صالح المازندراني: شرح أصول الكافي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 1، 1421هـ/ 2000م، ج 11، ص 352.

(2) محمد باقر المجلسي: بحار الأنور، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 3، 1403هـ/ 1983م، ج 56، ص 341.



هـ. القيمُ المشتقَّة من القرآن الكريم وآثارها العمليَّة

من مضامين التوحيد والإخلاص، تتولَّد قيمٌ عمليَّة تُقاس بنتائجها:

- التقوى: طاقة إيجابية ومتمينة تمنع الشخصية من الدخول في مسارات أذى أخلاقي أو اجتماعي؛ بها حُسمت فتنة بيت العزيز بإيثار السجن على المعصية، فحُفظت الذمَّة الشخصية ورفعت قابليَّة الابتزاز مستقبلاً.
- الصبر: كفاية إجرائيَّة لضبط الإيقاع الزمني للفعل؛ يمنع التسرُّع الذي يفسد المقاصد ويتيح تراكم الخبرة وظهور لطف الله في المآلات.
- الإحسان: انتقالٌ من حصرية الأهداف في «سلامة الذات» إلى «نفع الآخرين» عبر تعليم الناس وخدمتهم؛ بما يوسِّع الشرعيَّة الأخلاقيَّة من الدائرة الخاصَّة إلى المجال العام.
- الصدق/الأمانة: رأس مالٌ اجتماعي يُختبر في الغيب قبل الشهادة؛ به تُبنى الثقة العامة التي تُؤهل للولاية، إذ يصبح صاحبها مأموناً على الأنفس والأموال.
- العدل: معيارُ التوزيع وسياسةُ المنفعة؛ هو محصِّل مؤسَّسة للقيم السابقة. يظهر في إجراءات ملموسة كتنقيح الفساد، وعدالة النفاذ إلى الموارد، وترشيد الاستهلاك زمن الشدَّة.

و. آليات مكارم الأخلاق

لا تعمل منظومة القيم كشعارات، بل عبر آلياتٍ دقيقة، فسياسة الستر حين يُفضي العزوف عنها تقود إلى فتنةٍ أعظم وفساد المجتمع، بينما الستر يُعطي فرصة للتوبة وصلاح المجتمع⁽¹⁾. و«فقه المآلات» الذي يقدر نتائج الفعل قبل وقوعه، وترتيب الأولويات الذي يقدم حفظ المقصد على انفعالات اللحظة، وتعليق القرار حتى

(1) حسين النوري الطبرسي، المعروف بـ «الميرزا النوري»: مستدرك الوسائل ومستنبط المسائل، مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، بيروت، 1988م، ج 12، ص 118.

تكتمل البيّنة كما في الإصرار على استجلاء الحقيقة قبل الخروج من السجن. هذه الآليات تجعل الشخصية الإيجابية قادرةً على إدارة التعارض بين قِيمٍ متكاثرة دون الوقوع في التلفيق أو التبرير.

ز. من القِيم إلى المؤسسة

حين تتراكم هذه القِيم في الوعي والسلوك تُنتج «قابليّة التطبيق المؤسّسي» للعدل. فالإخلاص يمنع تضارب المصالح، والتقوى تضبط الحوافز، والصبر يحمي من قرارات الهلع، والإحسان يخلق رصيّدًا اجتماعيًا، والصدق والأمانة يُحكّمان معايير الشفافية. عندئذٍ يصبح التمكينُ نتيجةً منطقيةً لا طارئة، تبرز شرعيةً مُستندة إلى فضائل مُتحققة، وكفاءة إدارية تُحوّل العلم إلى سياسة، ومؤسّسات تُدار بمقاصد الحق لا بمآرب الأشخاص. بهذه الخلاصة تتجلّى «الشخصية الإيجابية» بوصفها منظومة تشغيل أخلاقية عملية تبدأ من التوحيد، مرورًا بإخلاص يُشيد الثقة وبصيرة تُحسن التدبير، وتنتهي إلى العدل، فتجعل الابتلاءات مواردًا للتعلّم والتمكين، لا ذرائع لليأس أو الفوضى.

ثالثًا. القيادة وإدارة الأزمات

تبتدئ القيادة في قصّة النبي يوسف عليه السلام بوصفها انتقالًا مُحكمًا من الشرعية الأخلاقية إلى الأهلية المؤسسية، ومن رأس المال القيمي إلى منظومة سياسات عامّة تُدار على قاعدة العدل والكفاءة. لا تنفصل «القيادة» هنا عن «إدارة الأزمات»، لأنّ لحظة التمكين اقترنت مباشرةً بأكبر أزمة معيشية اقتصادية عرفها التاريخ آنذاك، بتوالي سبع سنين خصب يعقبها سبع شداد. وقد صاغ النصّ من هذه الوقائع بنيةً معياريةً يمكن تفكيكها إلى أربعة محاور:

- التأسيس لشرعية القيادة.
- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.



– تصميم السياسة العامة.

– توليد الأثر الاجتماعي.

أ. التأسيس لشرعية القيادة

يطلب النبي يوسف عليه السلام المنصب لا ابتغاء سلطة مجردة⁽¹⁾، بل تحديداً لمجال تدخل يتوافق مع «الكفاءة + الأمانة»، إذ ﴿قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ﴾⁽²⁾. فالحفظ معيارُ نزاهةٍ ووقايةٍ من الفساد، والعلم معيارُ كفاءةٍ وقدرةٍ على التدبير. بهذا الاقتران تتحدد شرعيةُ الولاية بوصفها «عهداً» يتوقف على ائتمانٍ عامٍّ وتخصّصٍ عمليٍّ، لا على محض نسبٍ أو رغبةٍ في الهيمنة.

يتبيّن من هذا التقديم أنّ الشرعية لا تُستورد من خارج التجربة، بل تُبنى تراكمياً عبر مواقف الصدق والعفة وحُسن إدارة الذات والآخرين؛ ثم تُعلن صراحةً لحظة تحمّل المسؤولية حيث يكون الناس مطلّعين ودون اعتراضٍ منهم.

ب. التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات.

يستجيب النبي يوسف عليه السلام لأفقٍ زمنيٍّ ممتدٍّ، فيؤسّس بنيةً عمليةً تتجاوز ردود الفعل العاجلة، ليؤسّس لتخطيط إستراتيجي لإدارة الأزمات⁽³⁾، وأهمّ عناصر هذا التخطيط هي:

- تقدير المخاطر وفق دورةٍ اقتصاديةٍ واضحة المراحل.
- إنشاء جهازٍ لوجستيٍّ يضبط التدفّقات من الحقول إلى المخازن ثم إلى الأسواق.
- سنّ قواعدٍ للدّخار الإلزامي للقمح في سنوات الخصب.
- وضع معايير للنفاذ العادل إلى الموارد الاقتصادية زمن الشدّة.

(1) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 204-205، 211.

(2) سورة يوسف، الآية 55.

(3) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 211.

بهذا تتحدّد «الخزائن» ليس كمستودعاتٍ صامتة، بل كبنية مضبوطة لسلسلة التوريد والتجفيف والصرف، تُدار بقيادة مركزية ورقابية صارمة، ويُراعى فيها تقليل الهدر وتحييد الفساد⁽¹⁾. وتأتي الإشارة التفسيرية إلى فلسفة هذا البناء المؤسسي لتؤكد أنّ السياسة العامة المنصفة تُشتقّ من مقاصد العدل وتثبيت الحقوق، لا من مزاج الحاكم أو ضغوط السوق وحدها.

ج. تصميم السياسات العامة وآلياتها العملية

تجسّد السياسة في منظومة قرارات مترابطة، بسياق متتالي، يبدأ بادّخار منضبط في سنوات الخصب، ثم ترشيد استهلاكٍ داخلي يحُول دون الإفراط، ثم اتّباع سياسة توزيعٍ بالحقّ تُعطي كلّ ذي حقٍّ حقه وفق معايير موضوعية، بعدها؛ موازنة دقيقة بين الاستجابة الإنشائية والحماية من الاحتكار والتهريب، انتهاءً بضبط المعايير القياسية (الكيل / الوزن) بما يسدّ منافذ الغش والتمييز.

بهذا التصميم تتوازن «المصلحة الخاصة» و«المنفعة العامة» دون أن تُترك الثانية نهياً للأولى، وتُربط العدالة بالتنفيذ عبر أدوات قابلة للقياس والمساءلة، لا عبر خطاباتٍ إنشائية. ويفهم من انتظام هذه القرارات أنّ النبي يوسف عليه السلام لم يُنشئ سياسةً ظرفيةً، بل نظاماً قابلاً للصمود عبر الزمن، حيث تُحوّل المعرفة الاستشرافية (تأويل الرؤيا) إلى تخطيطٍ بعيد المدى.

لذلك تتأتى من السياسات العامة من القيادة الخدمانية قواعد عملية تشكّل معايير الحكم والإدارة:

1. القيادة الخدمانية وبناء الرصيد الاجتماعي

قبل التمكين الرسمي، مارس النبي يوسف عليه السلام قيادةً تعليميةً في السجن، بدايتها

(1) سورة يوسف، الآيات 47 - 49.



تعليمٌ وتزكيةٌ ودعوةٌ إلى التوحيد، ثم تسخيرُ العلم في خدمة حاجات الآخرين عبر تأويل رؤاهم⁽¹⁾. هذا النمط الخدمي راكم «شرعية القرب» وأكد صدقيته أمام جمهور متنوع، حيث أصبح الانتقال من «سجينٍ مُحسن» إلى «وزيرٍ مُصلح» انتقالاً طبعياً في نظر المجتمع، لا قفزةً مفاجئة تُثير الارتباب. هكذا تُرى التربية والتعليم بوصفهما مدخلا لتوسيع الشرعية الأخلاقية، تمهيداً لتحويلها إلى شرعيةٍ إداريةٍ ساعة تكليف عام.

2. توازن القيم في القرار التنفيذي

يفرض الواقع تعارضاتٍ حتميةً بين قيمٍ خيرة، بأسس مادية وروحية ومعنوية، مرتكزها الرحمة العاجلة والعدالة المستدامة، الشفافية وحفظ المقاصد، التيسير وحماية النظام من الانهيار. وتتجلى براعة القيادة اليوسفية في إدارة هذه التعارضات بآلياتٍ دقيقة من خلال فقه المآلات، ترتيب الأولويات، وسياسة «الستر» حين يكون الإفصاح مؤلداً لفتنةٍ أكبر، ثم الإصرار على استجلاء الحقيقة عند الدخول في ولاية عامة لتكون الذمة خفيفةً من الشبهات. بهذه الأدوات تتحول القيم من نظريات مثالية معلقة إلى قواعد قابلة للتطبيق، وتُصان الشرعية من التآكل والتشكيك الخارجي.

3. منطق العدالة في التوزيع والرقابة

تتجلى العدالة عبر الاستفادة من مقدّرات الأغنياء بعد إعطائهم القمح في سنوات الندرة، لضمان ديمومة الدولة وقوتها، وعدم استقواء الأغنياء على الضعفاء في توزيع الموارد⁽²⁾. العدل في القصة ليس شعاراً، إنما هو منظومة إجراءات متواصلة: توحيد المعيار، منع الاستثناءات غير المبررة، ضمان حدٍّ أدنى من النفاذ إلى القوت، تسعير أو ترشيدٌ يحول دون تضخمٍ مفرط بفعل الندرة، رقابةً على موظفي الجهاز التنفيذي لمنع الرشوة والاحتكار، ومراجعة دورية للسياسات تبعاً لمعطيات الموسم.

(1) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 180 - 187.

(2) المرجع نفسه، ج 11، ص 210 - 211.

هذا المنطق يجعل «التمكين» وظيفةً لخدمة المجتمع لا امتيازًا لاستعلاء طبقةٍ على أخرى؛ ويحوّل «الخزائن» إلى أداة توازن اجتماعيٍّ تحدّ من تَغَوُّل الأقوياء على الضعفاء.

4. إدارة المخاطر وسلسلة الإمداد عبر قانون الإذّخار السليم

برهن النموذج اليوسفي على أنّ إدارة الأزمات لا تُختزل في التخزين؛ بل تقوم على هندسة سلسلة الإمداد من المنبع إلى المستهلك، برز في إدارة المخاطر من خلال الإمداد نتيجة الإذّخار والتوزيع السليمين⁽¹⁾، فتعاقبت الخطوات: تنوع مصادر التوريد زمن الخصب، تحسين وسائل الجمع والحفظ لتقليل الهدر، توزيع المخزون جغرافياً لخفض مخاطر الانقطاع، وإقامة قواعد لتحديد الحصص وفق حجم الأسرة واحتياجها وظروفها. كما يظهر البُعد الاتصالي من خلال تثقيف الناس على ثقافة الإذّخار الرشيد، ونبذ الإسراف، والامتناع عن «أكل بذور الموسم القادم»، بما يحفظ القدرة الإنتاجية ويمنع انهيار الدورة الاقتصادية.

5. الحوكمة والشفافية بوصفهما ضمانتين للاستدامة

تُشير السيرة إلى مبدأً ضمّنيّ بأنه لا تكفي صلاحية القائد إن عُدّت بنية الرقابة والمساءلة⁽²⁾. لذا تتأسّس «الشفافية» في معيار الكيل الموزون، وتساوي الفرص، ورفع الالتباس عن الذمّة قبل مباشرة المنصب، وفي ظهور القرار على صورة إدارية بنيويّة واضحة لا مجاملةٍ شخصيّة. هذه الشفافية تُنتج قابليّةً للمحاسبة، وتقلّص «منطقة الظلّ» التي يتغذّى فيها الفساد الإداري؛ وبدونها تتحوّل النوايا الحسنة إلى قراراتٍ مُلبسة قابلة للتلاعب، خصوصاً في حالة اقتصاد الندرة التي واجهها النبي يوسف عليه السلام في فترة تولّيه مناصب أساسيّة في الحكم.

(1) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 204 - 205.

(2) المرجع نفسه، ج 11، ص 158 - 160.



6. الأثر الاجتماعي والاقتصادي

يُقاس نجاح القيادة بما تُحدثه من استقرار اجتماعيٍّ وأمنٍ غذائيٍّ وعدالةٍ في النفاذ إلى الموارد. ففي النموذج اليوسفي، أمنت السياسة العامة «مركزات السكينة» كونها أودعت الثقة اتجاهه في قلوب من حوله، وجعلته في مكانة مرموقة يغطيه بها من حوله. وهي من شأنها أن تؤمن انتظام المجتمع من خلال: تراجع سلوكيات الذعر، انتظام الدورة الاقتصادية على قاعدة الادّخار/ التوزيع، حماية الفقراء من المجاعة الجماعية، وخفض التوتر بين الفئات عبر معيارٍ موحدٍ في المعاملة. وعلى المدى البعيد، ترسخ هذه النتائج «ثقافةً مؤسسية» تجعل المجتمع أقلّ هشاشةً في مواجهة صدماتٍ لاحقة، لأنّ الناس تعلّموا ربط الوفرة بالإدّخار والشدة بالانضباط.

7. تلازم الإحسان الفردي والعدل المؤسسي كنتيجة تقييمية

لا تتعارض الرحمة مع الصرامة التنظيمية في التجربة، بل يتكاملان من خلال تلازم الإحسان الفردي والعدل المؤسسي⁽¹⁾، فالإحسان يمدّ السياسة بروح المقصد، والعدل يقيدها بحدود الحقّ. بهذا التكامل تُسدّ الثغرات بين النيات الطيبة والنتائج السيئة، فلا يتحوّل التعاطف إلى محاباةٍ مُفسدة، ولا تتحوّل الصرامة إلى قسوةٍ تُنفّر الناس. وقد أثبتت التجربة أنّ القيم الأخلاقية ليست زينة خطابية، بل أدوات سياسة عامة إذا أُحسن تحويلها إلى معايير قرار ومؤشرات أداء إنسانية.

تأتي الخلاصة الإجرائية؛ بأن القيادة في قصة يوسف عليه السلام يمكن إدراجها بالتسلسل على الشكل التالي:

- فنّ المواءمة بين مضامين «القيمة» و«المؤسسة» وبين «الاستشراف» و«التنفيذ».
- تبدأ بشرعية تُصان من الشبهة، وتُبنى على إخلاصٍ وأمانةٍ وعلم.
- تُترجم إلى نظام مؤسسيّ يلتقط المخاطر قبل استفحالها.

(1) سورة يوسف، الآية 90.

- تُصاغ سياسةٌ عامّةٌ تُحسن إدارة الوفرة والندرة.
- يُستخلص أثرٌ اجتماعيٌّ يُقاس بالعدل والاستقرار.

بهذه السلسلة تنعقد أهلية الولاية، وتُدار الأزيمة بلا فوضى، وتتحقق النجاعة دون خيانةٍ للمقصد، في نموذجٍ قرآنيٍّ قابلٍ للاستلهاام القيمي عبر العصور.

رابعًا. البنية المعرفية الروحية وأثرها في السلوك

تشتغل البنية المعرفية الروحية في قصّة النبي يوسف عليه السلام، بوصفها منظومةً تولّد الفعل الرشيد وتحكمه، لا زخارف وجدانية⁽¹⁾. مدارها:

- معرفة سنن الله في الابتلاء والتمكين.
- إرادةٌ منضبطة بالعبودية.
- أخلاقٌ مُفعّلة في القرار العملي.

بهذا المعنى، فإنّ «الشخصية الإيجابية» ليست انفعاليًا تفاؤليًا، بل نتاج تفاعلٍ منهجيٍّ بين إدراكاتٍ عقائدية (التوحيد، القضاء والقدر، حكمة الابتلاء) وحالاتٍ قلبية (الإخلاص، التوكّل، التفويض، الرضا، التسليم) وآلياتٍ سلوكية (المراقبة، المحاسبة، ضبط الانفعال، فقه المآلات). وقد نصّ الإسلام على «الصبر» ضمن فضائل العمل، مؤسّسًا له على وعيٍ بسنن البلاء والعاقبة⁽²⁾، فجاء صبر النبي يوسف عليه السلام وعدًا بالإحسان والظفر، لا سلبيةً ولا انسحابًا، إنه حُسْنُ تدبيرٍ للنفس وكفٌّ عن مقابلة السيئة بمثلها.

(1) للمزيد راجع: محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 4، ص 109

(2) محمد بن الحسن الحر العاملي: وسائل الشيعة، مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، قم، 1414هـ، ج 7، ص 155.



أ. المعرفة العقائدية مُحَرِّك المعنى للسير نحو الحق ومعرفته أهله

يبدأ الضبط السلوكي من تصوّر صحيح لله والكون والإنسان؛ فالتوحيد يثبت «محورية الحق» بدل «محورية النفس»، والاعتقاد بحكمة الابتلاء يحول دون التمرد العبي، والإيمان بأن العاقبة للمتقين يولد أفقاً زمنياً أطول من انفعالات اللحظة، لذلك فإن المعرفة العقائدية هي مُحَرِّك المعنى للسير نحو الحق ومعرفته أهله⁽¹⁾. هذه المعارف تنتج «خريطة قرار» ترى الوقائع جزءاً من سيرورة إلهية تُدار بالأسباب لا بالصدف. لذلك لا يتعارض ردّ الفضل إلى الله مع تشغيل العقل والتخطيط الذي يقود إلى الخير بفعل الإيمان⁽²⁾، بل هو تأطيرٌ للسببية داخل أفق التوحيد، حيث تُنسب النعم إلى مُنعمها مع التزام قوانين الفعل والعمل.

ب. «لباس التقوى» آلية حماية وقائية ودعم معنوي ومادي للإنسان

تصف النصوص التقوى بلباسٍ يحفظ الظاهر والباطن معاً؛ وظيفة هذا اللباس سدّ منافذ الانزلاق الأخلاقي والمعيشي عبر مبدأ «اتّق الشبهات»⁽³⁾، فيصبح «لباس التقوى» آليةً حماية وقائية ودعم معنوي ومادي للإنسان⁽⁴⁾، فتقلّ قابليّة الابتزاز وتزداد المناعة عند الفتنة. بهذا المعنى حمت التقوى النبي يوسف عليه السلام من فتنة الشهوة حين فضّل السجن على المعصية، ومن فتنة السلطة بعد التمكين حين أبقى القرار محكوماً بالعدل لا بالهوى؛ فصارت التقوى مولداً لإرادة أقوى وعزم أثبت وسكينة تُثير البصيرة وتحول الإيمان طاقة عمل وقيادة⁽⁵⁾. يظهر أثر ذلك عملياً في سلامة الذمة الشخصية واستمرار المصداقية العامة ومتانة المعايير عند الضغط.

(1) محمد الريشهري: موسوعة الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام في الكتاب والسنة والتاريخ، دار الحديث، قم، ط 2، 1425 هـ، ج 4، ص 167.

(2) محمد الريشهري: العقل والجهل في الكتاب والسنة، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1421 هـ/2000 م، ص 82.

(3) سورة الأعراف، الآية 96.

(4) للمزيد راجع: ناصر مكارم الدين الشيرازي: الأمل في تفسير كتاب الله المنزل، طبعة جديدة منقحة، مؤسسة النشر الإسلامي لجامعة المدرسين، قم، 1409 هـ، ص 126.

(5) سورة الأنعام، الآيتان 87 - 88.

ج. الصبر كفاءة تنفيذية لا استكانة

الصبر في النموذج اليوسفي ليس مجرد تحمّل؛ إنه قدرة على تنظيم زمن الفعل، وحبس دوافع الانتقام، وتحمل كلفة القرار الأخلاقي إلى حين ظهور مآلاته. بهذا النموذج صبر النبي يوسف عليه السلام على أذى الإخوة دون انتقام معجل، وعلى ظلم السجن دون نقمة تُعطل رسالته، فأنج الصبر «اتساع أفق» و«رصيد مصداقية» وثمره لازمة للتمكين اللاحق⁽¹⁾.

لقد نصّ الإسلام على جعل «الصبر» من أعمال القلوب، ولكن مخرجاته قابلة للقياس من خلال ثبات انفعالي، انتظام معرفي وجودة قرار في محطات محورية حرجة.

د. الإخلاص ومحورية النية

تقيم قاعدة «النية أفضل من العمل» وزن الفعل بمقاصده، فتجعل معيار القيمة في بواعثه، لا في صحبه أو نتائجه الظاهرية⁽²⁾. ففي النموذج اليوسفي، يبدو الإخلاص ليس حالة باطنية صامتة؛ بل قوة محاسبة تُصفي شوائب الرياء والمنفعة، فيستحيل السلوك أصدق، ويغدو صاحبه أميناً على مصالح الناس؛ لذلك أصرّ على تبرئة الذمة قبل الخروج من السجن، ليحمل الولاية على بينة لا على شبهة. بهذا تولّد من الإخلاص أثر مؤسسيّ قوامه شرعية أخلاقية تُسوِّغ التفويض العام وتقي من التلاعب بالسلطة.

هـ. الاعتماد على الله

هناك أربعة أركان للاعتماد على الله: التوكّل، التفويض، الرضا، التسليم⁽³⁾، وترجمتهم عبر:

- التوكّل التزامٌ بالأسباب مع تعليق النتيجة على حكمة الله.
- التفويض نقل ثقل الهمّ من «وهم السيطرة» إلى «سكينة الإطمئنان».

(1) للمزيد راجع: محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 216-233.

(2) محمد مهدي النراقي: جامع السعادات، مرجع سابق، ج 2، ص 313.

(3) محمد باقر المجلسي: بحار الأنور، مرجع سابق، ج 56، ص 341.



– الرضا يطفئ التمرد على سنن البلاء.

– التسليم هو قبول «حدّ الممكن» بعد استنفاد الوسع أو الوفرة.

هذه الأركان تُحوّل الإنسان إلى طاقةٍ مُنتجة وتمنع التشتت الذهني، وقد ظهرت في مواقف الجبّ والسجن والتمكين كمنظومة واحدة لا كفضائل متفرقة، فأنجبت ثقةً وطمأنينةً وثباتاً على الحقّ مع دوام السعي للإصلاح.

و. المحافظة على نظام الضبط الداخلي للشخصية

يرتكز الحفاظ على نظام الضبط الداخلي للشخصية على الدّكر والمراقبة والمحاسبة، الذي يعتمد دين التوحيد⁽¹⁾، وفق ما يلي:

– الذّكر: يحفظ حضور القلب مع الله، فيُسقط عن الفعل زوائد «الأنّا» ويوجه النية إلى المقصد.

– المراقبة: هي استحضار نظر الله في السرّ والعلن، فتدفع الخواطر قبل أن تصير عزائم.

– المحاسبة: مراجعة دورية تُصحّح الانحراف وتمنع التراكم السلبي.

تعمل هذه الآليات كـ«نظام ضبط داخلي» يجعل الانحراف صعباً وإن غاب الرقيب الخارجي، لذلك تقرّر أن تُسند للنبي يوسف عليه السلام الخزائن، حيث تنعكس الرقابة الباطنة على أمانة المال العام.

ز. «اعتماد المآلات» وترتيب الأولويات

تلزم البنية المعرفية الروحية قراءة نتائج الأفعال قبل وقوعها⁽²⁾، لذا راوح النبي يوسف عليه السلام بين الستر والبيان بحسب المصلحة الراجحة على قاعدة اعتماد ستر

(1) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، مرجع سابق، ج 11، ص 160.

(2) أحمد الريشوني: نظرية المقاصد – الإمام الشاطبي، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، الرياض، ط 2، 1992، ص 353.

القبیح حين يؤدّي كشفه إلى فتنةٍ أعظم، وبيانُ الحقّ حين تكون المصلحة في تبديد الشبهة. كما قدّم حفظ المقصد على حظوظ النفس، فقبل السجن ليدفع مفسدةً أكبر، وأرجأ الخروج منه حتى تُستجلى الحقيقة، ليحمي الشرعيّة من ثقب الاتّهام. هذا الفقه ينتزع القرار من أسر الانفعال ويضعه على سكة مقاصد العدل والحقّ.

ح. نقل التشريع الإسلامي من المعنى إلى الأثر العملي

لكي يصبح نافذاً في السياق الطبيعي المعدّ للنهج السلوكي، يجب أن يُنقل التشريع الإسلامي من المعنى إلى الأثر⁽¹⁾. على أن تتجسّد البنية العمليّة في آليات التحويل السلوكي في خمسة محاور عمليّة:

- ضبط الانفعال: كبح الغضب والحسد واليأس هو من سمات القدرات الروحية العقلانية⁽²⁾، ما يمنع قرارات «الهلع» ويؤمّن استمرار التعقّل.
- ضبط اللسان: اعتماد سياسة الكلام في الموجب الزماني والمكاني واللازم، هو من حكمة العلاقات الإنسانيّة، وتأتي وفق المصلحة، فتقلّ عندها أخطاء الإفشاء ويزداد أثر البيان عند الحاجة⁽³⁾.
- أمانة السرّ والمال: حماية المعطيات الحسّاسة والموارد العامّة، فتُسدّ منافذ الفساد والابتزاز.
- التحضير والاستباق: تحويل الاستشراف (تأويل الرؤيا) إلى خطط ادّخار وترشيّد وتوزيع.
- العدل في التنفيذ: ترجمة القيم إلى معايير كيل ومراقبة ومساواة في النفاذ، فتقترن الشرعيّة بالكفاءة.

(1) أحمد الريشوني: نظرية المقاصد، مرجع سابق، ص 353.

(2) روح الله الموسوي الخميني: جنود العقل والجهل، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، 2001، ص 281.

(3) محمد بن يعقوب بن إسحاق الكليني: الكافي، دار الكتب الإسلامية، طهران، ط 3، 1388هـ، ج 1، ص 113.



ط. التكامل بين الإحسان الفردي والمجتمعي والعدل المؤسسي

وسَّع الإحسان في السجن (تعليم، تأويل، نصح) الشرعية الأخلاقية، ثم تحوّل بعد التمكين إلى عدلٍ مؤسسي عبر سياسات ادّخارٍ وتوزيعٍ بالحق، على قاعدة التكامل بين الإحسان الفردي والمجتمعي والعدل المؤسسي⁽¹⁾. هذا التكامل يكشف أنّ البنية المعرفيّة الروحيّة لا تتوقّف عند تركية الفرد، بل تُصمّم لتصنع منفعةً عامّةً قابلةً للقياس فتُنتج أمناً غذائياً، استقراراً اجتماعياً، خفضاً للهدر والفساد. وبدون هذا التحويل يتكدّس الدين وعظاً ويُختزل إلى طقوسٍ بلا أثر؛ أمّا في النموذج اليوسفي، فقد ترجم الإيمان نفسه في صرامة معيار الكيل وعدالة النفاذ إلى المورد وحماية الضعفاء زمن الندرة.

ظ. معايير القياس الأخلاقي السلوكي

يمكن رصد أثر البنية عبر مؤشراتٍ نوعيّة وكميّة التي ثبّتتها وقائع إدارة العلاقات والمؤسّسات لسنوات طويلة في إدارة أزمة القحط، والتي أدّت إلى وصول النبي يوسف عليه السلام إلى أن يكون عزيز مصر، بما يُشير إلى عدة سلوكيات رئيسة: ثبات المزاج عند الشدائد، انخفاض النزعات الانتقاميّة، ارتفاع مستويات الثقة العامة، انتظام سلسلة الإمداد، تراجع المظالم المرتبطة بالتمييز في التوزيع، ارتفاع كفاءة الإدّخار، رسوخ ثقافة الإمتناع عن الإسراف في «أكل البذور». هذه المؤشّرات تُظهر أنّ القيم ليست مجردة، بل تُقرأ في النتائج، وأنّ «النية» لا تُغني عن «الاتقان» بل تؤسّسه وتوجّه العمل.

الخاتمة

تثبّت القراءة النصيّة أنّ منظومة القيم في قصة النبي يوسف عليه السلام - صفات التوحيد، التقوى، الصبر، الإحسان، العدل - ليست سرداً تاريخياً ولا وعظاً تجميليّاً،

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، جمع محمد بن الحسين بن موسى المعروف بـ «الشريف الرضي»، مركز إحياء التراث التابع لدار ومخطوطات العتبة العباسية المقدسة، كربلاء - العراق، ط 2، 1437هـ/ 2016م، ص 477 - 478.

بل «بنية عملية» تنتج أثراً قابلاً للرصد من خلال تحويل الابتلاء إلى تركية منتجة، وتحويل المعرفة إلى سياسة عامة، وتصريف العبادة في عدالة اجتماعية. بهذا المعنى تبدل «الشخصية الإيجابية» من مفهوم وعظي إلى بنية معيارية لها مداخلات مرتبطة بقوة النية (قيم ودوافع باطنية) ولها مخرجات (ثقة عامة وتمكين ومؤسّسات عادلة). فمسار القصة لا يتقدّم بالصدفة، بل وفق معادلات متكرّرة تتضمن ابتلاء يُختبر فيه الثبات، تركية تُعيد ترتيب البواعث/الدوافع، إحساناً يوسّع الشرعية، ثقة اجتماعية، ثم تمكيناً يُدار على قاعدة العدل والكفاءة.

أما على مستوى «المادة السردية»، فقد قدّمت المحطات الكبرى المتمثلة في البيت النبوي، الحسد والجَبّ، بيت العزيز، السجن، العزة — مشاهد تطبيقية تبين علاقات السبب - النتيجة بين القيمة والسلوك والأثر من خلال أن سياسة الكتمان الحكيم تحمي المقصد من آفة الحسد، والتقوى تحسم فتنة الشهوة بإيثار السجن على المعصية، والصبر ينظّم زمن القرار ويمنع الانفعال الانتقامي، والإحسان التعليمي في السجن يراكم صدقية قابلة للتحويل إلى تفويض اجتماعي ساعة الحاجة. هذا التعاقب يكشف أن «الفضيلة» ليست حالة وجدانية، بل «قابلية تشغيل» تصمد عند الضغط وتنتج أثراً عاماً.

على مستوى «البنية المعرفية-الروحية»، ظهر «لباس التقوى» كآلية صيانة مانعة للانزلاق ومقللة لقابلية الابتزاز، وبرز الصبر ككفاءة تنفيذية تضبط الإيقاع الزمني للفعل وتحتمل كلفة القرار الأخلاقي حتى تتبين المآلات. أُطّر الإيمان داخل السبيّة، فكان ردّ الفضل إلى الله مقروناً بالتخطيط والعمل، لا ذريعةً لتعليق الأسباب؛ كما تُبّت معيار «النية أفضل من العمل» ليقيم قيمة الفعل على مقاصده بعد استيفاء شروط الاتقان، فتتولّد من الإخلاص شرعية أخلاقية تحصّن الذمة وتسوّغ التفويض العام.

وعلى مستوى «القيادة»، لم يُطلَب المنصب بوصفه غايةً سلطوية، بل بعده مجال



اختصاص بخبرة «... إِنْني حَفِيطٌ عَلِيمٌ»⁽¹⁾. فاقتران «الحفظ» بالأمانة و«العلم» بالكفاءة أمّا تعريفًا صريحًا للشرعية من منطلق نزاهة سابقة، وتخصّص مُعلن، واستعداد للمساءلة. هذا التعريف حوّل رأس المال القيمي إلى أهليّة مؤسّسيّة، ومنع تحويل التفويض إلى امتيازٍ شخصي، وأخضعه لقاعدة الحقّ لا الهوى. عند لحظة الاختبار الاقتصادي، تحوّلت الاستشرافات التأويليّة إلى سياسةٍ عامّة منظّمة، خصوصًا بأنّ النبي يوسف عليه السلام كان من المتوسّمين أي المتفرّسين الذين يُمعنون النظر حتى يعرفوا حقيقة الشيء⁽²⁾، ولذلك عمل على خطّة محكمة من تجلّيات خبرة واعية تقوم على ادّخار في سنين الخصب، وترشيد استهلاك، ومنع احتكار، وضبط معايير الكيل، وعدالة في النفاذ إلى الموارد، ورقابة على الجهاز التنفيذي لمنع الفساد والتلاعب.

لذلك؛ جاءت النتيجة الاجتماعية قابلةً للقياس من خلال أمن غذائيّ، خفض لسلوكات الذعر، انتظام دورة الإمداد، حماية الضعفاء من المجاعة الجماعيّة، وانكماش مساحات الامتياز غير المشروع. ولم يعد تعبير «الخزائن» يدلّ على مستودعات جامدة، بل منظومة حوكمة تُدار بالمعايير والمساءلة؛ وبذلك انتقل «الإحسان» الفردي إلى «عدلٍ مؤسّسيّ» يوازن بين الرحمة والصرامة بقواعد حكم تنطلق من رحمة تُحدّد الوجهة المقصديّة، وصرامة تنظّم العمليات وتمنع الانحراف. هذا التوازن منع «انزلاق النّيّات الطيّبة» إلى محاباةٍ مُفسّدة، ومنع «الصرامة» من التحوّل إلى قسوة تُنفّر الناس.

ومن منظورٍ منهجي، أثبت التحليل النصّي إمكان «ترميز القيم» في القصّة كوحداث تحليل، وتتبعها عبر المحطات بما يسمح ببناء نموذج تفسيريّ قابل للتكرار عبر مسار تسلسلي: قيمةٌ محوريّة ← آليّة باطنية (إخلاص/ تقوى/ صبر/ توكل) ← ممارسة اتّصال/ قرار (ستر/ بيان، ضبط لسان، إدارة غضب) ← إجراء مؤسّسيّ (ادّخار،

(1) سورة يوسف، الآية 55.

(2) محسن الفيض الكاشاني: تفسير الصافي، مؤسسة الهادي، قم المقدسة، ط 2، 1416 هـ، ج 3، ص 118.

توزيع بالحق، معيار كيل، رقابة) ← أثر اجتماعي قابل للرصد. هذا التسلسل حول المادة القرآنية من مستوى الموعظة العامة إلى إطار معياري ذي قابلية تشغيلية.

تكشف النتائج أن «الشخصية الإيجابية» في المنظور القرآني ليست تفاؤلاً نفسياً معزولاً، إنما هي قدرة مركبة على صناعة المنفعة العامة على قاعدة التوحيد والعدل. يُقاس تحققها بارتفاع الثقة العامة، ومتانة المعايير التنفيذية، وتحويل المعرفة إلى قرارٍ يراعي المآلات. وتؤكد التجربة أن التمكين لا يقع طرفة؛ بل يتراكم من خلال انتظام البواعث، وسلامة الذمة، وكفاءة التخطيط، وصواب أدوات التنفيذ. بهذا المعنى، فإن النمط اليوسفي يعدّ معياراً قرآنياً لصناعة القيادة الرشيدة من داخل فضاء العبادة والأخلاق.

يحدّد البحث أيضاً؛ «آليات وقائية» حفظت المسار من التلوث بتطبيقات متعدّدة هي: فقه المآلات لتقدير نتائج الأفعال قبل وقوعها، سياسة الستر حين يكون الإفصاح مولداً لفتنة أعظم، الإصرار على استجلاء الحقيقة قبل مباشرة المنصب لصيانة الشرعية من ثقب الاتهام، وترتيب الأولويات بتقديم حفظ المقصد على انفعالات اللحظة. هذه الآليات نزع القرار من أسر المزاج الشخصي ووضعت على سكة المقاصد، وجعلت الالتزام الديني مصدراً لتعقلٍ سياسي لا لعواطف اندفاعية.

يتمثل إسهام هذا العمل نظرياً في تثبيت «نموذج قرآني للقيادة الأخلاقية» يقوم على ثلاثية إدارية: رأس مال قيميّ مُتحقق، وشفافية تُؤسّس للمساءلة، ونظام مؤسسي يترجم القيم إلى إجراءات فعلية.

في الخلاصة المفاهيمية، تُعدّ بنية القيم الأخلاقية في قصّة النبي يوسف عليه السلام منظومة عملية متكاملة، تبدأ بالتوحيد الذي يُحكّم المقاصد ويكسر محورية النفس، وتمضي عبر التقوى والصبر والإحسان لتشييد شرعية أخلاقية، ثم تُترجم في بناء مؤسسي وعدالة تنفيذية تُدار بالمعايير والرقابة. بهذا تتعيّن «الشخصية الإيجابية»



للتحوّل إلى قدرة دينيّة عمليّة على تحويل الشدائد إلى موارد تعلّم وتمكين، وتحويل العبادة إلى عمرانٍ بالحق، وتحويل المعرفة إلى سياسة عامّة عادلة. فالمعاني الروحية هنا تصنع السكينة وتضمن الفاعليّة، والنتيجة الاجتماعية تُقاس بثبات العدل لا بالترويج الدعائي. بذلك يغدو البناء الشخصي مشروعاً لعمران الأرض وفق سنن الله: استبصارٌ بالمعنى، وضبطٌ للبواعث/ الإنفعالات، واتقانٌ في العمل، وعدلٌ في الأثر.

بالمحصّلة المفاهيميّة، فإنّ البنية المعرفيّة الروحية في هذه القصة أيضاً، هي منظومةٌ منسّقة قائمة على عدة أسس: معرفةٌ تُنير الطريق، تقوى تحرس الخطوات، صبرٌ ينظّم الزمن، إخلاصٌ يُنقي البواعث/ الدوافع، توكلٌ وتفويضٌ ورضىٌ وتسليمٌ يُحوّلون القلق إلى طاقة، ذكرٌ ومراقبةٌ ومحاسبةٌ تضبط الداخل، وفقهٌ مآلاتٍ يرتّب الأولويات. حين تعمل هذه العناصر معاً، تُنتج «آليات عمل مؤسّسية» تمتاز بالعدل والنجاعة، فيصير المؤمن مُسدّداً في مواقع العدل بإذن الله، وتغدو القيادة استمراراً طبيعياً للتزكية لا قفزاً عليها. بهذا تُقرأ مواقف النبي يوسف عليه السلام في العفو عن أخوته والوفاء لأبيه والإنصاف للرعية وفق قاعدة جوهرية هي نتاجُ بنية معرفية روحية حكيمة لا انفعالٍ يُعبّر عن لحظةٍ عابرة.

قائمة المصادر والمراجع:

1. القرآن الكريم.
2. الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، جمع محمد بن الحسين بن موسى المعروف بـ «الشريف الرضي»، مركز إحياء التراث التابع لدار ومخطوطات العتبة العباسية المقدسة، كربلاء - العراق، ط 2، 1437هـ / 2016م.
3. الحر العاملي، محمد بن الحسن: وسائل الشيعة، مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، قم، 1414هـ.
4. الخميني، روح الله الموسوي: جنود العقل والجهل، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، 2001.
5. الريشوني، أحمد: نظرية المقاصد - الإمام الشاطبي، الدار العالمية للكتاب الإسلامي، الرياض، ط 2، 1992.
6. الريشهري، محمد: ميزان الحكمة، دار الحديث، قم، ط 1، 1375هـ.
7. محمد الريشهري: موسوعة الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام في الكتاب والسنة والتاريخ، دار الحديث، قم، ط 2، 1425هـ.
8. محمد الريشهري: العقل والجهل في الكتاب والسنة، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1421هـ / 2000م.
9. الشيرازي، ناصر مكارم الدين: الأمل في تفسير كتاب الله المنزل، مؤسسة النشر الإسلامي لجماعة المدرسين في قم، 1409هـ.
10. الطباطبائي، محمد حسين: الميزان في تفسير القرآن، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، ط 1، 1417هـ / 1997م.
11. الطبرسي، حسين النوري، المعروف بـ «الميرزا النوري»: مستدرک الوسائل ومستنبط المسائل، مؤسسة آل البيت عليه السلام لإحياء التراث، بيروت، 1988م.
12. الكاشاني، محسن الفيض: تفسير الصافي، مؤسسة الهادي، قم المقدسة، ط 2، 1416هـ.



13. الكليني، محمد بن يعقوب بن إسحاق: الكافي، دار الكتب الإسلامية، طهران، ط 3، 1388هـ.
14. المازندراني، محمد صالح: شرح أصول الكافي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 1، 1421هـ / 2000م.
15. المجلسي، محمد باقر: بحار الأنور، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط 3، 1403هـ / 1983م.
16. المعتزلي، ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وشركاه، القاهرة، 1959م.
17. النراقي، محمد مهدي: جامع السعادات، مطبعة النعمان، النجف الأشرف، ط 4، 1963م.

الفجوة القانونية في رياضة كرة القدم

حدود الهواية والاحتراف بين الحقوق والواقع

أحمد حسين عبيد⁽¹⁾

إشراف: أ.د. محمد عبده⁽²⁾

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة الاحتراف الرياضي والتنظيم القانوني له في الدول العربية والأوروبية، مع التركيز على الفجوة التشريعية بين اللاعبين المحترفين والهواة. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال استقراء النصوص القانونية ومقارنة التشريعات الوطنية بالتجارب الدولية. وأظهرت الدراسة أن الاحتراف في كرة القدم تحوّل من نشاط بدني ترفيهي إلى مهنة متكاملة تُنظّم بعقود قانونية تضمن الحقوق والواجبات لجميع الأطراف. كما تبين أن بعض الدول العربية، مثل العراق والكويت، أصدرت قوانين خاصة بالاحتراف، بينما اكتفت دول أخرى بلوائح اتحادية لا ترقى إلى مستوى التشريع. وفي المقابل، تُعدّ التجربة الأوروبية أكثر رسوخاً، حيث وُضعت منذ بدايات القرن العشرين أطر قانونية واضحة لتنظيم عقود الاحتراف.

(1) طالب دكتوراه في الحقوق، قسم القانون الخاص، الجامعة الإسلامية - لبنان.

(2) أستاذ دكتور محاضر في الجامعة اللبنانية والجامعة الإسلامية



توصل البحث إلى نتيجتين أساسيتين: الأولى، أن غياب تشريعات موحدة في العالم العربي يترك اللاعب الهاوي في وضع قانوني هش، معرضاً للاستغلال وبدون حماية مالية أو قانونية مناسبة؛ والثانية، أن استقرار القوانين الأوروبية ساهم في تحويل الرياضة إلى نشاط اقتصادي متكامل ومنظم. وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة تطوير تشريعات عربية موحدة للاحتراف الرياضي، تضمن التوازن بين حقوق اللاعبين والأندية، مع الاستفادة من التجارب الأوروبية الناجحة، مع مراعاة خصوصيات البيئة الثقافية والقانونية في الدول العربية.

كلمات مفتاحية: الاحتراف الرياضي - الهواية الرياضية - الفجوة القانونية.

Abstract

Cette recherche s'attache à analyser le professionnalisme sportif et son encadrement juridique dans les pays arabes et européens, en mettant particulièrement l'accent sur le décalage normatif existant entre les joueurs professionnels et amateurs. L'étude adopte une approche descriptive et analytique, fondée sur l'examen des textes juridiques et la comparaison des législations nationales avec les expériences internationales.

Les résultats de l'analyse mettent en évidence que le professionnalisme footballistique s'est progressivement transformé, passant du statut d'activité physique récréative à celui d'une véritable profession encadrée par des contrats juridiques garantissant droits et obligations. Certains pays arabes, tels que l'Irak et le Koweït, ont adopté des lois spécifiques relatives au professionnalisme, tandis que d'autres se sont limités à des règlements fédératifs, lesquels ne sauraient être assimilés à une législation au sens strict. À l'inverse, l'expérience européenne se révèle plus solidement ancrée, puisque des cadres juridiques explicites encadrant les contrats professionnels existent depuis le début du XX^e siècle.

La recherche aboutit à deux constats principaux : d'une part, l'absence d'une législation harmonisée dans le monde arabe maintient les joueurs

amateurs dans une situation de précarité juridique ; d'autre part, la stabilité et la continuité des normes européennes ont permis au sport de s'affirmer comme une activité économique pleinement intégrée.

L'étude préconise, en conséquence, l'élaboration d'une législation arabe unifiée en matière de professionnalisme sportif, permettant de concilier les droits des joueurs et ceux des clubs, tout en s'inspirant des modèles européens et en les adaptant aux spécificités propres au contexte arabe.

المقدمة

تُعدّ الرياضة من أقدم وأهمّ الظواهر الاجتماعية التي عرفتها البشرية، حيث أدّت دورًا بارزًا في تشكيل الثقافات وتوحيد الشعوب وتعزيز القيم الأخلاقية. ومع التطور الحضاري الذي شهدته المجتمعات، لم تعد الرياضة مجرد نشاط بدني يهدف إلى تحسين الصحة والترويح عن النفس، بل تحوّلت إلى صناعة متكاملة تدرّ مليارات الدولارات سنويًا، وأصبحت جزءًا أساسيًا من الاقتصاد العالمي.

إن التطور المستمر في هذا المجال، بخاصّة في الألعاب الجماعية مثل كرة القدم، قد أحدث نقلة نوعية جعلت الرياضة تتجاوز حدود النظر إليها كأشطة بدنية محضّة، لتصبح صناعة متكاملة الأبعاد ذات تأثيرات واسعة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي. فقد تحوّلت إلى مصدر رزق لملايين الأفراد، وارتبطت بعقود احترافية ضخمة، واستثمارات مالية هائلة، وباتت تمثل جزءًا مهمًا من الاقتصاد الوطني والعالمي على السواء. وفي الوقت ذاته، أصبحت الرياضة ظاهرة اجتماعية وثقافية تعكس قيمًا إنسانية كالمنافسة والتعاون والانضباط، وتسهم في بناء الهوية والانتماء لدى الشعوب. هذا التحوّل المتسارع أفرز بدوره تحديات قانونية متعدّدة، تمثلت في ضرورة وضع إطار تشريعي وتنظيمي يضبط العلاقة بين اللاعبين والأندية والاتّحادات والجماهير، ويكفل حماية الحقوق المادية والمعنوية لجميع الأطراف، فضلًا عن معالجة المنازعات الرياضية وفاق قواعد قانونية واضحة. ومن ثمّ، لم



تعد الرياضة مجرد ممارسة ترفيهية أو وسيلة لتنمية القدرات الجسدية والنفسية، بل أصبحت مجالاً متعدد الأبعاد يفرض على الدراسات القانونية أن تتعامل معها كمهنة وصناعة عالمية تتطلب تنظيمًا وتشريعًا يتلاءم مع طبيعتها المعاصرة.

يعرّف القاموس الفرنسي «Larousse» الرياضة بأنها: «مجموع تدريبات جسدية تؤدي في شكل فردي أو جماعي، وتهدف إلى الترويح عن النفس، أو مجرد اللعب أو المنافسة، وتمارس من خلال قواعد معينة تُعرف بقواعد اللعبة، ومن يمارسها لا يهدف من ورائها إلى تحقيق غرض نفعي مباشر»⁽¹⁾.

ويمكن تطبيق هذه التعريفات على بعض الرياضيين، بخاصة الهواة، إلا أنها لا تنطبق على الجميع، نظرًا لوجود فئة من المحترفين الذين يسعون للحصول على مقابل نظير لعبهم ومهاراتهم. فأصبح الرياضي يتقاضى مقابلًا ماديًا أو ماليًا نظير احترافه، حيث لم يعد الاحتراف مقتصرًا على الفرق الكبرى، بل امتد ليشمل مختلف المستويات والدوريات في جميع أنحاء العالم.⁽²⁾

ومع ظهور الاحتراف الرياضي، كان من الضروري أن يرتبط هذا النشاط بنظام العقود، ما أبرز أهمية عقد الاحتراف الرياضي لدى جميع أطراف النشاط، خصوصًا الأندية الرياضية واللاعبين المحترفين، لضمان انتظام الأنشطة الرياضية والتزام الأطراف بالالتزامات الواردة في هذه العقود. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة قانونية واضحة بين اللاعبين المحترفين والهواة، حيث يفتقر كثير من اللاعبين الهواة إلى الحماية القانونية التي يتمتع بها المحترفون، وتتضح إشكالية الهواة بشكل صارخ في بعض الدول العربية، وعلى رأسها لبنان، حيث يواجه اللاعبون الهواة ظروفًا قانونية غير متوازنة تكاد تصل حدّ الإجحاف. ففي كثير من الحالات، يُطلب من هؤلاء

(1) Larousse. (n.d.). Sport. Dictionnaire Larousse en ligne. <https://www.larousse.fr>

(2) أحمد علي: مستقبل الاحتراف الرياضي في قوانين الدول العربية، بحث مقدم ضمن فعاليات مؤتمر الرياضة والحقوق الدولية، القاهرة، مصر، 2019، ص 58.

اللاعبين التوقيع على عقود تمتدّ مدى الحياة، وذلك في سن مبكرة لا تتجاوز الرابعة عشرة، أي في مرحلة عمرية لا يتمتع فيها الفرد بالنضج الكافي لفهم أبعاد الالتزامات القانونية المترتبة عليه. ويمثل ذلك إخلالاً واضحاً بمبدأ الأهلية القانونية للتعاقد، إذ يُفترض أن يكون التوقيع نابعاً من إرادة واعية ومدركة، وهو ما لا يتوافر في مثل هذه الظروف.

وتتفاقم المشكلة حين ندرك أن العقود المبرمة مع الهواة لا تتضمن عادةً أية بنود صريحة تحدّد الرواتب أو التعويضات المالية، بل يظلّ اللاعب في وضعيّة غير مضمونة الحقوق من الناحية الاقتصادية. كما أن غياب جهة قضائية متخصصة يلجأ إليها هؤلاء الرياضيون يضاعف من هشاشتهم القانونية، إذ يظل المرجع الوحيد هو الاتحاد الرياضي المختص باللعبة، والذي غالباً ما يعجز عن أداء دور الحامي لحقوقهم، نظراً لتعارض المصالح أو محدودية صلاحيّاته.

وتُصبح هذه العقود ذات طابع «أبدي» في ظل غياب آلية قانونية تتيح للاعب الانفكاك عنها أو تعديلها بما يتناسب مع تطوّر مسيرته، ما يخلق حالة من التبعية الدائمة ويُسقط عن اللاعب الهاوي أي حماية قانونية فعلية، ما يثير تساؤلات حول مدى عدالة هذا النظام ومدى الحاجة إلى تطوير القوانين الرياضية لتشمل جميع اللاعبين على اختلاف مستوياتهم⁽¹⁾.

ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية دراسة عقد الاحتراف الرياضي من حيث تكوينه وأطرافه وأركانه وانقضائه، بالإضافة إلى توضيح الطبيعة القانونية لهذا العقد ضمن منظومة العقود في القانون المدني، والتمييز بينه وبين العقود الأخرى ذات الصلة، ما يساعد على فهم الفجوة القانونية بين اللاعبين المحترفين والهواة وسبل معالجتها.

(1) محمد أبو زيد: الاحتراف الرياضي، التحدّيات القانونية في ظل الاتفاقيات الدولية، جريدة الرياضة القانونية، العدد (5)، 2016، ص 147.



الإشكالية

في ظل التطور المتسارع الذي تشهده الرياضة، خصوصاً رياضة كرة القدم، أصبح الاحتراف الرياضي واقعاً تنظمه عقود قانونية تضمن حقوق اللاعبين المحترفين والتزاماتهم، في حين يبقى اللاعبون الهواة في وضع قانوني هش يفتقر إلى الحماية والضمانات الأساسية، إذ لا يتمتعون عادةً بغطاء قانوني يحميهم من التعسف أو الاستغلال، سواء فيما يتعلق بالأجور أو بالرعاية الطبية أو حتى بفرص التطور المهني. ما يفتح الباب أمام الاستغلال والمخاطر. وتبرز هنا إشكالية الفجوة القانونية بين الفئتين، حيث تختلف الحقوق والواجبات بشكل يثير التساؤل حول كفاية الأطر القانونية القائمة.

بناءً على ذلك، تتمثل الإشكاليات القانونية التي يسعى البحث إلى معالجتها فيما يلي:
ما مدى كفاية الإطار القانوني المنظم لعقود الاحتراف الرياضي في تحقيق التوازن بين حقوق اللاعبين وواجباتهم، بخاصة في ظل الفجوة بين المحترف والهواة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس سؤالان فرعيان:

- ما الطبيعة القانونية لعقد الاحتراف الرياضي وما آثار تصنيفه على حقوق الأطراف؟
- كيف يمكن تعزيز حماية الأطراف وضمان استقرار العلاقة التعاقدية في ظل التعارض بين التشريعات الوطنية والدولية؟

أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث في معالجته لإشكالية الفجوة القانونية بين اللاعبين المحترفين والهواة في كرة القدم، بما تحمله من أبعاد قانونية واقتصادية واجتماعية تؤثر في استقرار العلاقات التعاقدية والعدالة الرياضية. ويسعى البحث إلى تقديم

رؤية قانونية متكاملة لعقود الاحتراف الرياضي، من خلال تحليل التشريعات القائمة، وتحديد التحديات التي تواجه الأطراف، واقتراح حلول تشريعية تُسهم في حماية الحقوق وتحقيق التوازن، بما يساهم في تطوير المنظومة القانونية الرياضية وتعزيز استدامة النشاط الكروي على المستويين الوطني والدولي.

المنهج المعتمد

يعتمد البحث المنهج التحليلي المقارن لدراسة عقد الاحتراف الرياضي من جوانبه القانونية في لبنان. ويتمثل الجانب التحليلي في تفكيك عقد الاحتراف الرياضي إلى مكوناته الأساسية، مثل أطراف العقد وأركانه وآثاره القانونية، وتحليل النصوص القانونية البنائية ذات الصلة، لتوضيح الأسس التي تحكم هذا العقد. كما يُبرز التحليل أوجه القوة والضعف في التنظيم القانوني الحالي لعقد الاحتراف الرياضي.

أما الجانب المقارن فيتمثل في مقارنة القوانين اللبنانية المنظمة لعقود الاحتراف الرياضي بالقوانين المطبقة في دول أخرى، وكذلك مع القواعد الدولية المنظمة لهذه العقود، مثل لوائح الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA). يهدف المنهج المقارن إلى استنتاج أفضل الممارسات القانونية والتشريعية التي يمكن أن تسهم في تحسين التنظيم القانوني لعقد الاحتراف الرياضي في لبنان، مع مراعاة خصوصيات النظام القانوني اللبناني.

هذا المنهج يساعد في تقديم رؤية شاملة ومتوازنة لموضوع البحث من خلال الجمع بين التحليل العميق والمقارنة العملية.

أولاً. الاحتراف الرياضي والتنظيم القانوني

يمثل الاحتراف الرياضي إحدى المحطات الجوهرية في تطور الرياضة الحديثة، إذ لم يعد مجرد ممارسة بدنية أو نشاط ترفيهي، بل أصبح منظومة متكاملة تستدعي تنظيمًا



قانونياً يواكب متطلباتها. ومن أبرز النماذج التي تجسّد هذا التحوّل نشأة الاحتراف في كرة القدم، لكونها الرياضة الأكثر انتشاراً وتأثيراً عالمياً.

أ. نشأة الاحتراف في كرة القدم

شهد العام 1885، الاعتراف الرسمي بالاحتراف في كرة القدم، وهو تحوّل جوهري في تاريخ اللعبة، جاء بعد مدّة طويلة من التطوّر والجدل. فقد بدأت لعبة كرة القدم بغاية ترفيهية يمارسها عدد محدود من طلاب الجامعات والمدارس في المملكة المتحدة، حيث كانت تُعرف باسم «لعبة النبلاء» أو «لعبة الجنتلمان»، نظراً لارتباطها بالأوساط الثقافية والاجتماعية الراقية. ومع مرور الوقت، أصبحت اللعبة شائعة بين مختلف طبقات المجتمع، لا سيّما الطبقة العاملة، ما أدى إلى ظهور الاحتراف كنتيجة طبيعية للظروف الاقتصادية في المملكة نفسها⁽¹⁾.

ويعدّ اللاعب الأسكتلندي «جيمس لانج» أوّل محترف في تاريخ كرة القدم، حيث انضمّ إلى فريق «شيفيلد» الإنكليزي في العام 1876، وكان يتقاضى أجره سرّاً بوضعه داخل حذائه، نظراً لأن الاحتراف لم يكن قانونياً حينها. وكانت الطبقة الأرستقراطية ترى في الاحتراف نشاطاً يقتصر على الفئات الفقيرة، ما أدّى إلى رفضه رسمياً لمدّة طويلة.

ومع تزايد أعداد اللاعبين الذين يمارسون لعبة كرة القدم كمصدر دخل، أطلق الاتحاد الإنكليزي حملة للتحقّق من مهن اللاعبين، إذ طُلب من الأندية تقديم بيانات توضح مصادر رزق لاعبيها، ما كشف عن وجود لاعبين محترفين داخل الأندية الإنكليزية، وهو ما كان مخالفاً للوائح بطولة كأس إنكلترا⁽²⁾.

وفي أكتوبر 1884، هدّدت الأندية الكبرى بالانفصال عن الاتحاد الإنكليزي لكرة

(1) علي محمود الشراوي: العقود الرياضية وأثرها على الحقوق القانونية للاعبين، مجلة القانون الرياضي، العدد (12)، 2018، ص 52.

(2) محمد عبد الله مغربي: قانون الرياضة: الإطار القانوني لاحتراف الرياضة، دار الفكر القانوني، القاهرة، ط 1، 2012، ص 56.

القدم، وتشكيل اتحاد مستقل أطلق عليه «الاتحاد المتمرد»، كما لوحت أندية أخرى بدعومه. وأمام هذا الضغط، اضطر الاتحاد الإنكليزي إلى الاعتراف بالاحتراف رسمياً في يوليو 1885، ليبدأ بذلك عصر جديد في تاريخ اللعبة⁽¹⁾.

ب. مفهوم الاحتراف الرياضي

لفهم ماهية الاحتراف الرياضي، لا بدّ من توضيح مفهومه، حيث يُعرّف بأنه ممارسة الشخص لنشاطه بوصفه حرفة، يزاوله بشكل مستمرّ بهدف تحقيق عائد مالي يعتمد عليه مصدرًا رئيسًا للعيش⁽²⁾.

ويُعرّف الاحتراف الرياضي بأنه «مهنة يمارسها الشخص الرياضي بصفة منتظمة من خلال نشاط رياضي محدّد، سعياً لتحقيق دخل مادّي يُعتمد عليه كمصدر للرزق، وذلك وفاق عقد متّفق عليه ومحدّد المدة»⁽³⁾.

وكما هو الحال مع أي مهنة أخرى، يتطلّب الاحتراف الرياضي من اللاعب أن يتفرّغ تماماً لممارسة الرياضة بشكل منتظم ومستمرّ، حيث يكون العائد المادّي من نشاطه الرياضي هو المصدر الرئيس لدخله. ويُعدّ إبرام عقد احترافي بين اللاعب والنادي عنصراً أساسياً في الاحتراف الرياضي، وفاقاً لما تنصّ عليه اللوائح المنظّمة لهذا النظام⁽⁴⁾.

ويؤكّد بعض الباحثين أن نجاح نظام الاحتراف الرياضي يعتمد بشكل رئيس على توفير مصادر التمويل اللازمة له، حيث إن هذا التمويل يشكّل الركيزة الأساس لاستمرارية الاحتراف وتطوّره. ويُعرف اللاعب المحترف بأنه «الشخص الذي يتّخذ من الرياضة مهنة أساسية، لا تتيح له ممارسة أي مهنة أخرى بجانبها، ويتقاضى راتباً

(1) حسين الدريني: الحقوق القانونية للاعبين في الاحتراف الرياضي، دار الثقافة القانونية، الرياض، ط 1، 2017، ص 42.

(2) علي محمود الشرقاوي: العقود الرياضية، مرجع سابق، ص 56.

(3) محمد حسن عبد العزيز: التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في كرة القدم، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2020،

ص 113.

(4) سعيد الجعفري: قانون الرياضة في التشريع المصري، دار النهضة المصرية، القاهرة، ط 1، 2015، ص 24.



شهرياً مقابل مشاركته في المباريات والتدريبات، وفقاً للعقد المبرم بينه وبين النادي»⁽¹⁾.

وفيما يتعلّق بالإطار القانوني، فقد عرّف قانون تنظيم الاحتراف الرياضي في دولة الكويت الاحتراف الرياضي بأنه «ممارسة النشاط الرياضي كمهنة أو حرفة يزاولها اللاعب بانتظام، بهدف تحقيق عائد مالي وفق عقود يتم الاتفاق على شروطها مسبقاً»⁽²⁾.

أما في القانون المصري، فلم يُطرح تعريف واضح للاحتراف الرياضي، إذ خلت التشريعات واللوائح المنظمة لمركز التسوية والتحكيم الرياضي من أي تعريف رسمي له. لذا، يُوصى بإجراء تعديل تشريعي يتضمن تعريفاً واضحاً لمفهوم الاحتراف الرياضي، بالإضافة إلى وضع تنظيم قانوني دقيق له⁽³⁾.

ج. عناصر الاحتراف الرياضي

من خلال التعريفات السابقة، يمكن استخلاص العناصر الأساس للاحتراف الرياضي، وهي:

- مهنة يمارسها اللاعب بانتظام واستمرارية.
- ارتباطه بالمجال الرياضي حصرياً.
- تحقيق عائد مادي من خلاله.
- وجود عقد رسمي يوثق بنود العلاقة الاحترافية بين اللاعب والنادي⁽⁴⁾.

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الاحتراف الرياضي بأنه ممارسة الشخص لنشاط رياضي معين كمهنة رئيسية، من خلال التزام منتظم ومستمر، بهدف تحقيق دخل مالي يساعده في تلبية متطلبات حياته المعيشية، وذلك في إطار تعاقدية منظم.

(1) محمد عبد الله مغربي: قانون الرياضة، مرجع سابق، ص 56.

(2) حسين الدريني: الحقوق القانونية للاعبين في الاحتراف الرياضي، مرجع سابق، ص 42.

(3) سعد الجندى: القانون الرياضي وأثره على تنظيم الرياضة الاحترافية في الوطن العربي، مجلة الرياضة والقانون، العدد (8)، 2019، ص 114.

(4) عبد الله حسن: قانون الرياضة في العالم العربي، مكتبة الحقوق، القاهرة، ط 1، 2016، ص 78.

ثانيًا. نشأة التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في بعض الأنظمة المعاصرة

شهدت الدول العربية تحولات بارزة في تنظيم الاحتراف الرياضي، حيث انتقلت من الاعتماد على الأعراف واللوائح الداخلية للأندية إلى إصدار تشريعات وقوانين خاصة تؤطر العلاقة بين اللاعب والنادي والاتحادات الرياضية. ففي مصر والمغرب، جاء التنظيم القانوني للاحتراف استجابة لزيادة الاهتمام بكرة القدم وارتفاع قيمتها الاقتصادية، بينما سلكت دول الخليج العربي، مثل الكويت والسعودية، مسارًا تشريعيًا واضحًا بسنّ قوانين تنظم عقود الاحتراف وتحديد حقوق اللاعبين والأندية وواجباتهم. ويظهر هذا التباين أن التجربة العربية في تنظيم الاحتراف لا تزال في طور التطور والتكامل، متأثرة بالتوجهات الدولية، بخاصة لوائح الاتحاد الدولي لكرة القدم (FIFA).

أ. نشأة التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في عدد من الدول العربية

غير الاحتراف الرياضي مسار النشاط الرياضي من هواية إلى مهنة، وترتب على ذلك ضرورة صياغة بنود لهذه المهنة، وأيضًا ضرورة وجود عقد بين أطرافها. وهذا ما استدعى ظهور ونشأة تنظيم قانوني لهذا النشاط. فتحدث عملية انتقال اللاعب من نادٍ إلى آخر، طبقًا للعقود المبرمة، حيث إن عملية الانتقال هي عملية قانونية ثلاثية الأطراف كما سيأتي لاحقًا⁽¹⁾.

1. نشأة التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في لبنان

يُعدّ الاحتراف الرياضي في لبنان من المواضيع التي تشهد تطورًا بطيئًا مقارنة ببعض الدول الأخرى التي اتخذت خطوات متقدمة في هذا المجال. إلا أن بداية الاهتمام بتنظيم الاحتراف الرياضي في لبنان كان في العقدَيْن الأخيرَيْن، حينما بدأ الأمر بتوجهات نحو تعزيز الاستقلالية المالية للأندية الرياضية وتوفير بيئة قانونية

(1) محمد عماد الدين حسين: التنظيم القانوني للعقود الرياضية، دار العلوم، القاهرة، ط 2، 2019، ص 52.



منظّمة تنظّم عمل اللاعبين المحترفين. وقد مرّ بأربع مراحل:

- بداية الاهتمام والوعي بالاحتراف: في البداية، اعتمد لبنان بشكل أساسي على الهواية في مختلف الألعاب الرياضية، بما في ذلك كرة القدم. لكن مع مرور الوقت وتزايد أهميّة الرياضة على المستوى المحلي والدولي، بدأ الاحتراف الرياضي يفرض نفسه. تمّ التركيز بشكل رئيس على رياضة كرة القدم، في الوقت الذي واجهت الأندية المحليّة صعوبة في تمويل اللاعبين والمحافظة عليهم، ما أدّى إلى ظهور الحاجة لتطوير النظام القانوني لتنظيم العلاقة بين الأندية واللاعبين⁽¹⁾.
- تدخل المشرّع اللبناني: بدأت الحكومة اللبنانيّة في منتصف تسعينات القرن الماضي بالاهتمام بتنظيم الاحتراف الرياضي، بخاصّة في كرة القدم. ففي العام 1999، أصدرت وزارة الشباب والرياضة في لبنان قانوناً يتعلّق بتنظيم الهيئات الرياضية، تضمّن بعض النصوص التي تشير إلى ضرورة وجود عقود واضحة بين الأندية واللاعبين. وقد هدفت هذه القوانين إلى تعزيز مبدأ الاحتراف الرياضي على شكل مهنة، مع التأكيد على ضرورة الالتزام بالعقود المنظّمة للعلاقة بين الأندية الرياضية واللاعبين.
- تطوير اللوائح الرياضية: في العام 2000، صدر العديد من اللوائح التي تحدّد كيفية انتقال اللاعبين بين الأندية، وكيفية تنظيم التعاقدات معهم. ومع بداية القرن الحادي والعشرين، بدأت الأندية اللبنانيّة باتّخاذ خطوات أكبر نحو التعاقد مع اللاعبين المحترفين، وإن كانت المعوّقات الماليّة تبقى من أبرز التحديات التي تواجهها الأندية في هذا المجال⁽²⁾.

(1) حسن العلي: الاحتراف الرياضي في لبنان، من الهواية إلى الاحتراف، مجلة دراسات رياضية معاصرة بيروت، المجلد (4)، العدد (1)، 2015، ص 65.

(2) وليد أحمد: تطوّر التشريعات الرياضية في لبنان، دراسة قانونية مقارنة، مجلة الحقوق الرياضية، بيروت، المجلد (1)، العدد (5)، 2017، ص 92.

- ظهور الاحتراف في الأندية اللبنانية: مع تزايد الوعي بأهمية الاحتراف، بدأ الدوري اللبناني لكرة القدم يشهد دخول عدد من اللاعبين المحترفين الأجانب الذين وقّعوا عقوداً مع الأندية. وفي ما بعد، بدأت بعض الأندية المحلية تحقق استقراراً مالياً نسبياً، من خلال تنظيم احتراف اللاعبين المحليين، على الرغم من أنه لا يزال هناك تحديات تتعلق بتوفير التمويل الكافي للصفقات.

أما الوضع الحالي للاحتراف الرياضي، فلا يزال لبنان في مرحلة تطوّر قانوني لتنظيم الاحتراف الرياضي بشكل كامل، حيث لا توجد قوانين مفصلة تنظم الجوانب المرتبطة بعقود الاحتراف. إلا أن هناك محاولات جادة من قبل الهيئات الرياضية المحلية للانتقال إلى تنظيم أكثر يحاكي المعايير الدولية في مجالات الاحتراف الرياضي. وقد بدأت بعض الأندية تتبنى سياسات تعاقدية أكثر احترافية، خاصة مع الاهتمام المتزايد من قبل «FIFA» والمنظمات الدولية بالعمل على تحسين بيئة الاحتراف في الدول النامية⁽¹⁾.

يمكن القول؛ إن لبنان لا يزال في مرحلة مبكرة نسبياً في تنظيم الاحتراف الرياضي بشكل قانوني، لكن الجهود المبذولة في السنوات الأخيرة تشير إلى إمكانية حدوث تطوّر كبير في هذا المجال. وعلى الرغم من العقبات المالية والبنية التحتية، فإن الاهتمام المتزايد بالرياضة كصناعة يسهم في دفع الحكومة والأندية اللبنانية نحو تبني نظام أكثر تطوراً وفعالية للاحتراف الرياضي.

2. نشأة التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في مصر

شهدت مصر تطوّرًا ملحوظًا في مجال الاحتراف الرياضي، بخاصة في كرة القدم، ولكن هذا التطوّر لم يكن مصحوبًا بتشريع قانوني كامل ينظم جميع جوانب الاحتراف

(1) فادي سمير: القانون الرياضي وأثره على الاحتراف الرياضي في لبنان، المجلة القانونية العربية، بيروت، المجلد (1)، العدد (6)، 2018، ص 104.



الرياضي، بل كان هناك محاولات متفرقة من المشرع المصري لتنظيم هذا المجال، دون أن يتمكن من إيجاد تنظيم تشريعي متكامل.

بدأت الأصوات المطالبة بالاحتراف الرياضي في مصر تزداد في مطلع ثمانينيات القرن الماضي. وفي العام 1980، أعدّ اتحاد كرة القدم المصري أول دراسة لتطبيق الاحتراف في مصر، ووضع لائحة شاملة تحتوي على (75) مادة لتنظيم هذا النظام الجديد. ومع ذلك، فشل أول مشروع للاحتراف لعدة عوامل، أبرزها نقص التمويل في الأندية الرياضية، ما جعل من الصعب دفع رواتب اللاعبين أو التعاقد معهم بشكل احترافي. كما أن السلطات العليا رفضت السماح بمشروعات مثل التكهّن بنتائج المباريات لتوفير أموال إضافية للتمويل، ما زاد من تعقيد تطبيق الاحتراف. علاوة على ذلك، كان من الصعب على اللاعبين التفرغ الكامل لممارسة رياضة كرة القدم، لانشغال أغلبهم بوظائف أخرى، ما جعل نظام الاحتراف صعب التطبيق في تلك المرحلة⁽¹⁾.

وفي التسعينيات أيضًا، بدأت الأندية المصرية بالتفكير في تحويل نفسها إلى كيانات اقتصادية قادرة على تمويل التعاقدات الاحترافية. ورغم ذلك، تأجل تطبيق الاحتراف بشكل كامل لعقد آخر من الزمن بسبب الأزمات المالية والإدارية داخل الأندية. في هذه المدة، لم تكن اللوائح التشريعية في مصر لتواكب التحولات العالمية في الرياضة، ما نتج عنه العديد من الإخفاقات في رياضة كرة القدم، أبرزها عدم تأهل المنتخب الوطني في بعض البطولات الكبيرة، مثل كأس العالم 2006.

وقد أوصى المؤتمر العلمي الدولي، المنعقد في العام 1999، في كلية التربية الرياضية بالقاهرة، بوضع إطار قانوني للاحتراف الرياضي في مصر يتماشى مع إمكانيات الدولة، ويسهم في تقدّم الحركة الرياضية. ومن أبرز ما تضمنت التوصيات، ما يلي:

(1) يوسف سامي: الاحتراف الرياضي في الشرق الأوسط، التحديات القانونية والتنظيمية، الكتاب السنوي للقانون الرياضي، الإصدار الأول، دار الرياضة للطباعة والنشر، القاهرة، ط 1، 2016، ص 178.

- تقنين الاحتراف الرياضي بما يتماشى مع متطلبات العصر.
- وضع النظام الأمثل لقواعد الاحتراف بما يسمح بتشكيل لجان متخصصة للمحترفين في الهيئات الرياضية.
- إنشاء اتحاد للمحترفين بكرة القدم، حيث كان من غير المنطقي أن يكون اتحاد الهواة هو المسؤول عن تنظيم الاحتراف⁽¹⁾.

3. الاحتراف الرياضي في العراق

في العام 2017، أصدر مجلس النواب العراقي قانون الاحتراف الرياضي الرقم (60)، تضمّن تعريف الاحتراف الرياضي وعقوده، وأحكامًا تنظيمية لعملية الاحتراف في المؤسسات الرياضية بشكل شامل. هذا القانون؛ يُعدّ خطوة مهمّة في تنظيم الاحتراف الرياضي في العراق، إذ حرص على وضع إطار قانوني واضح يتعامل مع جميع جوانب الاحتراف ويضمن حقوق اللاعبين والأندية⁽²⁾.

4. الاحتراف الرياضي في البحرين

اتّبعَت مملكة البحرين نفس النهج الذي اتّبعه العراق، وأصدرت القانون الرقم (8)، في سنة 2021، الذي عرّف الاحتراف الرياضي وعقد الاحتراف، ونظّم العملية الاحترافية الرياضية في البحرين بشكل شامل. ويمثل هذا القانون، خطوة مهمّة نحو تعزيز الاحتراف الرياضي في المملكة، ويعدّ دليلًا متقدّمًا على اهتمام الدولة بتطوير الرياضة على أسس قانونية منظّمة.

(1) عبد الله العيسى: تقنين الاحتراف الرياضي في الدول العربية، التحديات والحلول، المجلة القانونية الرياضية، بيروت، المجلد (4)، العدد (2)، 2017، ص 68.

(2) علي حسين: تحليل قانون الاحتراف الرياضي في مصر: دراسة قانونية نقدية، دورية الحقوق الرياضية، القاهرة، المجلد (6)، العدد (2)، 2018، ص 94.



5. الاحتراف الرياضي في الكويت

أما في الكويت، فقد أصدر مجلس الأمة الكويتي القانون رقم (49) لسنة 2005، يتعلّق بتنظيم الاحتراف الرياضي. يعدّ هذا القانون خطوة متقدّمة في هذا المضمار، ويشمل تنظيم عقود الاحتراف وآليّة انتقال اللاعبين بين الأندية، إضافة إلى حماية حقوق الأطراف المعنية في عملية الاحتراف⁽¹⁾.

6. الاحتراف الرياضي في السعودية

تميّزت المملكة العربية السعودية بأنها سبّاقة في هذا المجال، حيث أصدرت لائحة الاحتراف وأوضاع اللاعبين وانتقالاتهم منذ العام 1992، ثم توالى التعديلات عليها حتى آخر تعديل في العام 2021. وتضمّنت اللائحة تنظيمًا دقيقًا لعملية الاحتراف في لعبة كرة القدم السعودية، من خلال إعداد نماذج موحّدة لعقود اللاعبين المحترفين، ونماذج لتسجيل اللاعبين، إضافة إلى تنظيم انتقالاتهم بين الأندية. وشملت أيضًا لائحة عقوبات لاعبي كرة القدم المحترفين التي تحدّد العقوبات المناسبة للمخالفات التي قد تصدر عن اللاعبين أو الأندية⁽²⁾.

ومن أبرز ميزات الاحتراف في السعودية:

- تنظيم واضح لعقود الاحتراف، سواء للاعبين السعوديين أو الأجانب.
- إمكانية احتراف اللاعبين السعوديين في أندية خارج المملكة.
- السماح للأندية السعودية بالتعاقد مع لاعبين أجانب بعدد محدّد.
- وجود لائحة عقوبات في المخالفات الصادرة عن اللاعبين أو الأندية، بما يضمن انضباط النظام.

(1) لا اسم: قانون تنظيم الاحتراف الرياضي، صادر عن الهيئة العامة للرياضة - الكويت، الرقم (49)، لسنة 2005، دراسة قانونية، دورية القانون الرياضي، المجلد (1)، العدد (1)، 2005.

(2) محمد الشيخ: التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في الكويت: بين النظرية والتطبيق، المجلة القانونية الكويتية، الكويت، المجلد (2)، العدد (34)، 2006، ص 165.

لقد أثبتت المملكة العربية السعودية نجاحها في تطبيق الاحتراف الرياضي بشكل متكامل، كونها أول دولة عربية تصدر لائحة تنظيمية للاعتراف الرياضي بطريقة صحيحة. هذه اللائحة تُعدّ من بين أفضل اللوائح المنظمة لرياضة كرة القدم مقارنة ببعض الدول العربية مثل مصر والكويت، وذلك بفضل وضوح البنود التي تحكم العلاقة بين اللاعبين والأندية، ووجود آليات واضحة للانتقال والتسجيل. وتستمرّ المملكة في تحديث لوائحها وتطويرها بما يتماشى مع المستجدات العالمية في مجال لعبة كرة القدم⁽¹⁾.

ويمكن القول إنه من خلال هذه التشريعات التي استعرضناها، نلاحظ أن الدول العربية بدأت في تنظيم الاحتراف الرياضي بشكل تدريجي، وطبقت كل منها نظاماً يتناسب مع إمكانياتها وظروفها. لكن رغم هذه الجهود، تبقى هذه التشريعات في مراحلها الأولى وتحتاج إلى تطوّر مستمرّ. كما تحتاج التشريعات الاحتراف الرياضي في الدول العربية إلى مزيد من التطوير لتواكب التطورات العالمية في هذا المجال، خاصّة في ظل تزايد أعداد اللاعبين المحترفين وانتقالهم بين الأندية.

وفي النهاية، يمكن القول إن هذه التشريعات العربية تمثل خطوة نحو تأسيس بيئة قانونية رياضية أكثر احترافية، لكنها بحاجة إلى تحديثات مستمرة لضمان تكامل حقوق جميع الأطراف، وتعزيز مبدأ الشفافية والانضباط في المجال الرياضي.

ب. نشأة التنظيم القانوني للاعتراف الرياضي في عدد من الدول الأوروبية

في ضوء التطوّر الملحوظ للاعتراف الرياضي عالمياً، أخذت الدول الأوروبية على عاتقها وضع أطر قانونية متكاملة تنظّم مهنة الرياضة بشكل يضمن حقوق اللاعبين والأندية، ويضبط العقود وعملية الانتقالات بين الأندية. وتختلف هذه الأطر

(1) لا اسم: لائحة الاحتراف وأوضاع اللاعبين وانتقالاتهم: التنظيم والتعديلات، المراجعة القانونية الرياضية السعودية، صادر عن الاتحاد السعودي لكرة القدم، 2021، ص 142.



بين الدول حسب نظمها القانونية وتاريخها الرياضي، إلا أن الهدف المشترك يتمثل في حماية جميع الأطراف المعنية وتحقيق الاستقرار القانوني في النشاط الرياضي. ومن أبرز النماذج في هذا السياق، تجربة المملكة المتحدة التي اعتمدت على تنظيم قانوني دقيق للاحتراف الرياضي، مع التركيز على كرة القدم لكونها الأكثر انتشاراً وممارسة، ما يستحق استعراض تفاصيله بشكل مستقل.

1. التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في إنكلترا

تُعدّ إنكلترا من أبرز معادل الاحتراف الرياضي، خصوصاً في رياضة كرة القدم، إذ تأسس الاتحاد الإنكليزي لكرة القدم في العام 1863، ليكون من أوائل الاتحادات المنظمة لكرة القدم في العالم. ومع مرور الوقت، تحولت كرة القدم في إنكلترا من مجرد رياضة إلى استثمار تجاري ضخم يخدم العديد من القطاعات الاقتصادية. ويمثل اللاعب المحترف حجر الزاوية في هذا النشاط، إذ يقوم عقد الاحتراف بتنظيم العلاقة بين اللاعب والنادي. كما تشمل عقود الاحتراف في إنكلترا عقوداً أخرى مثل عقود الرعاية وحقوق البث التلفزيوني، ما يعكس مدى احترافية النظام التنظيمي لرياضة كرة القدم في البلاد⁽¹⁾.

2. الاحتراف الرياضي في فرنسا

في فرنسا؛ بدأ الاحتراف الرياضي في كرة القدم منذ العام 1932، عندما بدأت الأندية الهواة الاستعانة بلاعبين محترفين في المباريات الرسمية. ومع تزايد عدد اللاعبين المحترفين، بدأ الاتحاد الفرنسي لكرة القدم بتنظيم هذا النشاط، حيث قرّر في العام 1968، أن يظلّ اللاعب المحترف في أندية الهواة، وبعد تعديل هذه الممارسة في العام 1972، تم تأسيس «جماعة احتراف كرة القدم»، وهي جمعية مستقلة تشمل الأندية التي تضمّ لاعبين محترفين، وقد تابعت هذه الجمعية إدارة شؤون الاحتراف

(1) Robinson, M., & Segal, S.: *Sports Law and Regulation: Cases and Materials*. Aspen Publishers. A comprehensive textbook that addresses various aspects of sports law, including employment, contracts, antitrust law, and the regulation of professional leagues, 2019, p 57.

بشكل منفصل عن الاتحاد الفرنسي لكرة القدم، رغم الرقابة المباشرة من الاتحاد.

وفي العام 1993، صدر ميثاق احتراف كرة القدم في موسم 1993-1994، والذي جمع بين جميع الأطراف المعنية، كالاتحاد الفرنسي لكرة القدم، والاتحاد الوطني للأندية الرياضية، والاتحاد الوطني للاعبين كرة القدم المحترفين. وقد وضع هذا الميثاق إطاراً قانونياً شاملاً لتنظيم الاحتراف في كرة القدم الفرنسية⁽¹⁾.

3. الاحتراف الرياضي في إيطاليا

تعدّ إيطاليا من الدول التي تطبّق نظاماً متكاملاً للاحتراف الرياضي، حيث قام الاتحاد الإيطالي لكرة القدم في العام 1992، بنشر كتاب تحت عنوان «أوراق اتحادية»، يوضح القواعد الأساس للاحتراف في كرة القدم الإيطالية. يتضمن الكتاب القواعد الداخلية المنظمة للاتحاد، قوانين اللعبة، وتنظيم روابط الأندية المحترفة.

وتنظّم العلاقة بين الأندية واللاعبين المحترفين في إيطاليا، من خلال القانون (1981/9)، الذي يحدّد العلاقة الاقتصادية بين الطرفين، ويضمن حقوق اللاعبين في مجالات عدّة، منها التأمين ضد الإصابات، الوفاة، والعجز، فضلاً عن دفع التأمينات الاجتماعية على اللاعبين وفاق القانون الإيطالي. كما يشترط القانون وجود عقد موحد بين الأندية واللاعبين، ما يضمن تنظيم العلاقة بين الطرفين بشكل واضح ومنظم⁽²⁾.

كما يمكن القول؛ إنه من خلال هذه التجارب العالمية، يتّضح أن الدول التي طبّقت نظام الاحتراف الرياضي، مثل إنكلترا، فرنسا وإيطاليا، قد وضعت قواعد قانونية شاملة ومتطورة تتماشى مع احتياجات اللاعبين والأندية على حدّ سواء. يشمل هذا

(1) FIFA's official regulations document, detailing the rules surrounding player transfers, contracts, and the rights of players, managers, and clubs. This is a crucial resource for understanding the global rules governing player contracts, p 142.

(2) McArdle, D.: **Sport and the Law: An International Perspective**, Edward Elgar Publishing, 2020, p 75.



التنظيم العقود المحددة المدة، التأمينات الاجتماعية والصحية، والرقابة المستمرة من الاتحادات الرياضية لضمان تطوّر الاحتراف على أسس قانونية وصحية سليمة.

ثالثًا. مدى كفاية القواعد العامة في القانون لتنظيم عقد الاحتراف الرياضي

تعدّ القواعد العامة في القانون هي الإطار الأساس الذي يُعتمد عليه لتنظيم جميع العقود القانونية، بما في ذلك عقود الاحتراف الرياضي. ورغم أن هذه القواعد تطبّق بشكل واسع في العديد من أنواع العقود، فإن عقد الاحتراف الرياضي يعدّ عقدًا خاصًا يتّسم بخصوصية تتطلب تنظيمًا قانونيًا متخصصًا في بعض جوانبه.

أ. القواعد العامة وعلاقتها بعقد الاحتراف الرياضي

تعدّ القواعد العامة في القانون هي المستند الأساس عند صياغة أي عقد، سواء كان عقدًا رياضيًا أو تجاريًا أو مدنيًا. وتشمل هذه القواعد تعريف العقد، شروطه، كيفية إبرامه، وحقوق وواجبات الأطراف المتعاقدة. في عقود الاحتراف الرياضي، يمكن تطبيق القواعد العامة في العديد من الحالات مثل:

- أركان العقد: الرضا، السبب، والمحلّ، ... إلخ. حيث يُعدّ عقد الاحتراف الرياضي نوعًا من أنواع العقود الملزمة للطرفين.
- التزامات المتعاقدين: يمكن تطبيق القواعد العامة التي تفرض على الأطراف الوفاء بالالتزامات المقررة في العقد.

لكن على الرغم من إمكانية تطبيق القواعد العامة، فإن طبيعة العقود الرياضية تتطلب العديد من التفاصيل الخاصة التي لا تُغطيها القواعد العامة بشكل كافٍ، ما يفرض الحاجة إلى قواعد متخصصة لتنظيم العلاقة بين اللاعب والنادي والأطراف الأخرى ذات الصلة⁽¹⁾.

(1) Miller, A., & Ridenour, A.: **Regulating Professional Sport: Legal Issues and Policy Recommendations**, Springer, 2019, p 92.

ب. خصائص وخصوصية عقود الاحتراف الرياضي

يتميز عقد الاحتراف الرياضي عن العقود الأخرى بعدد من الخصائص التي تجعله يحتاج إلى تنظيم خاص خارج نطاق القواعد العامة، هي:

- تعدد الأطراف: يشارك في عقد الاحتراف الرياضي أكثر من طرف بخلاف اللاعب والنادي، مثل الشركات الراعية، الوكلاء الرياضيين، الاتحادات الرياضية، والمستشفيات الخاصة بإصابات اللاعبين.
- علاقة عمل خاصة: على الرغم من أن عقد الاحتراف يُعد نوعاً من عقود العمل، إلا أنه يختلف عن العقود التقليدية بسبب الطابع الرياضي والاحترافي الذي يتطلب تقديم أداء متميز من اللاعب بشكل مستمر.
- المدة الزمنية: تتفاوت مدد عقود الاحتراف الرياضي بشكل كبير، وتكون غالباً مرتبطة بالأداء البدني والنتائج التي يحققها اللاعب مع الفريق⁽¹⁾.

ج. التشريعات المتخصصة في تنظيم الاحتراف الرياضي

ظهر العديد من التشريعات المتخصصة التي تناولت عقد الاحتراف الرياضي بتنظيمات خاصة تعكس التحديات والخصوصية التي يتمتع بها هذا النوع من العقود. على سبيل المثال:

- التشريعات الخاصة بإنهاء العقد: مثل «البند الفاسخ» الذي يُنظم وفقاً للوائح خاصة تسمح للأطراف بإنهاء العقد بشكل غير تقليدي.
- تشريعات تأمين اللاعبين: تتضمن العديد من الأنظمة الرياضية الدولية في إطار قوانين تضمن تأمين اللاعبين ضد الإصابة البدنية أو الوفاة.
- الأنظمة الخاصة بالانتقالات: نظمت الاتحادات الرياضية قوانين خاصة لانتقال

(1) أحمد عبد الله: الاحتراف الرياضي: مفهومه، تطوره، وتطبيقاته في الأندية الرياضية، دوريات الرياضة القانونية، 2015، القاهرة، ص 47.



اللاعبين بين الأنديّة وقواعد فرض الجزاءات في حال حدوث مخالفات⁽¹⁾.

رابعًا. التعريف بعقد الاحتراف الرياضي

الاحتراف في اللغة يعني ممارسة عمل أو مهنة بشكل مستمرّ ومنتظم بهدف الكسب والارتزاق منها⁽²⁾. أما في الاصطلاح، فنجد أن تعريف عقد الاحتراف الرياضي لا يظهر بشكل صريح في القوانين المدنيّة لبعض الدول العربيّة، ولا يتمّ التطرّق إليه في كتب الفقه، ومع ذلك، يُستخدم الاحتراف الرياضي في السياقات العمليّة بوضوح، بخاصّة في رياضات مثل كرة القدم، حيث يشير إلى العلاقة بين اللاعب المحترف والنادي الذي يتعاقد معه⁽³⁾.

أ. تعريف عقد الاحتراف الرياضي

عقد الاحتراف الرياضي هو عقد يتعهّد بموجبه اللاعب المحترف بممارسة النشاط الرياضي الذي يتقنه لصالح النادي الرياضي الذي يبرم معه العقد. فيلتزم النادي بتقديم بدل مالي للاعب، بعد تحديد الشروط التي تشمل الأجر الذي يتقاضاه اللاعب لقاء احترافه للرياضة لصالح النادي. بناءً على هذا المفهوم، يمكن توصيف عقد الاحتراف الرياضي كما يلي:

- عقد قانوني: ينشأ بين اللاعب المحترف الذي يلتزم بتقديم خدماته الرياضيّة وبين النادي الرياضي الذي يلتزم بدوره بدفع بدل مالي له مقابل خدماته الرياضيّة.
- الطابع الشخصي: يُعدّ هذا العقد شخصيّاً للغاية، حيث يعتمد على قدرات

(1) يوسف الراشد: عقود الاحتراف الرياضي: دراسة مقارنة بين النظم العربيّة والأوروبية، دار الفكر القانوني، القاهرة، 2014، ص 163.

(2) يوسف سامي: الاحتراف الرياضي في الشرق الأوسط، مرجع سابق، ص 215.

(3) محمد إبراهيم: عقد الاحتراف الرياضي: دراسة مقارنة بين القوانين العربيّة والأوروبية، دار القانون، القاهرة، 2021، ص 76 - 78.

- اللاعب الفرديّة في تقديم أداء رياضي متميّز، وهو ما يجعله مختلفاً عن العقود العاديّة في العديد من الجوانب.
- الاستمرار والانتظام: يُعدّ الاحتراف ممارسة مستمرة ومنتظمة، حيث يلتزم اللاعب بممارسة الرياضة وفقاً لجدول التدريب والمباريات الذي يحدّده النادي.
- البديل المالي: يُحدّد في العقد أجر اللاعب الذي يمكن أن يكون راتباً شهرياً أو أسبوعياً، إضافة إلى مكافآت وحوافز مرتبطة بالأداء⁽¹⁾.

ب. صور عقد الاحتراف الرياضي

تتنوّع صور عقد الاحتراف الرياضي بناءً على الرياضة بذاتها، ولكن في غالبيّة الحالات، تُحدّد هذه العقود من خلال الشروط التي تضمن للنادي الاستفادة من مهارات اللاعب، كما تضمن للاعب الحصول على الأجر مقابل تقديم هذه المهارات. ومن أبرز صور عقد الاحتراف:

- عقد اللاعب المحترف مع نادٍ رياضي: يُحدّد العقد عدداً من الالتزامات مثل مدّة العقد، البديل المالي، والحقوق المترتبة على كلّ طرف.
- انتقال اللاعب بين الأندية: يبرم اللاعب عقداً مع نادٍ جديد في حالة الانتقال، وتجرى مفاوضات حول البديل المالي ومدّة العقد.
- إمكانية إنهاء العقد: قد يتضمن العقد بنوداً حول كيفية إنهاء العلاقة التعاقدية بين اللاعب والنادي، سواء بالتراضي أو بناءً على شروط معينة مثل دفع تعويضات مالية⁽²⁾.

(1) خالد الزهراني: الاحتراف الرياضي في القانون السعودي: التطور والإشكاليات، دورية الشريعة والقانون الرياضي، العدد (1)، 2017، ص 33.

(2) جمال العزیز: عقود الاحتراف الرياضي في القانون العربي: دراسة تحليلية، مجلة دراسات قانونية في الرياضة، بيروت، المجلد (2)، العدد (12)، 2019، ص 58 – 60.



ج. مفهوم الاحتراف في الواقع العملي

في الواقع، يرتبط الاحتراف الرياضي بشكل كبير بالنجاح التجاري للنادي. فالنادي لا يتعامل مع اللاعب كمجرد شخص يمارس الرياضة، بل كأداة تسويقية تسهم في نجاح النادي سواء على مستوى النتائج أو العوائد المالية الناتجة عن حقوق البث التلفزيوني والتسويق والرعاية⁽¹⁾.

مما سبق؛ يمكن القول إن عقد الاحتراف الرياضي هو عقد خاص ينشأ بين اللاعب المحترف والنادي الرياضي، ويتسم بالخصوصية. ويتطلب تنظيم العلاقة بين الطرفين وفقاً للمعايير الرياضية والقانونية الخاصة. ويُعدُّ هذا العقد الوسيلة الأساس لتنظيم العلاقة المهنية بين اللاعبين والأندية، ويشمل العديد من البنود التي تضمن حقوق كلا الطرفين.

خامساً. خصائص عقد الاحتراف الرياضي

يتميز عقد الاحتراف الرياضي بالعديد من الخصائص القانونية التي توضح الطبيعة الخاصة له. سنتناول الدراسة هذه الخصائص من خلال النقاط التالية:

أ. عقد الاحتراف ملزم للطرفين

يُعدُّ عقد الاحتراف الرياضي عقداً ملزماً لكلا الطرفين. يمكن تقسيم العقود بشكل عام، إلى نوعين اثنين:

- عقد ملزم لأحد الطرفين: حيث يكون كلٌّ منهما ملتزماً نحو الآخر.
- عقد ملزم للجانبين: حيث يكون كلا الطرفين ملتزماً ومتبادلاً⁽²⁾.

(1) فهد عبد الله: الاحتراف الرياضي والعلاقة بين الأندية واللاعبين: التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية، دراسات رياضية قانونية، دار الفكر الرياضي للنشر، بيروت، 2019، ص 124 - 126.

(2) خالد الجراح: عقود الاحتراف الرياضي: الخصائص القانونية والتجارية، دار الفكر القانوني للنشر، القاهرة، 2018، ص 32 - 34.

وبالنسبة لعقد الاحتراف الرياضي، فإنه يُعدّ عقدًا ملزمًا للجانبين، فبينما يلتزم اللاعب بممارسة الرياضة لصالح النادي، فإن النادي يلتزم بدفع بدل مالي له. ويُطلق على هذا النوع من العقود «العقود التبادلية» أو «عقود المعاوضة»، حيث تتبادل المنافع بين الطرفين. كما يُعدّ عقد الاحتراف عقدًا لازمًا، إذ لا يمكن لأي طرف من أطرافه إنهاؤه من جانب واحد دون التزام معيّن (مثل دفع تعويض مالي أو وفق شروط مسبقة متفق عليها)، ولا يجوز فسخ هذا العقد بشكل غير مبرر⁽¹⁾.

ب. عقد الاحتراف من عقود المعاوضة

يُعدّ عقد الاحتراف من «عقود المعاوضة»، حيث أن كلّ طرف فيه يحصل على مقابل لما يقدم. فالمحترف يحصل على أجر مقابل ممارسة مهارته الرياضية، بينما يحصل النادي على خدمات اللاعب التي تساهم في تحقيق أهدافه الرياضية والتجارية. على النقيض من ذلك، يُعدّ «عقد التبرّع» هو الذي لا يدخل فيه تبادل المنافع، مثل الهبات والتبرّعات⁽²⁾.

ج. عقد الاحتراف من العقود مستمرة التنفيذ

يُعدّ عقد الاحتراف الرياضي من «العقود المستمرة التنفيذ»، فإن التزام اللاعب ليس لمرة واحدة فقط، بل يتطلّب استمرار الأداء على مدار مدة طويلة. فحين توقيع العقد، يلتزم اللاعب بممارسة مهاراته الرياضية بانتظام وفقًا للجدول الزمني المتفق عليه، ما يجعل العقد يتسم بالاستمرارية⁽³⁾.

(1) عبد الله موسى: أبعاد عقد الاحتراف الرياضي في القانون المدني، مجلة الحقوق الرياضية، القاهرة، المجلد (1)، العدد (15)، 2020، ص 70.

(2) منصور السعودي: الاحتراف الرياضي في الأندية الرياضية، من منظور تسويقي وقانوني، مجلة الرياضة والتنمية الاقتصادية، الرياض، المجلد (2)، العدد (7)، 2020، ص 78 - 80.

(3) عادل الشريف: الاحتراف الرياضي كعقد مستمر التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء القانون المدني، دراسات قانونية رياضية تحليل قانوني لمفهوم عقد الاحتراف، دورية القانون الرياضي، القاهرة، المجلد (1)، العدد (3)، 2019، ص 46.



د. عقد الاحتراف عقد رضائي

يُعدّ عقد الاحتراف من «العقود الرضائية»، أي أنه يتمّ بمجرد تطابق الإيجاب (عرض العقد) والقبول (موافقة الطرف الآخر). فلا يتطلّب عقد الاحتراف إجراءات شكلية معقّدة، مثل التوثيق أو التسجيل الرسمي (بخلاف بعض الحالات الخاصّة). على الرغم من أن مدّة العقد يمكن أن تكون طويلة، إلّا أنه يكون قائماً بمجرد توافق الأطراف على الشروط، حتى وإن تمّ التوصل إليه شفهيّاً⁽¹⁾.

هـ. الاحتراف من العقود التي تقوم على الاعتبار الشخصي

يُعدّ عقد الاحتراف الرياضي من العقود التي تقوم على الاعتبار الشخصي. حيث يقيم النادي الرياضي اعتباراً كبيراً لشخصيّة اللاعب ومهاراته المميّزة، خصوصاً في الرياضات التي تعتمد على الأداء الفردي، مثل رياضة كرة القدم. فيأتي اختيار اللاعب بناءً على كفاءته المهنيّة وشخصيّته في المجال الرياضي.

في المقابل، لا يُعدّ شخص النادي محلّ اعتبار كبير في التعاقدات، ويركز الاحتراف على كفاءة اللاعب وتفرّده في أدائه الرياضي، ما يعني أن العقد ينتهي في حال وفاة اللاعب أو عجزه عن ممارسة مهارته⁽²⁾.

يمكن القول إن خصائص عقد الاحتراف الرياضي في كونه عقداً ملزماً للجانبين، هو عقد من عقود المعاوضة ومستمر التنفيذ ورضائي بين الطرفين ويقوم على الاعتبار الشخصي. تعكس تلك الخصائص خصوصيّة هذا العقد الذي يرتبط بشكل أساس بالمهارات الفرديّة للاعب، وتحدّد التزامات متبادلة بين اللاعب والنادي. ما يجعلها ضروريّة لفهم دور هذا النوع من العقود في الرياضة الحديثة وعمله.

(1) محمد العتيبي: الاحتراف الرياضي، تحليل قانوني لمفهوم عقد الاحتراف، دورية القانون الرياضي، القاهرة، المجلد (1)، العدد (3)، 2017، ص 45 - 47.

(2) ناصر الخطيب: الاحتراف الرياضي من منظور قانوني، دراسة في أنواع العقود، مجلة التشريعات الرياضية، القاهرة، المجلد (2)، العدد (4)، 2016، ص 122 - 124.

سادسًا. التكييف القانوني لعقد الاحتراف الرياضي

يكتسب التكييف القانوني لعقد الاحتراف الرياضي أهميّة كبرى، نظرًا لاختلاف القواعد التي تحكم كل نوع من العقود القانونية. وقد يصنّف عقد الاحتراف الرياضي على أنه عقد عمل أو عقد مقاوله، ولكلٍّ من هذه التصنيفات قواعدها الخاصّة التي تُطبّق عليها. وفي هذا السياق، ستقوم الدراسة بدايةً بتمييز عقد الاحتراف الرياضي عن عقد المقاوله، ثم توضّح كيف يمكن تكييف عقد الاحتراف على أنه عقد عمل⁽¹⁾.

أ. تمييز عقد الاحتراف عن عقد المقاوله

ينصّ تعريف عقد المقاوله في القانون المدني المصري على أن «يتعهّد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئًا أو يؤدّي عملاً لقاء أجر يتعهّد به المتعاقد الآخر»⁽²⁾، كما عرّفه القانون المدني الفرنسي أيضًا على أنه «اتفاق يُعهد فيه أحد الأطراف للقيام بعمل معين مقابل أجر»⁽³⁾.

1. الفروق بين عقد الاحتراف وعقد المقاوله

يُعد من الضروري تبيان الفروق بين عقد الاحتراف الرياضي وعقد المقاوله التقليدي، نظرًا لاختلاف طبيعة كل منهما من حيث الالتزامات القانونية، والأهداف الماليّة، وطبيعة العلاقة بين الأطراف المتعاقدة، ما يسهم في توضيح الخصوصيّة القانونية لعقد الاحتراف الرياضي وضمان تطبيق النصوص القانونية ذات الصلة بدقة.

– النتيجة مقابل العناية: في عقد المقاوله؛ يتعهّد المقاول بتحقيق نتيجة معيّنة مقابل الأجر. بينما في عقد الاحتراف الرياضي، يلتزم اللاعب ببذل عناية دون

(1) جمال شريف: التزامات الأندية الرياضية تجاه اللاعبين المحترفين: دراسة تحليلية مقارنة، دار الفكر الرياضي للنشر، بيروت، 2020، ص 78-80.

(2) القانون المدني المصري، الصادر بالقانون الرقم (131) لسنة 1948 وتعديلاته، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، م 646.

(3) Code Civil Français, Napoléon's Civil Code, Article 1781, Paris, Imprimerie Nationale, 1804.



- ضمان النتيجة. إذ قد لا يحقق دائماً النتيجة المتوقعة في كل مباراة، لكن التزامه يكون مرتبطاً بأدائه وعنايته.
- **الإشراف والتوجيه:** في عقد المقاول؛ يتمتع المقاول باستقلال كامل عن ربّ العمل ولا يخضع لتوجيهاته. في المقابل، يخضع اللاعب المحترف لإشراف النادي من النواحي الإدارية والتنظيمية، وكذلك لإشراف المدرب الذي يوجهه بأداء تكتيكي وفني⁽¹⁾.
- **الاستقلالية:** يتمتع المقاول بحريّة أكبر في اختيار الوسائل والطرق التي يتبعها لإنجاز العمل. أما اللاعب المحترف، فهو ملزم باتّباع التعليمات المحددة من النادي والمدرب، مثل مواعيد التدريب وأماكنه.
- **الطابع الشخصي:** قد يوكل المقاول شخصاً آخر للعمل نيابة عنه (عقد مقولة من الباطن)، في حين أن اللاعب المحترف لا يمكنه تكليف لاعب آخر للقيام بالمباراة بدلاً منه، بل يجب أن يؤدي العمل بنفسه.
- **مخاطر العمل:** يتحمّل المقاول مخاطر العمل التي قد تحدث نتيجة أداء مهمّته. أما اللاعب المحترف، فلا يتأثر أجره نتيجة المباراة بشكل مباشر، بل يُحدّد أجره دورياً، بغض النظر عن النتيجة، إلّا إذا تمّ الاتفاق على مكافآت أو عقوبات مرتبطة بالأداء⁽²⁾.
- **الحماية القانونية:** لا يتمتع المقاول بالحماية الاجتماعية التي يتمتع بها العامل. بينما يجب أن يكون اللاعب المحترف في إطار عقد الاحتراف محمياً اجتماعياً ضد الإصابات والعجز، لطالما أن الإصابات جزء من طبيعة عمله⁽³⁾.

(1) يوسف محمود: العقود الرياضية، الالتزامات المالية وغير المالية بين اللاعب والنادي، المجلة العربية للقانون

الرياضي، القاهرة، المجلد (1)، العدد (5)، 2019، ص 112 - 114.

(2) أحمد الزيني: الحقوق والواجبات في عقد الاحتراف الرياضي، دراسة في قوانين الأندية والاتحادات الرياضية،

المجلة القانونية الدولية، القاهرة، المجلد (2)، العدد (7)، 2021، ص 58 - 60.

(3) مصطفى سامي: الحماية الاجتماعية للاعبين المحترفين: أبعادها القانونية والإجرائية، المجلة القانونية للممارسة

الرياضية، القاهرة، المجلد (1)، العدد (6)، 2020، ص 102 - 104.

2. اختلاف العقد بين القضاء الفرنسي والقانون المصري

في مرحلة زمنية مضت، رأى القضاء الفرنسي أن العقد بين اللاعب الرياضي والنادي هو عقد مقاوله بسبب الاستقلالية التي يتمتع بها اللاعب في ممارسته لرياضته. ومع ذلك، كان هذا الرأي يتجاهل وجود علاقة تبعية واضحة بين اللاعب والنادي في الرياضات الجماعية، حيث يتلقى اللاعب إشرافاً وتنظيماً مستمرين من النادي⁽¹⁾.

من جهته، يعرف عقد العمل في القانون المدني المصري (المادة 674)، أنه «العقد الذي يتعهد فيه أحد المتعاقدين بأن يعمل في خدمة الآخر وتحت إدارته أو إشرافه مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر». أما في قانون العمل المصري (المادة 29)، فإنه «يتعهد بمقتضاه العامل بأن يعمل لدى صاحب العمل وتحت إشرافه مقابل أجر».

ب. عناصر عقد العمل في عقد الاحتراف الرياضي

يُعدّ عقد الاحتراف الرياضي نوعاً خاصاً من عقود العمل، يخضع في جوهره للأحكام العامة لعقود العمل، لكنه يتميز بخصوصية نابعة من طبيعة النشاط الرياضي وطرفيه. ويمكن تحديد عناصره الأساسية على الشكل التالي:

- **عنصر العمل:** يتمثل العمل في عقد الاحتراف الرياضي في مشاركة اللاعب في التدريبات والمباريات التي ينظمها النادي الرياضي. هذا يدخل ضمن المفهوم العام للعمل الذي يُقدّم من قبل اللاعب للنادي.
- **عنصر الأجر:** يتقاضى اللاعب المحترف أجراً دورياً من النادي مقابل مشاركته في المباريات والتدريبات، يشمل الراتب الأساس والمكافآت والبدلات الخاصة مثل الإقامة والسفر والمصروفات المتعلقة بالمشاركة الرياضية⁽²⁾.

(1) فؤاد حسين: النظريات القضائية في العقود الرياضية: دراسة حالة القضاء الفرنسي، دورية قانون الرياضة الدولية، باريس، المجلد (1)، العدد (6)، 2017، ص 63 - 65.

(2) علي الدليمي: التبعية والرقابة في عقود الاحتراف الرياضي، دراسة مقارنة، دورية قانون الرياضة، بغداد، المجلد 1، العدد 3، 2017، ص 88 - 90.



- عنصر التبعية: علاقة التبعية بين اللاعب المحترف والنادي واضحة تمامًا. إذ يخضع اللاعب لرقابة النادي وتنظيمه؛ حيث يُحدّد المدرب والمُشرفون الجوانب التكتيكية والإدارية للعمل الذي يقوم به اللاعب. في الوقت الذي لا يمكن للاعب ممارسة نشاطه الرياضي بحرية تامة دون تقييدات من النادي.
- تحديد المدة الزمنية: من السمات الأساس لعقد الاحتراف أنه عقد محدد المدة. فيتحدد موعد بدء العقد وانتهائه، وغالبًا ما يكون بموسم رياضي أو عدة مواسم. دائمًا ما تكون العقود في مجال الاحتراف الرياضي محددة المدة وفقًا لطبيعة العمل الرياضي⁽¹⁾.

ج. التكيف القانوني لعقد الاحتراف الرياضي

نظرًا لتوافر عناصر عقد العمل الأربعة (العمل، الأجر، التبعية، تحديد المدة)، فإن عقد الاحتراف الرياضي يجب أن يُعدّ عقد عمل. وقد أكدت لوائح الاحتراف في مختلف الدول أن عقد الاحتراف هو عقد عمل يتوافق مع القواعد الخاصة المتعلقة بالعمل المأجور⁽²⁾.

ويمكن القول؛ إن عقد الاحتراف الرياضي يُمكن تكيفه على أنه عقد عمل، نظرًا لتوافر جميع تلك العناصر الأساسية لعقد العمل. هذا التكيف يتماشى مع القوانين واللوائح الرياضية الحديثة التي تحكم العلاقات التعاقدية بين اللاعبين المحترفين والأندية الرياضية.

(1) محمود الشريف: الحقوق المالية والاقتصادية في عقد الاحتراف الرياضي، المجلة القانونية للرياضة، القاهرة، المجلد 1، العدد 2، 2016، ص 110 - 112.

(2) أحمد المرزوقي: التمييز بين عقد العمل وعقد الاحتراف الرياضي، دراسة مقارنة في القوانين العربية والدولية، مجلة القوانين الرياضية، دبي، المجلد 2، العدد 5، 2019، ص 54 - 56.

د. التطور القانوني للهواة

على الرغم من أن السنوات الأخيرة شهدت تطوراً ملحوظاً في التشريعات الوطنية والدولية لتنظيم عقود الاحتراف الرياضي وحماية اللاعبين المحترفين، فإن الوضع يختلف تماماً بالنسبة للهواة. فما زالت التشريعات في كثير من الدول، ومنها لبنان، قاصرة عن مواكبة واقع اللاعبين الهواة أو توفير مظلة قانونية تضمن لهم الحقوق الأساسية. ويظهر هذا القصور في عدة مستويات:

- الأهلية التعاقدية: يوقع الهواة، في حالات عديدة، عقوداً في سن مبكرة (غالباً دون سن 14 عاماً)، ما يجعل هذه العقود مخالفة لمبدأ الأهلية القانونية المعمول به في القوانين المدنية. إلا أن التشريعات الرياضية لا تزال تتجاهل هذه المعضلة.
- غياب الاعتراف القانوني بالعقود الهاوية: العقود التي يوقعها اللاعبون الهواة لا تتضمن عادةً بنوداً واضحة تحدد المقابل المالي، أو تحدد الالتزامات المتبادلة بين اللاعب والنادي أو الاتحاد، بل تُبرم غالباً على نحو شكلي يفتقر إلى القوة القانونية الكافية.
- انعدام الحماية القضائية: بينما يتمتع اللاعب المحترف بحق اللجوء إلى هيئات التحكيم الرياضية الدولية أو حتى المحاكم الوطنية في حال النزاع، يفتقر اللاعب الهاوي إلى قنوات قانونية واضحة للإنصاف، حيث يكون المرجع الوحيد هو الاتحاد الرياضي المختص، وهو في الغالب طرف غير محايد.
- جمود النصوص: لم تُحدث معظم القوانين الرياضية العربية تعديلات تُعنى بالهواة، إذ يظل التركيز على «الاحتراف» كظاهرة اقتصادية وتجارية، بينما يُترك الهواة عرضة لعقود أبدية أو التزامات غير متناسبة مع أعمارهم وحقوقهم⁽¹⁾.

(1) نورهان سعيد حسين: عقد الاحتراف الرياضي بين تكوينه وطبيعته، المجلة القانونية الاقتصادية، المجلد (35)، العدد (44)، 2023، ص 120.



من هنا، يمكن القول إن التطور القانوني لم يواكب بعد احتياجات الرياضيين الهواة، بل ظلّ منحازاً إلى المحترفين، ما يخلق فجوة تشريعية واضحة تستدعي معالجة عاجلة من خلال إصلاح النصوص وتوسيع نطاقها لتشمل الهواة، بما يكفل لهم حقوقاً أساسية مثل حرية التعاقد، الحق في الانفكاك من العقود الأبدية، وضمان التعويض المالي العادل.

هـ. الحقوق والالتزامات في عقود الهواة

يُعدّ عقد الاحتراف الرياضي من أبرز الوسائل القانونية التي تحدّد بدقّة حقوق اللاعب المحترف والنادي أو الاتحاد والتزاماتهم، إذ يضمن للاعب حزمة من الحقوق مثل الأجر الشهري، والمكافآت، والتأمين الصحي والاجتماعي، فضلاً عن حقه في إنهاء العقد أو الاعتراض عليه عبر اللجوء إلى هيئات قضائية مستقلة أو هيئات التحكيم الرياضي. في المقابل، فإن اللاعب المحترف ملزم بالانتظام في التدريبات والمباريات، والحفاظ على لياقته البدنية، والالتزام بالسلوك الرياضي، وتنفيذ تعليمات الجهاز الفني والإداري. هذه العلاقة التعاقدية المتوازنة تعكس تطوراً ملحوظاً في التشريعات الرياضية التي أولت عناية واضحة بمفهوم الاحتراف وما يرتبط به من حماية قانونية شاملة.

أما اللاعب الهاوي، فإن وضعه يختلف جذرياً؛ إذ لا توجد في الغالب عقود مكتوبة بالمعنى القانوني المتعارف عليه، وإن وُجدت فهي تفتقر إلى أبسط مقومات التوازن العقدي. فكثير من الهواة يوقعون عقوداً طويلة الأجل أو حتى أبدية في سن مبكرة قد لا تتجاوز الرابعة عشرة، وهو سن لا تتوافر فيه الأهلية التعاقدية الكاملة، ما يجعل هذه العقود مثاراً للجدل القانوني. وتقتصر التزامات الهواة على الامتثال الكامل للوائح الاتحادات الرياضية، والمشاركة في الأنشطة الرسمية للنادي أو المنتخب، والالتزام بالتدريب والمنافسة دون مقابل مادي ثابت، بينما لا يُعترف لهم بحقوق مالية أو اجتماعية أو قضائية مستقلة. وفي حال حدوث نزاع، يظلّ اللاعب الهاوي خاضعاً

حصرياً للاتحاد المختص باللعبة، وهو ما يجعله في موقع ضعف قانوني نتيجة غياب مرجعية محايدة تضمن له حقوقه.

جدول يظهر الفجوة بين المحترفين والهواة

الجانب	المحترفون	الهواة
الحقوق المالية	راتب شهري + مكافآت + تعويضات	غالباً لا يوجد راتب ثابت أو مكافآت
الحقوق الاجتماعية	تأمين صحي واجتماعي + ضمانات إصابات	غياب تام للتأمين أو الضمان
الحقوق القانونية	حق اللجوء للمحاكم أو هيئات التحكيم الرياضي	الاتحاد هو الجهة الوحيدة المختصة (خصم وحكم)
الأهلية التعاقدية	توقيع في سن قانونية مع وعي تام بالالتزامات	توقيع في سن مبكرة (أقل من 14 سنة أحياناً) دون وعي كامل
الالتزامات	حضور تدريبات، التزام بالسلوك المهني، المحافظة على اللياقة	التزام مطلق بلوائح الاتحاد، حضور تدريبات ومباريات بلا مقابل مالي

يتضح من هذا العرض أن الفجوة بين المحترفين والهواة لا تكمن فقط في الجانب المالي، بل تمتد إلى غياب منظومة حماية متكاملة للهواة، تجعلهم عرضة للاستغلال دون أن تتوفر لهم ضمانات كافية. وبالتالي فإن أي تطور تشريعي مستقبلي في المجال الرياضي ينبغي أن يتجه نحو معالجة هذا الخلل، من خلال صياغة قوانين واضحة تُنظم عقود الهواة وتضمن لهم حقوقاً أساسية لا تقل أهمية عن تلك المقررة للمحترفين⁽¹⁾.

الخاتمة

ختاماً، يمكن القول إن عقد الاحتراف الرياضي يمثل أداة قانونية أساسية لتنظيم العلاقة

(1) نورهان سعيد حسين: عقد الاحتراف الرياضي بين تكوينه وطبيعته، مرجع سابق، ص 121.



بين الرياضيين المحترفين والأندية الرياضية، ما يضمن حقوق الطرفين والتزاماتهما، ويعزز من استقرار الرياضة كمهنة. ومع تطوّر الرياضة على المستوى العالمي، أصبح الاحتراف الرياضي ليس مجرد نشاط ترفيهي بل تحوّل إلى صناعة كبيرة تدرّ أرباحاً ضخمة، ما يستدعي تنظيمًا قانونيًا دقيقًا وقويًا لضمان العدالة في هذا المجال.

لقد تناولت الدراسة عقد الاحتراف الرياضي من خلال دراسة تكوينه وطبيعته القانونية، وتحليل أركانه الأساسية وآثاره العملية، بالإضافة إلى التحديات القانونية التي تواجهه في ظلّ التشريعات الوطنية والدولية. كما أبرزت الفجوة القانونية بين الاحتراف والهواة، التي تتجسّد في التفاوت الواضح بين الحقوق التي يتمتع بها اللاعبون المحترفون مقارنة مع أولئك الذين يمارسون الرياضة كهواة. وعلى الرغم من وجود بعض التقدم في القوانين الرياضية، إلا أن الواقع يظهر أن هناك حاجة ماسّة إلى تطوير منظومة قانونية أكثر مرونة وشمولية للتعامل مع التحديات المستمرة في هذا القطاع.

نتائج البحث

تمثل هذه الدراسة محاولة جادة لتحليل الفجوة القانونية بين اللاعبين المحترفين والهواة في رياضة كرة القدم، من خلال دراسة عقود الاحتراف والإطار التشريعي المنظم لها. وقد أتاح هذا التحليل الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تسلّط الضوء على أوجه القصور القانونية والاختلاف في الحماية بين الفئتين. وفيما يلي أبرز نتائج البحث:

– وجود فجوة قانونية بين اللاعبين المحترفين والهواة: على الرغم من الاهتمام المتزايد بالرياضة وارتفاع قيمتها الاقتصادية، لا يزال هناك تباين واضح في الحماية القانونية بين اللاعبين المحترفين، الذين يتمتّعون بعقود واضحة وآليات حماية، واللاعبين الهواة، الذين يفتقرون غالباً إلى أي غطاء قانوني يحمي حقوقهم مثل الأجور أو التأمين الطبي أو ضمان استمرارية التعاقد. هذا يبرز الحاجة لإصلاح تشريعي يضمن الحد الأدنى من الحماية لجميع الممارسين الرياضيين.

- تطوّر متفاوت للتنظيم القانوني للاحتراف الرياضي بين الدول: مثل إنكلترا وفرنسا وإيطاليا طوّرت أطراً قانونيّة متكاملة تحمي حقوق اللاعبين والأندية وتضمن الاستقرار التعاقدية، بينما الدول العربيّة لا تزال في مراحل مختلفة من التطوّر؛ بعض الدول مثل السعوديّة والكويت والبحرين والعراق أصدرت تشريعات حديثة ومنظّمة، بينما لبنان ومصر لا يزالان يواجهان تحديات في توفير تنظيم قانوني شامل، ما يعكس الحاجة إلى الاستفادة من التجارب الدولية لتحسين التشريعات المحليّة.
- أهميّة عقد الاحتراف الرياضي: يساهم هذا العقد في ضبط العلاقة القانونيّة بين اللاعب والنادي، ما يعزّز استقرار الرياضة كمهنة.
- طبيعة العقد: يميّز عقد الاحتراف الرياضي بطبيعة مزدوجة تجمع بين الجوانب المدنيّة والتجاريّة، ما يضيف عليه خصوصيّة قانونيّة.
- التطوّر القانوني: أظهرت الدراسة أن التشريعات الوطنيّة لا تزال بحاجة إلى المزيد من التطوير لمواكبة الاحتياجات المتزايدة للاحتراف الرياضي
- الحقوق والالتزامات: يضمن العقد حقوق اللاعب مثل الأجر والتأمين، مع تحديد التزامات الأندية الرياضيّة تجاهه.
- التحدّيات القانونيّة: توجد تحديات عديدة، منها التباين بين التشريعات المحليّة والدوليّة، وتأثير النزاعات التعاقدية على الأداء الرياضي.
- تنظيم الفروق بين عقود الاحتراف في الرياضات الجماعيّة والفردية: يبرز التفاوت في الأحكام القانونيّة الخاصّة بعقود الاحتراف بين الرياضات الجماعيّة مثل رياضة كرة القدم والرياضات الفردية مثل التنس، ما يتطلّب تشريعات مرنة تتماشى مع كل نوع منها.
- التعويضات والتأمينات في عقد الاحتراف: تمّ التأكيد على ضرورة تضمين بنود تعويضيّة وتغطية تأمينيّة في عقود الاحتراف، بخاصّة في حالات الإصابات التي قد تؤثر على مستقبل اللاعب المهني.



- تزايد التحديات الاقتصادية والمالية: تشير الدراسة إلى تزايد الضغوط الاقتصادية على الأندية بسبب تكاليف العقود الاحترافية، ما يستدعي تشريعات مالية دقيقة لضمان استدامة العقود وحمايتها من المخاطر الاقتصادية.
- فقدان النصوص التي تحمي الهواة: على الرغم من تطور التشريعات الوطنية لتغطية عقود الاحتراف الرياضي، إلا أن اللاعبين الهواة يظلون خارج مظلة الحماية القانونية، حيث لا توجد نصوص تكفل حقوقهم الأساسية أو تحدد التزامات واضحة للأندية تجاههم.
- الفروقات المالية بين المحترف والهواي: في حين يحصل اللاعب المحترف على راتب، مكافآت، تأمين صحي واجتماعي، وحق اللجوء للتحكيم الرياضي، فإن اللاعب الهواي يتحمل جميع الالتزامات نفسها تقريباً دون أي حقوق مالية أو حماية قانونية، ما يضعه في موقف هش.
- غياب مرجعية قضائية مستقلة: التحدي الأساسي الذي يواجه الرياضيين الهواة يكمن في غياب مرجعية قضائية مستقلة، إذ يظل الاتحاد الرياضي الوحيد المختص بالنزاعات، ما يعرضهم للاستغلال القانوني والإداري ويزيد من فجوة العدالة التعاقدية.
- فقدان التعويضات والتأمينات الصحية: كما أن الهواة يفتقرون إلى أي تعويضات أو تأمينات في حالات الإصابات أو إنهاء النشاط المبكر، على عكس المحترفين الذين تتضمن عقودهم بنوداً واضحة لضمان حماية مستقبلهم المهني، ما يعكس الحاجة الملحة لتطوير التشريعات الرياضية لتشمل جميع مستويات اللاعبين.

توصيات البحث

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تبرز الحاجة إلى معالجة الفجوة القانونية بين اللاعبين المحترفين والهواة عبر تدخلات تشريعية وتنظيمية فعالة. وفي هذا السياق، تقدّم التوصيات الآتية:

- تعزيز التشريعات الوطنية المتعلقة بالرياضة: لتواكب تطوّر الاحتراف الرياضي دولياً.
- إنشاء آليات قانونية واضحة: لحلّ النزاعات التعاقدية بين الأندية واللاعبين بشكل سريع وعادل.
- توفير دورات تدريبية قانونية للإداريين والرياضيين: لزيادة وعيهم بحقوقهم وواجباتهم التعاقدية.
- تطوير نماذج موحدة لعقود الاحتراف الرياضي: لضمان الشفافية والتوازن في الالتزامات.
- دعم البحث القانوني في مجال الرياضة: لتوفير مرجعيات قانونية حديثة تتماشى مع تطوّر الاحتراف الرياضي.
- توحيد معايير الحماية التأمينية في عقود الاحتراف: من خلال فرض تأمينات موحدة تغطي الإصابات والعجز المهني للاعبين المحترفين.
- إقرار نظام تصنيف لوكلاء اللاعبين: لضمان تعامل الوكلاء المعتمدين وفقاً لمعايير أخلاقية وقانونية تضمن حقوق اللاعبين.
- تعزيز التعاون بين الأندية والاتحادات الرياضية: لضمان وضع استراتيجيات قانونية مشتركة تدعم الاستقرار المالي والتنظيمي لعقود الاحتراف.
- تشجيع الأندية على تقنين الأمور المالية: عبر فرض تشريعات مالية لضمان استدامة عقود اللاعبين وعدم حدوث تعثرات مالية قد تؤثر على الأندية أو اللاعبين.
- تطوير منصات تسوية النزاعات الرياضية: من خلال إنشاء منصات خاصة ومؤسسات تسوية نزاعات رياضية تكون قادرة على حلّ النزاعات بشكل سريع وفعال في إطار قانوني.



قائمة المصادر والمراجع

أ. القوانين

1. القانون المدني المصري، الصادر بالقانون الرقم (131) لسنة 1948 وتعديلاته، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، م 646.

ب. المصادر والمراجع باللغة العربية

1. الجراح، خالد: عقود الاحتراف الرياضي: الخصائص القانونية والتجارية، دار الفكر القانوني للنشر، القاهرة، 2018.
2. الجعفري، سعيد: قانون الرياضة في التشريع المصري، دار النهضة المصرية، القاهرة، ط 1، 2015.
3. حسن، عبد الله: قانون الرياضة في العالم العربي، مكتبة الحقوق، القاهرة، ط 1، 2016.
4. حسين، محمد عماد الدين: التنظيم القانوني للعقود الرياضية، دار العلوم، القاهرة، ط 2، 2019.
5. الدريني، حسين: الحقوق القانونية للاعبين في الاحتراف الرياضي، دار الثقافة القانونية، الرياض، ط 1، 2017.
6. الراشد، يوسف: عقود الاحتراف الرياضي: دراسة مقارنة بين النظم العربية والأوروبية، دار الفكر القانوني، القاهرة، 2014.
7. سامي، يوسف: الاحتراف الرياضي في الشرق الأوسط، التحديات القانونية والتنظيمية، الكتاب السنوي للقانون الرياضي، الإصدار الأول، دار الرياضة للطباعة والنشر، القاهرة، ط 1، 2016.
8. عبد العزيز، محمد حسن: التنظيم القانوني للاحتراف الرياضي في كرة القدم، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2020.

9. عبد الله، فهد: الاحتراف الرياضي والعلاقة بين الأندية واللاعبين: التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية، دراسات رياضية قانونية، دار الفكر الرياضي للنشر، بيروت، 2019.
10. لا اسم: قانون تنظيم الاحتراف الرياضي، صادر عن الهيئة العامة للرياضة - الكويت، الرقم (49)، لسنة 2005، دراسة قانونية، دورية القانون الرياضي، المجلد (1)، العدد (1)، 2005.
11. لا اسم: لائحة الاحتراف وأوضاع اللاعبين وانتقالاتهم: التنظيم والتعديلات، المراجعة القانونية الرياضية السعودية، صادر عن الاتحاد السعودي لكرة القدم، 2021.
12. مغربي، محمد عبد الله: قانون الرياضة: الإطار القانوني لاحتراف الرياضة، دار الفكر القانوني، القاهرة، ط 1، 2012.

ج. الدوريات

1. إبراهيم، محمد: عقد الاحتراف الرياضي: دراسة مقارنة بين القوانين العربية والأوروبية، دار القانون، القاهرة، 2021.
2. أبو زيد، محمد: الاحتراف الرياضي، التحديات القانونية في ظل الاتفاقيات الدولية، جريدة الرياضة القانونية، العدد (5)، 2016.
3. أحمد، وليد: تطوّر التشريعات الرياضية في لبنان، دراسة قانونية مقارنة، مجلة الحقوق الرياضية، بيروت، المجلد (1)، العدد (5)، 2017.
4. الجندي، سعاد: القانون الرياضي وأثره على تنظيم الرياضة الاحترافية في الوطن العربي، مجلة الرياضة والقانون، العدد (8)، 2019.
5. حسين، علي: تحليل قانون الاحتراف الرياضي في مصر: دراسة قانونية نقدية، دورية الحقوق الرياضية، القاهرة، المجلد (6)، العدد (2)، 2018.
6. حسين، فؤاد: النظريات القضائية في العقود الرياضية: دراسة حالة القضاء



- الفرنسي، دورية قانون الرياضة الدوليّة، باريس، المجلد (1)، العدد (6)، 2017.
7. حسين، نورهان سعيد: عقد الاحتراف الرياضي بين تكوينه وطبيعته، المجلة القانونية الاقتصادية، المجلد (35)، العدد (44)، 2023.
8. الخطيب، ناصر: الاحتراف الرياضي من منظور قانوني، دراسة في أنواع العقود، مجلة التشريعات الرياضية، القاهرة، المجلد (2)، العدد (4)، 2016.
9. الدليمي، علي: التبعية والرقابة في عقود الاحتراف الرياضي، دراسة مقارنة، دورية قانون الرياضة، بغداد، المجلد 1، العدد 3، 2017.
10. الزهراني، خالد: الاحتراف الرياضي في القانون السعودي: التطور والإشكاليات، دورية الشريعة والقانون الرياضي، العدد (1)، 2017.
11. الزيني، أحمد: الحقوق والواجبات في عقد الاحتراف الرياضي، دراسة في قوانين الأندية والاتحادات الرياضية، المجلة القانونية الدولية، القاهرة، المجلد (2)، العدد (7)، 2021.
12. سامي، مصطفى: الحماية الاجتماعية للاعبين المحترفين: أبعادها القانونية والإجرائية، المجلة القانونية للممارسة الرياضية، القاهرة، المجلد (1)، العدد (6)، 2020.
13. السعودي، منصور: الاحتراف الرياضي في الأندية الرياضية، من منظور تسويقي وقانوني، مجلة الرياضة والتنمية الاقتصادية، الرياض، المجلد (2)، العدد (7)، 2020.
14. سمير، فادي: القانون الرياضي وأثره على الاحتراف الرياضي في لبنان، المجلة القانونية العربية، بيروت، المجلد (1)، العدد (6)، 2018.
15. الشرقاوي، علي محمود: العقود الرياضية وأثرها على الحقوق القانونية للاعبين، مجلة القانون الرياضي، العدد (12)، 2018.
16. الشريف، عادل: الاحتراف الرياضي كعقد مستمر التنفيذ، دراسة تحليلية

- في ضوء القانون المدني، دراسات قانونية رياضية تحليل قانوني لمفهوم عقد الاحتراف، دورية القانون الرياضي، القاهرة، المجلد (1)، العدد (3)، 2019.
17. الشريف، محمود: الحقوق المالية والاقتصادية في عقد الاحتراف الرياضي، المجلة القانونية للرياضة، القاهرة، المجلد 1، العدد 2، 2016.
18. الشيخ، محمد: التنظيم القانوني للاعتراف الرياضي في الكويت: بين النظرية والتطبيق، المجلة القانونية الكويتية، الكويت، المجلد (2)، العدد (34)، 2006.
19. عبد الله، أحمد: الاعتراف الرياضي: مفهومه، تطوره، وتطبيقاته في الأندية الرياضية، دوريات الرياضة القانونية، 2015، القاهرة.
20. العتيبي، محمد: الاعتراف الرياضي، تحليل قانوني لمفهوم عقد الاحتراف، دورية القانون الرياضي، القاهرة، المجلد (1)، العدد (3)، 2017.
21. العزيز، جمال: عقود الاعتراف الرياضي في القانون العربي: دراسة تحليلية، مجلة دراسات قانونية في الرياضة، بيروت، المجلد (2)، العدد (12)، 2019.
22. العلي، حسن: الاعتراف الرياضي في لبنان، من الهواية إلى الاحتراف، مجلة دراسات رياضية معاصرة بيروت، المجلد (4)، العدد (1)، 2015.
23. العيسى، عبد الله: تقنين الاعتراف الرياضي في الدول العربية، التحديات والحلول، المجلة القانونية الرياضية، بيروت، المجلد (4)، العدد (2)، 2017.
24. محمود، يوسف: العقود الرياضية، الالتزامات المالية وغير المالية بين اللاعب والنادي، المجلة العربية للقانون الرياضي، القاهرة، المجلد (1)، العدد (5)، 2019.
25. المرزوقي، أحمد: التمييز بين عقد العمل وعقد الاعتراف الرياضي، دراسة مقارنة في القوانين العربية والدولية، مجلة القوانين الرياضية، دبي، المجلد 2، العدد 5، 2019.
26. موسى، عبد الله: أبعاد عقد الاعتراف الرياضي في القانون المدني، مجلة الحقوق الرياضية، القاهرة، المجلد (1)، العدد (15)، 2020.



د. مؤتمرات

1. علي، أحمد: مستقبل الاحتراف الرياضي في قوانين الدول العربية، بحث مقدم ضمن فعاليات مؤتمر الرياضة والحقوق الدولية، القاهرة، مصر، 2019.

هـ. المراجع باللغة الأجنبية

1. Code Civil Français, Napoléon's Civil Code, Article 1781, Paris, Imprimerie Nationale, 1804.
2. FIFA's official regulations document, detailing the rules surrounding player transfers, contracts, and the rights of players, managers, and clubs. This is a crucial resource for understanding the global rules governing player contracts.
3. **Larousse.** (n.d.). **Sport. Dictionnaire Larousse en ligne.** <https://www.larousse.fr>.
4. McArdle, D.: **Sport and the Law: An International Perspective**, Edward Elgar Publishing, 2020.
5. Miller, A., & Ridenour, A.: **Regulating Professional Sport: Legal Issues and Policy Recommendations**, Springer, 2019.
6. Robinson, M., & Segal, S.: **Sports Law and Regulation: Cases and Materials.** Aspen Publishers. A comprehensive textbook that addresses various aspects of sports law, including employment, contracts, antitrust law, and the regulation of professional leagues, 2019.

دور الحماية القانونية في تشجيع الشهادة ومنع إساءة استعمالها

دراسة مقارنة

آلاء هشام كنج⁽¹⁾

إشراف: أ.د. محمد فرحات⁽²⁾

الملخص

يهدف البحث إلى دراسة الدور الذي تؤديه الحماية القانونية في تشجيع الشهود على الإدلاء بشهاداتهم أمام الجهات القضائية، مع التركيز على الآليات التي تُعزز صدق الشهادة وتمنع إساءة استخدامها. وتكمن أهمية البحث في أن الشهادة تُعدّ من أهم وسائل الإثبات في القضايا الجنائية، إلّا أن الشاهد كثيرًا ما يواجه مخاطر قد تدفعه إلى الامتناع عن الشهادة أو تحريفها. وقد تناول البحث أوجه القصور في التشريعات اللبنانية في هذا المجال، من حيث محدودية الحماية القانونية، وغياب البرامج المؤسسية الداعمة، إضافة إلى غياب الضوابط التي تحول دون إساءة استعمال الشهادة. كما عقد البحث مقارنة بين النظام اللبناني وبعض التشريعات المقارنة، كالقانونين الفرنسي والألماني، بهدف إبراز النماذج المتقدمة في حماية الشهود. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير إطار قانوني متوازن يجمع بين تشجيع الشهادة

(1) طالبة دكتوراه في الحقوق قسم القانون الخاص (الجزائي)، الجامعة الإسلامية - لبنان.

(2) أستاذ دكتور في الحقوق في القانون الجزائي، الجامعة الإسلامية - لبنان.



الصادقة وردع الشهادة الكاذبة، من خلال تعديلات تشريعية، وتفعيل آليات الحماية، و ضمانات التحقيق، بما يعزز من فعالية العدالة الجنائية ويحفظ حقوق الأطراف.

كلمات مفتاحية: الشهادة، الحماية القانونية، إساءة استعمال الشهادة، شهادة الزور، المسؤولية الجنائية

Abstract

This study investigates the role of legal protection in fostering truthful witness testimony before judicial authorities , It underscores the significance of testimony as a fundamental means of evidence in criminal proceedings. Witnesses, however, are often exposed to risks that may result in reluctance to testify or distortion of facts.

The research reveals legislative deficiencies in Lebanon, notably the limited scope of protection and absence of institutional mechanisms.

Through comparative analysis, French and German legal systems are presented as advanced models of witness protection.

The findings highlight the necessity of establishing a balanced legal framework that safeguards witnesses while deterring false testimony.

Accordingly, the study recommends legislative reforms and procedural safeguards to enhance criminal justice and uphold the rights of all parties.

Keywords: Testimony, Legal Protection, Abuse of Testimony, False Testimony, Criminal Liability.

مقدمة

تُعَدُّ الشهادة إحدى أهمّ وسائل الإثبات في القانون الجنائي والإجراءات القضائية، حيث تشكّل وسيلة مباشرة وحاسمة في كشف الحقيقة وتكوين القناعة القضائية. فهي تنقل إلى القاضي وقائع أدركها الشاهد بحواسّه، ما يمنحها طابعاً حياً ومؤثراً يميّزها عن غيرها من الأدلة المكتوبة أو التقنيّة.

ومع ذلك، فإن الدور المحوري للشهادة يقترب بجملة من الإشكاليات، أبرزها تعرض الشهود لمخاطر التهديد والانتقام والضغط النفسي والاجتماعي، بخاصة في القضايا ذات الطابع الخطير مثل الإرهاب والجرائم المنظمة وقضايا الفساد. وهذا ما يجعل كثيراً من الشهود يحجمون عن الإدلاء بأقوالهم أو يتراجعون عنها أو يغيرونها خوفاً من التبعات.

وفي ظل هذا الواقع، برزت الحاجة إلى وضع منظومة قانونية متكاملة توفر الحماية للشهود، سواء كانت حماية جسدية أو نفسية أو إجرائية، ليتمكنوا من أداء شهاداتهم بحرية ودون خشية من العواقب. وقد أثبتت التجارب أن الحماية الفعالة للشهود تسهم في تعزيز الثقة بالقضاء وزيادة فعالية العدالة الجنائية.

لكن في المقابل، قد يُساء استعمال الشهادة بوصفها أداة كيدية، سواء من خلال الإدلاء بأقوال زور، أو المبالغة في الوقائع، أو توظيفها لخدمة مصالح شخصية. وتعد جريمة الشهادة الزور من أخطر التحديات التي تواجه النظم القضائية، لما لها من أثر في تضليل العدالة وتوريط الأبرياء أو إفلات الجناة من العقاب.

ومن هنا، يصبح التحدي الأكبر أمام المشرع والقاضي معاً هو إيجاد توازن دقيق بين جانبيين متقابلين: حماية الشاهد وتشجيعه على الإدلاء بشهادته، وضبط استعمال الشهادة بما يمنع الكذب والتحايل والإساءة. وهذا التوازن لا يتحقق إلا عبر إطار قانوني واضح يضمن الحقوق ويلزم بالواجبات في آن واحد.

وقد اختلفت التشريعات المقارنة في مدى اهتمامها بحماية الشهود؛ فبينما تبنت بعض الأنظمة المتقدمة، مثل التشريع الفرنسي والألماني، برامج حماية متخصصة تشمل تغيير الهوية وتأمين المأوى والدعم النفسي، لا تزال بعض التشريعات العربية - ومنها التشريع اللبناني - تعاني قصوراً ملحوظاً في هذا الجانب.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية الحماية القانونية للشهادة،



بوصفها ركيزة أساسية في بناء العدالة الجنائية، ولتبحث في مدى فعالية هذه الحماية في تشجيع الشهود على قول الحقيقة، وفي الوقت ذاته ضبط إساءة استعمال الشهادة بما يحول دون انحرافها عن غايتها. كما تسعى إلى تقديم رؤية متوازنة للإصلاح التشريعي، تُعزز ثقة المجتمع بالقضاء وتكفل تحقيق العدالة الجنائية بكفاءة ونزاهة.

الإشكالية

تتمثل إشكالية الدراسة في غياب التوازن بين الحاجة إلى توفير الحماية القانونية للشهود بما يضمن تشجيعهم على الإدلاء بأقوالهم بحرية وأمان، وبين ضرورة منع إساءة استعمال الشهادة عبر الإدلاء بأقوال كاذبة أو مضللة تُستخدم للإضرار بالغير أو للتلاعب بالعدالة. ويزداد هذا التحدي حدة في ظل تزايد الجريمة المنظّمة والإرهاب والنزاعات العنيفة، وفي النظم القانونية التي تفتقر إلى آليات فعّالة لحماية الشهود أو إلى تنظيم دقيق لجريمة الشهادة الزور، وهو ما ينعكس سلباً على مصداقية العدالة الجنائية وهيبة الدولة.

وبناءً عليه، فإن إشكالية الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تُسهم الحماية القانونية في تشجيع الشهادة الصادقة، وما مدى فعاليتها في منع إساءة استعمالها بما يضرّ بسير العدالة؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

- ما المقصود بالحماية القانونية للشهود، وما أهم الأسس التي تقوم عليها؟
- ما أبرز صور الحماية وآلياتها التي يمكن أن تُقدّم للشهود؟
- كيف عالجت التشريعات الوطنية والدولية موضوع حماية الشهود؟
- ما الضوابط القانونية التي تحول دون إساءة استعمال الشهادة أو الحماية المقررة لها؟

المنهج المعتمد

وبناءً عليه، فإن هذا الموضوع يُعدّ من الموضوعات البالغة الأهمية، لما له من صلة مباشرة بثلاثة مكوّنات أساسية: سلامة الإجراءات القضائية، ضمانات حقوق الإنسان، والثقة في العدالة الجنائية.

لذلك؛ فالموضوع يستدعي اعتماد المنهج التحليلي المقارن، لتسليط الضوء على الثغرات، وإبراز التحدّيات، وتقديم الحلول التشريعية والتنفيذية المناسبة.

أهمية الدراسة

من الأهمية العملية للدراسة أنها قد تسهم في تطوير السياسات التشريعية الوطنية، من خلال إلقاء الضوء على الثغرات القانونية أو التطبيقية في حماية الشهود، مع تقديم توصيات يمكن أن تكون محلّ نظر المشرّع أو الجهات العدلية، وباختصار، فإن أهمية هذه الدراسة تتلخص في الآتي:

- تسليط الضوء على الإطار القانوني الناظم للشهادة وحقوق الشاهد.
- توضيح الجوانب التي تؤدي إلى تردد الشهود أو إساءة استخدام الشهادة.
- بيان أثر الحماية القانونية في دعم العدالة ومنع الإفلات من العقاب.
- تقديم رؤية تحليلية مقارنة يمكن أن تُفيد في تطوير التشريعات الوطنية.
- محاولة تحقيق توازن بين حماية الشاهد وضمان عدم استغلال الشهادة لأغراض باطلة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تناول موضوع الشهادة من زاوية قانونية تحليلية، مع التركيز على أهمية توفير الحماية القانونية للشهود وتحديد أبعادها، وأثرها في تشجيع الأفراد على الإدلاء بشهاداتهم دون تردد، ومنع إساءة استخدام هذا الحق، سواء من الشاهد نفسه أو من غيره. كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:



- بيان الأطر القانونيّة النازمة للشهادة في النظام الجنائي.
- تحليل الجوانب المتعلقة بالحماية القانونيّة المقرّرة للشهود.
- رصد أوجه القصور في التشريعات الحاليّة المتعلقة بحماية الشهود.
- التعرّف على الأسباب التي تدفع إلى الامتناع عن الشهادة أو الإدلاء بشهادة كاذبة.
- إبراز أهميّة تفعيل نظم الحماية القانونيّة لتشجيع الشهود على الإدلاء بشهاداتهم.
- مقارنة التجارب القانونيّة لبعض الدول في مجال حماية الشهود.
- اقتراح توصيات قانونيّة وتشريعيّة تهدف إلى تحسين فعاليّة نظام حماية الشهود ومنع إساءة استعمال الشهادة.

مصطلحات الدراسة

نظرًا لتعدد المفاهيم المرتبطة بموضوع الحماية القانونيّة للشهود وتداخلها مع مفاهيم أخرى كالشهادة، وشهادة الزور، والحماية الجنائيّة، كان من الضروري تحديد هذه المصطلحات وبيان معانيها الإجرائيّة في سياق الدراسة، بما يضمن وضوح المفاهيم ودقّتها قبل الدخول في التفاصيل اللاحقة.

- **الشهادة:** يمكن تعريفها بأنها «إبداء شخص لما يكون قد رآه أو سمعه أو أدركه بحواسّه حول واقعة معيّنة، أمام جهة التحقيق أو المحكمة، في إطار إجراءات التقاضي، وتُعدّ من وسائل الإثبات المعتمدة قانوناً»⁽¹⁾.

كما تُعدّ الشهادة «وسيلة إثبات تقوم على الإدلاء بأقوال شفهيّة من قبل الغير أمام القضاء، وتتعلّق بحقائق وقائع موضوع النزاع، على أن تكون تلك الأقوال ناتجة عن إدراك الشاهد الشخصي المباشر»⁽²⁾.

(1) هدى عبد القادر عبد السلام: دور الشاهد في المحاكمة الجنائية، دراسة قانونية مقارنة، منشأة المعارف الإسكندرية، ط 1، 2016، ص 65.

(2) Neil Boister: **Principles of Evidence in International Criminal Justice**, Oxford University Press, 2018, p 58.

كما يمكن تعريف الشهادة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها كل قول يُدلي به شخص طبيعي أمام الجهات القضائية أو سلطات التحقيق في مسألة تتعلق بجريمة أو نزاع قانوني، ويكون هذا القول متعلقًا مباشرة بما أدركه الشاهد من وقائع، ويُستخدم كوسيلة لإثبات الحقيقة.

– الحماية القانونية: هي «مجموعة القواعد والضمانات التي يقرّها القانون لضمان سلامة الأشخاص ومصلحتهم، ومنع التعديّ عليهم أثناء مباشرتهم لحقوقهم أو واجباتهم القانونية»⁽¹⁾.

كما تعرّف بأنها «التدابير التشريعية والتنظيمية التي تكفل حماية الأفراد من الاعتداء أو الانتقام عند ممارسة حقّ مشروع أو أداء واجب قانوني، مثل الشهادة أو الإبلاغ عن الجرائم»⁽²⁾.

كذلك يمكننا تعريف الشهادة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها كافة النصوص القانونية والضمانات الإجرائية التي تكفل تمكين الشاهد من أداء الشهادة دون خوف أو تهريب، وتمنع تعريضه لأي ضرر مادي أو معنوي بسبب شهادته، مع محاسبة من يسيء استخدام هذا الحق.

– إساءة استعمال الشهادة: هي «الإدلاء بأقوال غير صحيحة عن عمد أمام السلطات القضائية أو جهة التحقيق بقصد التأثير على مجريات العدالة أو الإضرار بالغير»⁽³⁾.

كما يُبين القصد بإساءة استعمال الشهادة أنه «كل سلوك يصدر عن الشاهد يؤدي

(1) Kai Ambos: *Treatise on International Criminal Law, Volume II: The Crimes and Sentencing*. Oxford University Press, 202, p 77.

(2) للمزيد راجع: عبد الكريم الجابري: الحماية الجنائية للشهود في القانون الجنائي، دار الثقافة للنشر، عمّان، ط 1، 2020، ص 88 – 110.

(3) محمد فريد أبو الروس: شرح قانون الإجراءات الجنائية، دراسة تحليلية مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 2018، ص 107.



إلى تغيير الحقيقة أو تحريفها، سواء عن طريق الكذب العمد أو الامتناع عن الإدلاء بالحقيقة رغم القدرة على ذلك، ممّا يؤدي إلى الإضرار بسير العدالة»⁽¹⁾.

وفي هذه الدراسة؛ يمكن القول بأن إساءة استعمال الشهادة هي قيام الشخص الذي يؤدّي الشهادة بتعمّد الإدلاء بمعلومات غير صحيحة أو حجب معلومات جوهرية تتعلق بالواقعة موضوع التحقيق أو الدعوى، بما يترتب عليه تضليل العدالة أو الإضرار بأحد أطراف الدعوى.

– الحصانة القانونية: هي «استثناء من الخضوع للولاية القضائية الوطنية، تُمنح لأشخاص أو جهات بحكم مناصبهم أو وظائفهم، بهدف ضمان استقلالهم في أداء مهامهم دون خوف من الملاحقة القانونية»⁽²⁾.

كما تعرّف بأنها «حماية قانونية يمنحها الدستور أو القانون لأشخاص معينين كأعضاء البرلمان أو الدبلوماسيين، تحول دون اتّخاذ إجراءات جنائية أو مدنية بحقهم أثناء أو بسبب قيامهم بوظائفهم الرسمية، إلّا وفق إجراءات خاصة»⁽³⁾.

وأيضاً؛ فالدراسة ترى الحصانة القانونية إجرائياً أنها الحماية الممنوحة للشاهد أثناء أداء شهادته أمام الجهات القضائية أو التحقيقية، والتي تحول دون توقيع أي جزاء قانوني عليه نتيجة لما يُدلي به من أقوال، ما لم يثبت تعمّده الكذب أو الإضرار بالعدالة، وذلك بهدف تشجيع الشهادة الحرة والصادقة دون رهبة أو ضغط.

الإطار النظري للدراسة

يُعَدّ الشاهد عنصراً أساسياً في الإثبات الجنائي من خلال ما يقدمه من أقوال حول

(1) يوسف البكري: الوسيط في شرح قانون العقوبات، القسم العام، دار الثقافة، عمان، ط 1، 2015، ص 82.

(2) عبد الفتاح حماد: حماية الشاهد في القانون الجنائي، دار الفكر الجامعي، القاهرة، ط 1، 2017، ص 68.

(3) أحمد صادق: المسؤولية الجنائية للشاهد في القانون المصري والمقارن، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط 1،

2020، ص 59.

وقائع الجريمة، وتتأرجح أهميته بين مسؤوليته عن الشهادة الكاذبة وحقه في الحماية القانونية من التهديد أو الانتقام.

أولاً. مفهوم الشهادة والشاهد في القانون اللبناني

تُعَدّ الشهادة من أقدم وأهم وسائل الإثبات التي اعتمدت عليها النظم القانونية المختلفة، ولا يخرج القانون اللبناني عن هذا الإطار، حيث منح الشهادة مكانة بارزة سواء في القضايا المدنية أو الجزائية. وتمثّل الشهادة في إخبار شخص ما يُسمى «الشاهد»، أمام القضاء بما رآه أو سمعه أو أدركه بحواسه بشأن وقائع لها صلة بموضوع النزاع⁽¹⁾.

يُعرّف بعض الفقهاء الشهادة بأنها تصريح صادر عن الغير حول واقعة مشهودة بهدف إثباتها أو نفيها. ومن ثمّ، فهي تقوم على ركنين أساسيين: المعرفة الشخصية للشاهد بالواقعة، وتقديم هذه المعرفة أمام المحكمة. ويشترط في الشاهد الحياد وعدم المصلحة في النزاع، إضافة إلى تمتّعه بالأهلية العقلية والقانونية، إذ يُعَدّ صدقه ودقته من أهم عناصر قوّة شهادته⁽²⁾.

في القانون اللبناني، تستند قواعد الشهادة إلى كلّ من قانون أصول المحاكمات المدنية (المرسوم الاشتراعي 83/90) وقانون أصول المحاكمات الجزائية (المرسوم الاشتراعي 2001/328)، فضلاً عن بعض النصوص الخاصّة في قوانين أخرى كقانون العمل والتجارة⁽³⁾.

ينظّم قانون أصول المحاكمات المدنية شروط الشهادة من الناحية الشكلية والموضوعية، حيث يحدّد الحالات التي تُقبل فيها الشهادة كوسيلة للإثبات، بخاصّة

(1) محمد عبد الله الراوي: العدالة الجنائية وحماية الشهود، دار السنهوري، بغداد، ط 1، 2016، ص 108.

(2) عبد الفتاح حماد: حماية الشاهد في القانون الجنائي، مرجع سابق، ص 68.

(3) سامي الجمل: دور الشاهد في كشف الحقيقة الجنائية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط 1، 2019، ص



عندما لا يوجد مانع قانوني كالاتفاق الكتابي. كما يشترط أن تكون الوقائع المراد إثباتها ممكنة الحدوث وغير مخالفة للنظام العام أو الآداب. ويُلزَم الشاهد بأداء اليمين القانونية قبل الإدلاء بأقواله، وفاق المادة (258)، بما يعزّز حجّة الشهادة أمام القضاء⁽¹⁾.

أمّا قانون أصول المحاكمات الجزائية فقد أولى عناية خاصّة للشهادة، عادّاً إياها من الوسائل الجوهرية لتكوين قناعة القاضي في الدعاوى الجزائية. وتنص المادة (47) على ضرورة استدعاء الشهود من قبل قاضي التحقيق أو الضابطة العدلية إذا ارتبطت أقوالهم بالفعل الجرمي.

ويُشترط في الشاهد الأهلية العقلية الكاملة وألا يكون محكوماً عليه بجريمة محلّة بالشرف أو الأمانة، إلا إذا رُدّ إليه اعتباره. كما يمنع القانون بعض الفئات من الشهادة حفاظاً على السرية، مثل الكهنة بالنسبة للاعترافات الدينية والأطباء فيما يتعلّق بأسرار مرضاهم، إلا بإذن خاص.

تُعَدّ الشهادة خاضعة لتقدير القاضي، إذ لا يكون ملزماً بالأخذ بها إذا شابها ضعف في المصدقية أو تناقضت مع أدلة أخرى. وتؤكد محكمة التمييز اللبنانية أن الشهادة لا تُعَدّ دليلاً قاطعاً، وإنما تخضع لسلطة القاضي التقديرية⁽²⁾.

وقد تضمّن القانون اللبناني بعض النصوص الخاصة بحماية الشهود، خصوصاً في القضايا الحساسة كالإرهاب والجريمة المنظّمة، مثلما نصّ عليه القانون (2016/65) المتعلّق بإنشاء الهيئة الوطنية لحقوق الإنسان، الذي أوجب على الدولة وضع آليات لحماية الشاهد وأسرته. كما جاء التزام لبنان باتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ليعزّز فكرة توفير الحماية القانونية للشهود والمبلغين.

(1) محمود زهران: الإجراءات الجنائية في ضوء التشريع والقضاء، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، ط 1، 2014، ص 91.

(2) A. Ashworth: *Principles of Criminal Law*, Oxford, Oxford University Press, 6th ed. 2010, p 89.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون يعاقب على شهادة الزور وفاق المادة (408) من قانون العقوبات، بعقوبة الحبس من ثلاثة أشهر إلى ثلاث سنوات، وتضاعف العقوبة إذا تسببت الشهادة الباطلة في إدانة شخص بريء⁽¹⁾.

كما لا تقتصر الشهادة على الإثبات، بل قد تُستخدم كأداة للنفي والدفاع في القضايا الجزائية، إذ يمكن للمدعى عليه استدعاء شهود لدحض الاتهامات الموجهة إليه. وفي هذه الحالات يخضع الشهود لنفس الإجراءات واليمين، وتُقيّم شهاداتهم وفق معيار الانسجام مع باقي الأدلة⁽²⁾.

وفي التوجّهات الحديثة للقضاء اللبناني، يظهر اتّجاه نحو التوسّع في قبول الشهادة على أنها وسيلة أساسية للوصول إلى الحقيقة، بخاصّة في القضايا التي يندر فيها وجود مستندات مكتوبة⁽³⁾.

خلاصة القول، إن الشهادة في القانون اللبناني تمثل وسيلة إثبات جوهرية، يحيطها المشرّع بمجموعة من الضوابط الإجرائية والموضوعية، لتوازن بين حرية الإثبات وحماية حقوق الأطراف وصون النظام العام. كما أن تفعيل آليات الحماية للشهود وتعزيز الضمانات المرتبطة بها يُعدّ عنصراً أساسياً لترسيخ ثقة المواطنين بالقضاء وتحقيق العدالة.

ثانياً. المسؤولية الجزائية للشاهد

تُعدّ الشهادة من أهمّ وسائل الإثبات التي يعوّل عليها القضاء في كشف الحقيقة، وهي فعل تطوّعي من جانب الشخص الذي يشهد على واقعة رآها أو سمع بها، وتُشكّل

(1) J. D. Jackson & S. J. Summers: **The Internationalisation of Criminal Evidence: Beyond the Common Law and Civil Law Traditions**, Cambridge, Cambridge University Press, 2012, p 76.

(2) W. T. Pizzi: **Trials Without Truth: Why Our System of Criminal Trials Has Become an Expensive Failure and What We Need to Do to Rebuild It**, New Yorkm NYU Press, 2009, p 45.

(3) M. Findlay, & R. Henham: **Transforming International Criminal Justice: Retributive and Restorative Justice in the Trial Process**, Cullompton, Willan Publishing, 2005, p 35.



ركيزة أساسية في المسار القضائي الجنائي، إذ يُبنى على أساسها كثير من الأحكام. لكن، وعلى الرغم من طبيعة الشهادة كعمل يساعد العدالة، فإن المشرّع لم يغفل عن إمكانية انحراف الشاهد عن مقتضيات الصدق، أو تخلفه عن أداء الشهادة، أو الامتناع عنها أو تزوير محتواها، وهي حالات تستوجب تحميله مسؤولية جزائية.

في هذا السياق، تختلف المسؤولية الجزائية للشاهد باختلاف السلوك الذي يأتيه. فالتشريع اللبناني، كغيره من التشريعات، يميّز بين الشاهد الصادق، الذي يؤدّي الشهادة بما يمليه عليه ضميره، وبين الشاهد الذي يتعمّد الكذب أو الامتناع أو التحريف. فالمسؤولية الجزائية لا تقوم على مجرد الإدلاء بالشهادة، وإنّما تقوم عندما يكون الفعل المرتكب من الشاهد مخالفاً للقانون ومضراً بسير العدالة⁽¹⁾.

يُعاقب القانون اللبناني الشاهد إذا ارتكب إحدى الجرائم المرتبطة بالشهادة، وأهمها: شهادة الزور، والامتناع عن أداء الشهادة، والتحريض أو التأثير على الشاهد. فجريمة شهادة الزور هي من الجرائم الخطيرة، لأنها تُهدّد جوهر العدالة القضائية. وقد تناولها قانون العقوبات اللبناني في المواد (402، 403، 404)، وعاقب الشاهد الذي يشهد زوراً في قضية جزائية بالأشغال الشاقة المؤقتة، وإذا ترتّب على شهادته صدور حكم بالإعدام أو الأشغال الشاقة المؤبدّة ضدّ المتهم، فإنه يُعاقب بنفس العقوبة.

وتشترط جريمة شهادة الزور توافر أركان معيّنة، أبرزها: الإدلاء بشهادة أمام القضاء، في دعوى قائمة، تكون الشهادة فيها كاذبة بصورة متعمّدة. ولا تُشترط أن تكون الشهادة قد أثّرت في الحكم فعلياً، بل يكفي أن تكون كاذبة وقد أدلي بها بنية التضليل. وهنا يظهر البعد الأخلاقي والقانوني لهذه الجريمة، فالشاهد الزور لا يكفي بالإدلاء بمعلومات خاطئة، بل يقصد خداع القاضي وتضليل العدالة.

(1) J. Bell: *Miscarriages of Justice: Causes, Consequences and Remedies*, Farnham, Ashgate Publishing, 2011, p 25.

أما الامتناع عن الشهادة، فهو فعل لا يقلّ خطراً عن شهادة الزور في بعض الحالات، خصوصاً إذا ما كان الشاهد يملك معلومات جوهرية في قضية خطيرة. وقد نصّ القانون اللبناني في المادة (408) من قانون العقوبات عقوبة على الامتناع غير المشروع عن أداء الشهادة. حيث إن الشاهد الذي يُستدعى قانوناً ويرفض الحضور دون عذر مشروع، أو يحضر ويرفض أداء اليمين أو الإدلاء بالشهادة، يعاقب بالحبس أو الغرامة، مع إمكانية إحالة أوراقه إلى النيابة العامة إذا تمادى في الامتناع.

ومن صور المسؤولية الجزائية الأخرى، تعرّض الشاهد للتهديد أو الضغط من أطراف الدعوى أو من غيرهم، وهو ما يجعل بعض الشهود يمتنعون عن الإدلاء بالشهادة خوفاً على حياتهم أو مستقبلهم. وقد أدرك المشرع هذا الخطر، فنصّ على تجريم كل من يتعرّض للشاهد بالإكراه أو التهديد لمنعه من أداء الشهادة أو لتغيير مضمونها، وأوجد وسائل حماية قانونية له في بعض القضايا، بخاصة في الجرائم المنظّمة أو المتعلقة بالإرهاب أو الفساد⁽¹⁾.

إن المسؤولية الجزائية للشاهد لا تُفهم على أنها تجريم لفعل الشهادة في حدّ ذاته، وإنما تأتي كضمان للالتزام بالشاهد بقول الحقيقة. ولهذا؛ فإن القوانين تحيط الشاهد بجملة من الضمانات مثل: عدم جواز مساءلته عن آرائه أثناء الشهادة، وتمتّعه بحق الامتناع عن الشهادة إذا كانت تُعرّضه أو أحد أقاربه للخطر، وفقاً لمبدأ الحماية من التجريم الذاتي الذي يرى أن «لا أحد مُلزم بأن يكون شاهداً ضد نفسه». لكن هذه الحماية تسقط إذا تبين أن امتناعه كان بقصد التضليل، أو كان قد وافق على الشهادة ثم تراجع عنها بلا مبرر.

ولأن الشهادة تؤثر في مصير الأشخاص وحياتهم، فإن القانون يُشدد على دقّتها، ويُحمّل الشاهد مسؤولية مضاعفة إذا ترتّب على شهادته ضرر جسيم، مثل صدور

(1) J. V. Roberts & M. Hough: *Understanding Public Attitudes to Criminal Justice*, Maidenhead, Open University Press, 2013, p 39.



حكم خاطئ. وبهذا المعنى، تتوازن في القانون اللبناني مسؤولية الشاهد مع حمايته؛ فكما أن عليه التزاماً بقول الحقيقة، فإن له الحق في الحماية القانونية من التهديد والتشهير والملاحقة الكيدية⁽¹⁾.

لذلك يمكن القول إن المسؤولية الجزائية للشاهد في القانون اللبناني تمثل أحد أوجه توازن العدالة، فهي لا تهدف إلى التضييق على الشاهد، بل إلى حثّه على قول الحقيقة، وتعزيز مكانة القضاء في استجلاء الوقائع. ومع تطوّر القضايا وتشعبها، تبرز الحاجة إلى تطوير تشريعي لحماية الشاهد بشكل أشمل، بخاصة في القضايا ذات الطابع الجنائي الخطير، بما يحقق التوازن بين واجب الشهادة وحقّ الحماية، وهو ما تعمل عليه بعض التعديلات المقترحة في لبنان والعديد من الأنظمة القانونية المقارنة.

ثالثاً. الحماية القانونية للشاهد في القانون اللبناني

يُعدّ الشاهد أحد العناصر المحوريّة في تحقيق العدالة الجنائيّة، حيث يُسهم بشكل فعّال في الكشف عن الحقيقة وتحديد المسؤوليّات. لذلك؛ حظي الشاهد في التشريعات المقارنة عامّة، وفي التشريع اللبناني خاصّة، بحماية قانونيّة خاصّة، تهدف إلى تمكينه من أداء واجبه دون خوف أو ضغوط. وتتنوّع هذه الحماية بين الحماية الجسديّة والنفسية، والحماية من الانتقام أو التهديد، وضمانات إجرائيّة تضمن له الكرامة والطمأنينة حين الإدلاء بشهادته.

وقد أخذ المشرّع اللبناني بهذه النقاط، معتمداً في ذلك على المعايير الدوليّة لحماية الشهود، مثل «المبادئ الأساسيّة بشأن استقلال السلطة القضائية» و«إعلان حماية جميع الأشخاص من الاختفاء القسري»، إضافة إلى بعض التوصيات الصادرة عن الأمم المتّحدة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي⁽²⁾.

(1) حسن الباز: جرائم الشهادة الزور وآثارها في المحاكمة العادلة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 2017، ص 58.

(2) للمزيد راجع: كاظم عبد الجبوري: قواعد الإثبات الجنائي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بغداد، ط 1، 2019، ص 112-130.

في البداية، لا بدّ من الإشارة إلى أن النظام القانوني اللبناني لم يخصّص قانوناً مستقلاً لحماية الشهود، كما هو الحال في بعض الدول التي أخذت بنظام حماية الشاهد، إلا أن بعض الأحكام المتفرقة في قانون أصول المحاكمات الجزائية وقانون العقوبات اللبناني تُكرّس حماية معيّنة لهذه الفئة المهمّة.

وينصّ قانون أصول المحاكمات الجزائية اللبناني (المرسوم التشريعي الرقم (328)، تاريخ 2/ 8/ 2001 وتعديلاته)، في عدة مواضع، على حقوق الشاهد وواجباته، ومنها المواد (73) وما يليها، حيث تنصّ على إلزام الشاهد بالحضور عند الاستدعاء، وعلى حقّه في الامتناع عن الإدلاء بشهادة ضد أقاربه أو في ظروف قد تجرّم نفسه. وهذا يمثل أحد أشكال الحماية القانونية الإجرائية التي تراعي خصوصيّة الشاهد⁽¹⁾.

إلى جانب ذلك، فإن قانون العقوبات اللبناني ينصّ على معاقبة كل من يُمارس الضغط أو التهديد على الشاهد. فقد نصّت المادة (381) من قانون العقوبات على أن «كل من استعمل العنف أو التهديد لحمل شخص على الإدلاء بشهادة كاذبة أو الامتناع عن الشهادة يعاقب بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات». وتُعَدّ هذه المادّة إحدى أهم أدوات الردع القانوني لكل من تسوّّل له نفسه التأثير في الشهود.

كما تُمنح الحماية القانونية أيضاً للشاهد من خلال ما يُعرف بـ«الإجراءات الوقائية» التي قد يعتمدها قاضي التحقيق أو المحكمة. فقد تسمح السلطة القضائية، في حالات استثنائية، بعدم الكشف عن هويّة الشاهد علناً، أو بعدم مثوله في الجلسة العلنية، إذا كان هناك خطر حقيقي يهدّد سلامته أو حياة عائلته، وذلك تطبيقاً لمبدأ التناسب بين حماية العدالة وحماية حقوق الإنسان⁽²⁾.

(1) للمزيد راجع: أحمد فتحي الزين: شرح قانون الإجراءات الجنائية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 2017، ص 205 - 223.

(2) عبد العزيز سليمان: حماية الشاهد في القانون الجنائي المصري، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، العدد 64، 2020، ص 302.



وفي السياق نفسه، بدأت بعض الاجتهادات القضائية اللبنانية بالاعتراف بمفهوم الشاهد المجهول (Anonymous Witness)، بخاصة في قضايا الإرهاب أو الجرائم المنظمة، حيث يُراعى فيها مبدأ التوازن بين حق المتّهم في الدفاع وضرورة حماية الشاهد من الانتقام أو التصفية.

ومن المبادئ الأساسية التي كرّستها المحاكم اللبنانية، بخاصة محكمة التمييز، أن الشهادة لا تُعدّ صحيحة إذا تمّ انتزاعها بالإكراه أو تحت التهديد، ما يُضفي حماية إضافية للشاهد ويشجّع على الشهادة الطوعية.

أما على صعيد الضمانات النفسية والمعنوية، فقد نصّت العديد من الآليات القضائية على ضرورة معاملة الشاهد معاملة إنسانية خلال جلسات التحقيق أو المحاكمة، والامتناع عن استخدام الأساليب الاستفزازية أو المهينة أو التحقيرية أثناء الاستجواب، وهو ما أكّد عليه المبدأ الرابع من «مبادئ الأمم المتحدة التوجيهية لحماية الشهود»، للعام 1997.

وفي ظل تطوّر الجريمة المنظمة، فقد دعا العديد من الحقوقيين اللبنانيين إلى ضرورة سنّ قانون شامل لحماية الشهود، على غرار «قانون حماية الشهود في القضايا الجنائية الكبرى» المعتمد في بعض الأنظمة القانونية، كالقانون الأمريكي أو الإيطالي، إذ يشمل هذا النوع من القوانين تدابير خاصة مثل تغيير الهوية، وتوفير مساكن آمنة، وتقديم دعم نفسي ومادي للشاهد وعائلته⁽¹⁾.

وعلى الرغم من أن المشرّع اللبناني لم يُقرّ بعد هذا النوع من القوانين، إلّا أن بعض مشاريع القوانين التي نوقشت في البرلمان اللبناني تضمّنت اقتراحات لتبني هذا النموذج، بخاصة في القضايا ذات الطابع الخطير، كجرائم الإرهاب والفساد والاتجار بالبشر.

(1) نواف عبد الله الحسني: مبادئ الإجراءات الجنائية في الفقه والنظام السعودي، مكتبة القانون، الرياض، ط 1، 2018، ص 152.

كما وُضع اقتراح إدراج وحدة مستقلة ضمن وزارة العدل أو النيابة العامة تُعنى بشؤون حماية الشهود، وتنسّق مع الأجهزة الأمنية المختصة لتأمين الحماية الميدانية عند الضرورة. وهذا التوجّه يعكس اهتماماً متزايداً من قبل المؤسسات العدلية اللبنانية بتحديث المنظومة القانونية بما يتلاءم مع التطوّرات الجنائية والحقوقية المعاصرة.

ويجدر التنويه إلى أن اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة العابرة للحدود (اتفاقية باليرمو لعام 2000)، والتي انضم إليها لبنان، تُلزم الدول الأعضاء بتوفير تدابير فعّالة لحماية الشهود، ما يفرض على المشرّع اللبناني التكيف مع هذه الالتزامات الدولية، ولو جزئياً⁽¹⁾.

وفي الممارسة العملية، تبقى هناك تحديات تعيق فعالية الحماية القانونية للشاهد في لبنان، من بينها ضعف الإمكانيات اللوجستية، وغياب التدريب الكافي للكوادر القضائية والأمنية في كيفية إدارة الحماية، فضلاً عن النظرة الاجتماعية السلبية أحياناً تجاه الشاهد، بخاصة في قضايا الشرف أو الفساد السياسي.

وتخلص العديد من الدراسات القانونية إلى أن تطوير منظومة حماية الشهود في لبنان يتطلب مجموعة من الإصلاحات، تشمل: إصدار قانون خاص لحماية الشهود، تأسيس وحدة متخصصة لحمايتهم، تأهيل كوادر مهنية متخصصة، وتوعية المجتمع بأهمية الشهادة كوسيلة حضارية لتحقيق العدالة⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز الثقة العامة في نظام العدالة اللبنانية يمرّ بالضرورة عبر تحسين ظروف الشهادة، وتوفير ضمانات حقيقية للشهود، وتبديد مخاوفهم من التبعات المحتملة، سواء كانت قانونية أو شخصية.

(1) عبد الله علي الشامي: دور الشاهد في الإثبات الجنائي، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، جامعة كربلاء، مج 11، العدد 2، 2022، ص 95.

(2) محمد عبد الغني عيسى: ضمانات الشهود في مرحلة التحقيق الجنائي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 1، العدد 35، 2022، ص 68.



رابعًا. الموازنة بين المسؤولية الجزائية للشاهد والحماية القانونية له

تعدّ الشهادة من الأدلة القانونية الجوهرية في منظومة العدالة الجنائية، إذ تسهم في كشف الحقيقة وتقديم البيئة القاطعة للقاضي الجنائي. وفي سبيل ضمان سلامة سير العدالة، أوجب القانون على الشاهد الإدلاء بما لديه من معلومات متعلقة بالجريمة أو بأحد أطرافها. غير أن هذا الالتزام، على أهميته، قد يعرّض الشاهد في بعض الأحيان لتحمل تبعات قانونية معينة إن خالف موجبات الشهادة، وفي الوقت نفسه يستدعي من المنظومة القانونية توفير حماية له من أي ضرر قد يلحق به بسبب أداء هذا الواجب. ومن هنا برزت الحاجة إلى تحقيق توازن دقيق بين المسؤولية الجزائية التي يمكن أن ت طال الشاهد من جهة، والحماية القانونية التي يستحقّها من جهة أخرى، وذلك ضمن ضوابط تشريعية واضحة تضمن العدالة وتحمي الأفراد على حدّ سواء.

أ. المسؤولية الجزائية للشاهد

يترتب على الشهادة التزام قانوني يفرض على الشاهد قول الحقيقة وعدم الامتناع عن الإدلاء بما يعلمه من معلومات. وعليه، فقد نصّت معظم القوانين العقابية على حالات يترتب فيها مسؤولية جزائية على الشاهد، ومنها:

- الامتناع عن الشهادة: إذا تمّ استدعاء شخص كشاهد أمام جهة قضائية ورفض أداء الشهادة دون سبب قانوني مشروع، فقد يقع تحت طائلة العقوبة. ففي القانون اللبناني مثلاً، يُعاقب كل من يمتنع عن الحضور أو الإدلاء بالشهادة أمام المحكمة، خاصة إذا كان الحضور قد تمّ بناءً على تكليف رسمي وفاقاً للأصول.
- الشهادة الزور: تُعدّ من أخطر الأفعال التي يرتكبها الشاهد، وهي الإدلاء بأقوال كاذبة عمدًا أمام جهة قضائية. هذه الجريمة تمثّل إفسادًا للعدالة وتهديدًا لحقوق المتقاضين، ويترتب عليها عقوبات جنائية مشدّدة، قد تصل في بعض الحالات إلى السجن لعدة سنوات، خاصة إذا أدّت هذه الشهادة إلى إدانة بريء أو تبرئة مذنب.

- التحريض أو التواطؤ مع أحد الخصوم: بعض الشهود قد يتواطأ مع أحد الأطراف للإدلاء بأقوال مغلوطة أو ترتيب وقائع كاذبة، ويُعد ذلك فعلاً جرمياً يعاقب عليه القانون.

- الإفشاء غير المشروع للمعلومات: قد يتحصّل الشاهد خلال التحقيق أو المحاكمة على معلومات يُفترض أنها محمية، وإذا قام بإفشاءها دون إذن، يمكن أن يتعرّض للمساءلة القانونية⁽¹⁾.

وتختلف العقوبات بحسب جسامة الفعل، فإذا كانت الشهادة الزور قد أدت إلى إدانة شخص بجنائية، فإن الشاهد قد يُعاقب بنفس العقوبة التي لحقت بالمحكوم عليه ظلمًا، وفقًا لما تقرّره بعض القوانين المقارنة.

ب. الحماية القانونية للشاهد

إلى جانب تحميل الشاهد المسؤولية في حال إخلاله بواجبه، فإن العدالة تقتضي أيضًا توفير الحماية الكافية له، لا سيّما في القضايا التي تتسم بخطورة أطرافها أو حيث تكون حياة الشاهد أو سلامته مهدّدة. وتنقسم هذه الحماية إلى أنواع متعدّدة:

- الحماية الإجرائيّة: تتمثل في عدم الكشف عن هويّة الشاهد في بعض القضايا، بخاصّة تلك المتعلّقة بالإرهاب أو الجريمة المنظّمة، وقد يُستجوب الشاهد خلف ستار أو عبر وسائط إلكترونيّة لحمايته من التعرّف عليه.
- الحماية الجنائيّة: يجرم القانون أفعال التهديد أو الضغط أو الانتقام من الشاهد بسبب أقواله، ويُعاقب مرتكبو هذه الأفعال بعقوبات صارمة⁽²⁾.
- الحماية الاجتماعيّة: في بعض الدول، تُخصّص برامج متكاملة لحماية الشهود،

(1) عماد الدين منصور: التطور القانوني لحماية الشهود في المنظومة الجنائية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية،

مج 5، العدد 3، 2020، ص 105

(2) طارق أحمد الساعدي: أثر الشهادة في الحكم الجنائي، مجلة القانون والدراسات القضائية، العدد 14، 2017، ص



تشمل تغيير الهوية، أو توفير سكن بديل، أو تقديم دعم نفسي ومادّي في حالات الضرورة القصوى.

– ضمانات قانونية خلال أداء الشهادة: مثل تحذيره من مسؤولية الشهادة الزور، وبيان حقوقه عند الاستجواب، ومنع أي إساءة أو إكراه له خلال الإدلاء بأقواله⁽¹⁾.

ومن الأمثلة المهمة على الحماية المؤسسية، يمكن الإشارة إلى «برنامج حماية الشهود» المعتمد في بعض الدول، والذي يُدار من قبل وزارة العدل أو أجهزة أمنية متخصصة، ويوفّر للشهود إجراءات أمنية فعّالة، سواء خلال سير الدعوى أو حتى بعدها.

ج. ضرورة التوازن بين المسؤولية والحماية

يُعَدّ تحقيق التوازن بين تحميل الشاهد مسؤولية قانونية عن أفعاله وضمنان حمايته أمراً ضرورياً لضمان نزاهة النظام القضائي. فالمبالغة في تشديد العقوبة على الشاهد قد يؤدي إلى عزوف الأفراد عن أداء الشهادة خوفاً من التبعات القانونية، بينما قد يؤدي الإفراط في الحماية دون ضوابط إلى إساءة استغلال هذا الامتياز للإفلات من العقاب أو تلفيق الأكاذيب دون رادع.

ويستلزم هذا التوازن مراعاة الأمور التالية:

– أن تكون مسؤولية الشاهد محدّدة وواضحة: بحيث لا يُعاقب إلا إذا ثبت تعمّده الكذب أو الامتناع دون مسوّغ قانوني، وأن لا يُحمّل تبعات قانونية على اجتهاده الخاطئ أو نسيانه الطبيعي.

– أن تكون الحماية متدرّجة: تبدأ بالتدابير البسيطة كإخفاء الاسم، وتتصاعد بحسب طبيعة القضية وخطورة الأطراف المتورّطة، ولا تُمنح بشكل مطلق⁽²⁾.

(1) أحمد السيوني: الشاهد كوسيلة إثبات في الدعوى الجنائية، المجلة المصرية للقانون والاقتصاد، مج 66، ع2،

2023، ص 194

(2) زكريا عبد الرحمن مصطفى: شرح قانون الإثبات الجنائي في ضوء الفقه والقضاء، دار النهضة، القاهرة، ط 1،

2022، ص 125

- أن توابك الحماية تطوّرات التكنولوجيا: عبر وسائل استماع رقمية، وبرامج حماية إلكترونية، ومنصات مغلقة للإدلاء بالشهادة من بُعد.
- الاستعانة بلجان مستقلة لتقييم طلبات الحماية: لضمان عدم إساءة استخدامها، حيث يكون منح الحماية مبنياً على دراسة حقيقية للمخاطر.
- توفير تدريب قانوني للشهود: بخاصة في القضايا المعقدة، لإطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم، وضمان أداء شهادة سليمة⁽¹⁾.
- أن يكون القاضي هو الضامن الحقيقي للتوازن: من خلال سلطته في إدارة الجلسة، وتقديره لمدى أهمية الشهادة، وإصدار قرارات الحماية المؤقتة أو الدائمة عند الضرورة.

وفي هذا السياق، يرى الفقه أن الشهادة لا يمكن أن تؤتي ثمارها دون شعور الشاهد بالأمان من جهة، وتحمله للمسؤولية القانونية من جهة أخرى. لذا؛ فإن سنّ تشريعات متكاملة تحقق هذا التوازن يُعدّ من أهمّ دعائم العدالة الجنائية في العصر الحديث.

وفي محصلة الفقرة، يمكن القول إن بناء منظومة عدلية متوازنة يتطلب مقارنة مزدوجة لموقع الشاهد في الدعوى الجنائية، تقوم على تحميله المسؤولية في حال الإخلال بواجباته، وتمكينه من الحماية القانونية في حال تعرّضه للمخاطر. والموازنة بين هذين الجانبين لا تعني تقليص أحدهما لصالح الآخر، وإنّما تعني التوفيق بين مقتضيات تحقيق العدالة وحماية كرامة الفرد وحقوقه الأساسية. ومن هنا، تبقى الشهادة ركيزة أساسية في الإثبات، وتبقى حماية الشاهد وسيلة لحماية العدالة ذاتها⁽²⁾.

خامساً. الاتجاهات القانونية المقارنة في تنظيم مسؤولية الشاهد وحمايته

تُعدّ شهادة الشاهد من أهمّ وسائل الإثبات في الإجراءات الجنائية والمدنية، وتعتمد

(1) فتحي السيد عابد: حدود مسؤولية الشاهد الجزائية، مجلة البحوث القانونية المعاصرة، العدد 21، 2020، ص 81 - 99.

(2) M. Redmayne: *Expert Evidence and Criminal Justice*. Oxford, Oxford University Press, 2006, pp. 142



عليها المحاكم في الوصول إلى الحقيقة. إلا أن الشهادة، بصفتها التزامًا قانونيًا، ترتب على الشاهد مسؤوليات قد تكون جزائية في بعض الحالات، ما استلزم من التشريعات المقارنة أن توازن بين مصلحة العدالة في إلزام الشاهد بالإدلاء بالحقيقة، وبين مصلحة الأفراد في الحماية من التعرّض للمخاطر القانونية أو الجسدية أو الاجتماعية بسبب الإدلاء بالشهادة.

أ. الاتجاه الأنجلوساكسوني (القانون الإنجليزي والأمريكي)

يُميز هذا الاتجاه بين نوعين من الحماية:

1. الحماية القانونية

يمنح القانون الإنجليزي للشاهد الحماية من الملاحقة القضائية على ما يُدلي به في شهادته أمام المحكمة، بشرط حسن النية، وتُعرف هذه الحماية بـ «الحصانة القضائية» (Judicial Immunity). وينصّ القضاء الإنجليزي على أن الشاهد لا يتحمّل أي مسؤولية مدنية أو جزائية طالما أدلى بشهادته في إطار القانون، حتى لو ترتب على أقواله ضرر للغير⁽¹⁾.

ومع ذلك، فإن القانونين الإنجليزي والأمريكي يُعاقبان الشاهد الذي يدلي بشهادة زور أو يمتنع عمدًا عن الشهادة. وتصل العقوبة إلى الحبس والغرامة، وتُصنّف هذه الجريمة ضمن «عرقلة سير العدالة» (Obstruction of Justice).

2. حماية الشاهد من الأخطار

في الولايات المتحدة، تمّ وضع برامج لحماية الشهود (Witness Protection Programs)، بخاصّة في الجرائم المنظّمة، وتوفّر هذه البرامج هويّة جديدة للشاهد وتغيير مكان إقامته إذا كان في خطر⁽²⁾.

(1) R. A. Duff: **Answering for Crime: Responsibility and Liability in the Criminal Law**, Hart Publishing, 2007, pp. 69

(2) E. Cape & R. Smith: **The Criminal Process**, Oxford University Press, 4th ed. 2012, p. 201

ب. الاتجاه اللاتيني (القانونان الفرنسي واللبناني)

يُمثّل الاتجاه اللاتيني، كما في القانونين الفرنسي واللبناني، نموذجًا بارزًا لتنظيم الشهادة على أنها وسيلة أساسية للإثبات. وقد اعتمد هذان النظامان قواعد دقيقة تحدّد شروط الشهادة وأهلية الشاهد وضمّاناته. كما يظهر تأثر القانون اللبّاني بوضوح بالنموذج الفرنسي، مع تكيف بعض الأحكام بما يتلاءم مع خصوصيّاته المحليّة.

1. في القانون الفرنسي

يمنح القانون الفرنسي الشاهد وضعًا قانونيًا واضحًا، حيث يُلزم بالمثل أمام القضاء والإدلاء بالشهادة تحت طائلة العقوبة. لكن في الوقت ذاته، يضمن له الحماية من أي ضرر قد ينشأ عن شهادته، سواء قانوني أو شخصي. وينصّ قانون الإجراءات الجنائيّة على منح بعض الشهود الحماية الماديّة إذا ثبت وجود خطر حقيقي عليهم⁽¹⁾.

2. في القانون اللبّاني

يتقارب القانون اللبّاني مع الفرنسي، إذ تُعدّ الشهادة واجبًا وطنيًا، ويُعاقب الشاهد الممتنع عن الحضور أو الرفض للإدلاء بالحقيقة، وفاقًا للمادة (408) من قانون العقوبات اللبّاني. ومع ذلك، فإن حماية الشاهد لم تُنظّم بشكل مؤسّسي كما في النموذج الأمريكي، وإن وُجدت بعض التعديلات التي تمنح المحكمة صلاحية عدم الكشف عن هويّة الشاهد في الجرائم الخطيرة⁽²⁾.

ج. الاتجاه الألماني

يركّز القانون الألماني على حماية كرامة الشاهد وسلامته النفسيّة والجسديّة، إذ يمنح القانون القاضي سلطة تقديرية في إعفاء الشاهد من بعض الأسئلة التي قد تسبّب

(1) E. Makhubele & C. Albertus: **Witness Protection in Anti-Money Laundering Cases: An International Perspective**, Journal of Anti-Corruption Law, 7, 2023, p35

(2) T. A. Posholi & P. Vuma: **Enhancing the scope and efficiency of the witness protection programme in the South African criminal justice system**, International Journal of Research in Business and Social Science, 14(4), 2025, p 498.



له ضررًا نفسيًا. كما توجد عقوبات صارمة على الشهادة الزور وفقًا لقانون العقوبات الألماني، وتُصنّف على أنها جناية.

وتميّز ألمانيا بين الشهادة الزور والإدلاء بمعلومات مضلّة، ولكلّ منها توصيف قانوني مختلف، ما يدلّ على دقّة التشريع. كما يشمل النظام القضائي الألماني إجراءات لحماية الشهود في القضايا الجنائية الكبرى، وتضمن الشرطة والمحاكم أحيانًا نقل الشاهد إلى أماكن آمنة أو تغيير هويته⁽¹⁾.

د. الاتجاه المصري

يلزم القانون المصري الشاهد بالحضور أمام المحكمة والإدلاء بأقواله، وتوقع عليه عقوبات عند الامتناع أو الكذب. وتنصّ المادة (291) من قانون الإجراءات الجنائية على حبس الشاهد الكاذب وتغريمه. كما يتيح القانون للمحكمة إحالة الشاهد للنيابة في حال ظهور تعارض بين أقواله وما ثبت من وقائع.

ورغم وضوح المسؤولية، لا تزال حماية الشهود في القانون المصري غير مؤسّسية بشكل كافٍ، ولا توجد برامج مستقلة لحمايتهم من الاعتداء أو الانتقام، باستثناء بعض المبادرات في جرائم الاتجار بالبشر أو الإرهاب⁽²⁾.

هـ. التوجهات الحديثة في المواثيق الدولية

تبنت العديد من المواثيق الدولية فكرة حماية الشاهد بوصفها من الحقوق الأساسية. ومن أبرز هذه الاتفاقيات:

– اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظّمة (باليرمو 2000): تنصّ على ضرورة اتّخاذ تدابير لحماية الشهود من الانتقام أو التخويف.

(1) B. Easterly & L. Langton: **Protecting witnesses in organized crime cases: Challenges and solutions**. *Crime & Delinquency*, 64(9), 2018, p 1152.

(2) R. Grimes: **Witness protection: Legal and ethical dimensions**, *Journal of Legal Ethics*, 20(2), 2017, p 205

- نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية (1998): يلزم المحكمة بحماية الشهود، بخاصة في الجرائم ضد الإنسانية، ويتيح استخدام تقنيات إخفاء الصوت والهوية.
- الاتفاقية الأوروبية لحقوق الإنسان: تنص على التوازن بين حق الدفاع وواجب حماية الشهود من الانتقام أو التشهير⁽¹⁾.

و. تحليل مقارن

يتّضح من مقارنة الاتجاهات القانونية أن النماذج الأنجلوساكسونية تتفوّق في توفير الحماية المؤسسية للشاهد، بينما تُركز النظم اللاتينية على المسؤولية القانونية وواجب الشهادة أكثر من الحماية الشخصية. أما النظم العربية، فهي تميل إلى تغليب جانب الواجب والمسؤولية، وتفتقر إلى آليات حماية متقدمة للشهود، رغم أن بعض التشريعات بدأت تواكب التغيرات الدولية.

وتُعَدّ الموازنة بين مسؤولية الشاهد القانونية وحمايته ضرورة قانونية تفرضها العدالة، ويجب على النظم القانونية المقارنة أن تتبنّى استراتيجيات تشريعية ومؤسسية تضمن هذه الموازنة، من خلال تحديث قوانين العقوبات والإجراءات، وإنشاء وحدات متخصصة لحماية الشهود، بما يحقق أمن الأفراد وفعالية النظام القضائي على حدّ سواء.

سادسًا. موقع الشاهد في منظومة العدالة الجنائية

حيث إن الشاهد يمثل إحدى الركائز الجوهرية في منظومة العدالة الجنائية، نظرًا لما له من دور حاسم في الكشف عن الحقيقة وتقديم الدعم المعرفي للسلطة القضائية في اتخاذ قراراتها. والشهادة، بوصفها إحدى وسائل الإثبات، فإنها تُعدّ من الأدلة

(1) I. A. Horowitz: **Protecting witnesses in high-profile cases: Lessons from the field**, FBI Law Enforcement Bulletin, 2019, 88(5), p 12



التقليدية التي ظلت تحافظ على أهميتها على الرغم من تطوّر وسائل التحقيق الجنائي وتعزيز الاعتماد على الأدلة التقنية. وتُستند قيمة الشاهد إلى كونه مصدرًا مباشرًا للوقائع محلّ البحث والتحقيق، ما يمنح شهادته وزنًا خاصًا ضمن الهيكل البنيوي للمحاكمة العادلة.

في التشريعات الجنائية، يُمنح الشاهد موقعًا متميزًا يوازن بين التزامه بالإدلاء بما لديه من معلومات، وبين توفير ضمانات قانونية تحميه من أية تبعات قانونية أو اجتماعية قد تنجم عن أداء هذه الشهادة. ويكاد ينعقد إجماع التشريعات على أن الشهادة واجب وطني ومسؤولية قانونية، تفرض على المواطن متى استدعي، أن يمثل أمام الجهات القضائية أو الضبطية ليُدلي بمعلوماته الصادقة دون تردد أو تهرب⁽¹⁾.

غير أن موقع الشاهد لا يقتصر فقط على كونه عنصرًا مساعدًا في التحقيق، بل يُعدّ جزءًا من البنية المؤسسية لضمان العدالة، إذ إن الشهادة في قضايا الجنايات مثلاً قد تُشكّل الفاصل بين الإدانة والبراءة. وقد أكّد فقهاء القانون مثل «Jean Pradel» و«Mirjan Damaska»، على أن الشاهد يُعدّ «جسرًا» يصل بين المجتمع وسلطة القضاء، ينقل من خلاله ما شهده أو علمه إلى سلطة الحكم لاتخاذ قرارها العادل⁽²⁾.

في هذا السياق، يُنظر إلى الشاهد على أنه صاحب «وظيفة مواطنة» لا تقل أهمية عن دور المحامي أو القاضي، بخاصة في النظم القانونية ذات الطابع الاتهامي التي تقوم على تنازع الأطراف، حيث يؤدي الشاهد دورًا فعليًا في بناء الاتهام أو الدفاع. وتُترجم هذه الوظيفة إلى التزام قانوني يتجسّد في نصوص القوانين الجنائية، التي تُلزم المواطن بالحضور إلى المحكمة والإدلاء بالشهادة متى طُلب منه ذلك، مع فرض عقوبات في حال الامتناع دون مبرّر مشروع⁽³⁾.

(1) E. Makhubele & C. Albertus: **Witness Protection in Anti-Money Laundering Cases**, op. cit. p97

(2) Jean Pradel, André Varinard, Xavier Pin & Philippe Bonfils (2024). *Les grands arrêts de la procédure pénale* (11^e éd.). Dalloz, Paris.

(3) J. Bell: **Judicial reasoning and legal theory**, Oxford Journal of Legal Studies, 31(1), 2011, p 55

ومن أجل الحفاظ على مصداقية الشهادة، تُفرض على الشاهد التزامات محدّدة، أبرزها أداء الشهادة تحت القسم، والإدلاء بالحقيقة دون تحريف أو تحوير. وفي مقابل ذلك، يكفل له القانون حماية قانونية خاصّة في حال تعرّضه لأي تهديد أو ضغط أو انتقام نتيجة ما أدلى به من معلومات. وقد تطوّرت هذه الحماية في بعض الأنظمة لتأخذ طابعاً مؤسّساتياً من خلال «برامج حماية الشهود»، كما هو معمول به في الولايات المتّحدة الأميركية وعدد من الدول الأوروبية، حيث يُنقل الشاهد وتُخفى هويته وتوفّر ضمانات أمنيّة له ولأسرته عند الاقتضاء.

وفي لبنان، يحظى الشاهد بموقع قانوني واضح في قانون أصول المحاكمات الجزائية (القانون الرقم 2001/328)، حيث نظّم المشرّع آليات استدعاء الشهود والإجراءات الخاصّة بأداء الشهادة، مع التنبيه إلى العقوبات المترتبة عن الشهادة الزور أو الامتناع عن الحضور. كما كفل المشرّع بعض الضمانات لحماية الشاهد من التهديدات، لا سيّما في قضايا الجرائم المنظّمة أو تلك التي تمسّ الأمن القومي⁽¹⁾.

وما يعزّز مكانة الشاهد في النظام اللبناني، هو اعتراف القضاء بأهميّة الشهادة كدليل رئيس، بخاصّة في ظلّ محدوديّة الأدلّة الماديّة في بعض القضايا. ولهذا، فإنّ الشاهد يُعدّ شريكاً ضمنياً في تحقيق العدالة، لا مجرد أداة إثبات. وتبرز قرارات محكمة التمييز اللبنانيّة مدى التعويل على أقوال الشهود في تقييم الوقائع، شرط أن تكون هذه الشهادة متناسقة، خالية من التناقض، ومنطقيّة وفاق سياق الأحداث.

ومع هذا الموقع المركزي، تبرز إشكاليّات متعلّقة بمسؤوليّة الشاهد في حال تعمّد الكذب، أو تقاعس عن الإدلاء بشهادته، أو تأثّره بضغوط خارجيّة. وهنا تتقاطع وظيفة الشاهد مع مبادئ أخرى مثل حُسن النية، وحرّيّة الإرادة، والنزاهة الشخصيّة. ومن ثمّ، فإنّ القانون لا يترك الشاهد بلا ضوابط، بل يخضعه لمسؤوليّة جزائيّة في حال

(1) N. Fyfe & J. Sheptycki: *Shortcomings in the Operation and Coordination of Witness Protection in Australia: Where to from Here?* Criminal Law Forum, 33(3), 2022, p 267



الإخلال بواجباته، وفقاً لما نصّ عليه قانون العقوبات اللبناني في مواده المتعلقة بالشهادة الزور⁽¹⁾.

ويُستنتج من ذلك؛ أن موقع الشاهد في منظومة العدالة الجنائية، رغم كونه موقعاً داعماً ومسانداً، إلا أنه محفوف بتحدّيات قانونية وأخلاقية تتطلب توازناً دقيقاً بين المصلحة العامة في الوصول إلى الحقيقة، والحقوق الفردية للشاهد. وهذا ما دفع العديد من التشريعات إلى تعزيز برامج تدريب الشهود، وضمان حقوقهم، وتأهيلهم نفسياً عند الضرورة، لا سيّما في قضايا العنف الأسري أو الجرائم الجنسية.

من هنا يمكن القول؛ إن الشاهد، في النظام الجنائي اللبناني وسائر النظم المقارنة، يُعدّ فاعلاً أساسياً في عملية التقاضي، تتقاطع مسؤوليته القانونية مع دور الدولة في توفير المناخ الآمن لأداء هذه الوظيفة. لذا فإن فهم موقع الشاهد لا يجب أن يُختزل في بُعد الإجرائي فقط، بل ينبغي تناوله كجزء من فلسفة العدالة الجنائية التي تهدف إلى حماية المجتمع وضمان الحقوق في آنٍ واحد.

سابعاً. نتائج الدراسة

تُعدّ نتائج الدراسة المكوّن الأساس الذي يُجسّد ما توصل إليه الباحث بعد تطبيق أدواته البحثية وتحليل معطياته الإحصائية، إذ تُبرز مدى تحقيق أهداف الدراسة وإجاباتها عن الأسئلة الرئيسة والفرعية المطروحة. وتمثّل هذه النتائج إضافة علمية ومعرفية تُسهم في توضيح أبعاد موضوع البحث، والكشف عن مواطن القوة والقصور في الإطار القانوني أو النظري المرتبط به. ومن ثمّ، فإن عرض النتائج بصورة منهجية ومنظمة يُسهم في ترسيخ القيمة العلمية للدراسة ويضع أساساً للانطلاق نحو التوصيات والمقترحات التطبيقية.

(1) C. Van den Wyngaert: **Double Victimization? Using a Human Security Framework to Assess the Effectiveness of the Witness Protection Regime in Kenya**, African Security, 15(3), 2022.

- أدّى غياب التحديد الدقيق لمفهوم الشاهد في التشريع اللبناني إلى تباين في التفسير القضائي بين الشاهد العادي، والشاهد المتّهم، والشاهد الخبير، ما يتطلب تعديلاً تشريعياً يعالج هذا التداخل.
- لا تزال نصوص المسؤولية الجزائية للشاهد في القانون اللبناني تقليدية، ولا تتماشى مع تطوّرات العدالة الجنائية الحديثة، إذ تركّز على معاقبة الشاهد في حال الكذب أو الامتناع، دون التمييز بين الخطأ العمدي والخطأ الناتج عن ضغط أو تهديد.
- ما تزال الحماية القانونية المقرّرة للشاهد في لبنان محدودة، ولا تشمل صور الحماية الإجرائية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، كما هو الحال في بعض الأنظمة المقارنة كالقانون الألماني أو الكندي.
- لا يُلزم نظام الإجراءات الجزائية اللبناني المحكمة أو النيابة بتوفير حماية استباقية للشاهد، ما يحدّ من رغبة الأفراد في الإدلاء بالشهادة، لا سيّما في الجرائم المنظّمة أو ذات الطابع السياسي أو الطائفي.
- لا يوجد إطار مؤسسي دائم لحماية الشهود في لبنان مثل برامج «حماية الشهود» الموجودة في الولايات المتحدة أو إيطاليا، ما يجعل الحماية المؤقتة غير كافية في الجرائم الخطرة.
- يُحمّل القانون اللبناني الشاهد مسؤوليات جزائية كبيرة (مثل الكذب أو كتمان الحقيقة أو رفض الحضور)، دون ضمانات مقابلة لحمايته من التهديد أو الانتقام، ما يخلّ بمبدأ التوازن القانوني.
- يميل التفسير القضائي اللبناني إلى التشدّد في مساءلة الشاهد عند تضارب أقواله، حتى في غياب دليل على الكذب المتعمّد، ما قد يؤدّي إلى تراجع الثقة في دور القضاء.
- لا توجد نصوص تُلزم المحكمة بأخذ الظروف المحيطة بالشهادة بعين الاعتبار



- عند مساءلة الشاهد، كالإكراه أو الخوف من انتقام الجاني.
- لا يزال موقع الشاهد في العدالة الجنائية اللبنانية ثانوياً مقارنةً بالمتهم والضحية، على الرغم من أنه ركيزة أساسية في إثبات الوقائع الجنائية.
- تمنح الأنظمة القانونية المقارنة، كالقانون الفرنسي والبريطاني، الشاهد ضمانات موسّعة تشمل السريّة، والمرافقة النفسية، وحقّه في الامتناع عن الشهادة في حالات محدّدة، وهو ما يفتقر إليه القانون اللبناني.
- لا يعالج القانون اللبناني مسؤوليّة الجهات الرسميّة في حال تسريب معلومات الشاهد أو فشلت في حمايته، ما يشكل فراغاً تشريعياً خطيراً.
- تُظهر التطوّرات الدولية في حماية الشهود، خصوصاً في المحاكمات الجنائية الدولية (مثل المحكمة الجنائية الدولية)، فجوة واسعة بين التشريع اللبناني والمعايير الدولية.
- يُسهم غياب حملات توعية وطنية حول حقوق الشاهد وواجباته في جهل كثير من المواطنين بدورهم القانوني، ويؤثّر على فعالية الشهادة.
- لا توفّر الممارسة القضائية في لبنان بيئة آمنة للشاهد أثناء المحاكمة، مثل الفصل بينه وبين المتهم، أو تمكينه من الإدلاء بشهادته دون مواجهة مباشرة.
- أظهرت الدراسة ضرورة إعادة صياغة منظومة التعامل مع الشهود في القانون اللبناني، حيث يُعاد بناء العلاقة بين المسؤوليّة والحماية بما يحفظ هيبة العدالة ويشجّع المشاركة الفعّالة.

تاسعاً. توصيات الدراسة

تنبع توصيات الدراسة من النتائج التي خلص إليها الباحث، وهي تمثل مقترحات عمليّة وتشريعيّة تهدف إلى معالجة أوجه القصور التي كشفتها الدراسة، وتعزيز مواطن القوّة بما يسهم في تطوير المنظومة القانونيّة ذات الصلة. كما تأتي هذه التوصيات في إطار السعي لتحقيق التوازن بين متطلّبات العدالة وضمان حقوق الأفراد، بما يمكن

صانعي القرار من الاستفادة منها في وضع السياسات أو تعديل النصوص أو تطوير الممارسات العملية.

- تعديل النصوص القانونية لتحديد واجبات الشاهد وحدود مسؤوليته، مع حصر المسألة الجزائية بحالات القصد الجرمي الواضح.
- إنشاء هيئة مستقلة لحماية الشهود تتولّى توفير الحماية الماديّة والنفسية والقانونية على غرار النماذج الدوليّة.
- وضع إطار قانوني خاصّ للشهادة في القضايا الكبرى كالإرهاب والجريمة المنظّمة، يشمل حماية الهوية وضمان سلامة الشاهد.
- تعديل نصوص جريمة شهادة الزور بما يوازن بين معاقبة الزور وحماية الشاهد من الضغط أو الإكراه.
- تعزيز تدريب القضاة وأعضاء النيابة على إدارة الشهادة وتفعيل أدوات الحماية أثناء التحقيق.
- تفعيل التعاون الدولي في مجال حماية الشهود عبر الاتفاقيات الثنائية والمتعدّدة، خصوصاً في القضايا العابرة للحدود.
- ضمان احترام حقوق الشاهد أثناء التحقيق والمحاكمة، مثل الحقّ في عدم الشهادة ضد النفس أو الأقارب.
- استحداث نصوص خاصّة بالشاهد المبلّغ ومنحه امتيازات قانونية تشجّعه على التعاون مع العدالة.
- التوسّع في استخدام التكنولوجيا كالشهادة من بُعد لتأمين الشهود المهدّدين.
- إصدار دليل إجرائي موحد لحماية الشهود يتضمّن إجراءات سرية وضمانات واضحة، مع تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية الشهادة.



قائمة المصادر والمراجع

أ. المصادر والمراجع باللغة العربية (الكتب)

1. أبو الروس، محمد فريد: شرح قانون الإجراءات الجنائية، دراسة تحليلية مقارنة. دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 2018.
2. الباز، حسن: جرائم الشهادة الزور وآثارها في المحاكمة العادلة، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 2017.
3. البكري، يوسف: الوسيط في شرح قانون العقوبات، القسم العام، دار الثقافة، عمان، ط 1، 2015.
4. الجابري، عبد الكريم: الحماية الجنائية للشهود في القانون الجنائي، دار الثقافة للنشر، عمان، ط 1، 2020.
5. الجبوري، كاظم عبد: قواعد الإثبات الجنائي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بغداد، ط 1، 2019.
6. الجمل، سامي: دور الشاهد في كشف الحقيقة الجنائية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، ط 1، 2019.
7. الحسني، نواف عبد الله: مبادئ الإجراءات الجنائية في الفقه والنظام السعودي، مكتبة القانون، الرياض، ط 1، 2018.
8. الحسين، عبد الله بن محمد: حماية الشهود في النظام الجزائي السعودي، مكتبة القانون والنظام، الرياض، ط 1، 2020.
9. حماد، عبد الفتاح: حماية الشاهد في القانون الجنائي، دار الفكر الجامعي، القاهرة، ط 1، 2017.
10. الراوي، محمد عبد الله: العدالة الجنائية وحماية الشهود، دار السنهوري، بغداد، ط 1، 2016.
11. زهران، محمود: الإجراءات الجنائية في ضوء التشريع والقضاء، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، ط 1، 2014.

12. الزين، أحمد فتحي: شرح قانون الإجراءات الجنائية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 2017.
13. صادق، أحمد: المسؤولية الجنائية للشاهد في القانون المصري والمقارن، منشأة المعارف، الإسكندرية، ط 1، 2020.
14. عبد السلام، هدى عبد القادر: دور الشاهد في المحاكمة الجنائية، دراسة قانونية مقارنة، منشأة المعارف الإسكندرية، ط 1، 2016.
15. علي، محمد أحمد: الالتزامات القانونية للشاهد في الدعوى الجنائية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 1، 2018.
16. مصطفى، زكريا عبد الرحمن: شرح قانون الإثبات الجنائي في ضوء الفقه والقضاء، دار النهضة، القاهرة، ط 1، 2022.

ب. الدوريات باللغة العربية

1. سليمان، عبد العزيز: حماية الشاهد في القانون الجنائي المصري، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنصورة، العدد 64، 2020.
2. علي الشامي، عبد الله: دور الشاهد في الإثبات الجنائي، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، جامعة كربلاء، مج 11، العدد 2، 2022.
3. عيسى، محمد عبد الغني: ضمانات الشهود في مرحلة التحقيق الجنائي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 1، العدد 35، 2022.
4. منصور، عماد الدين: التطور القانوني لحماية الشهود في المنظومة الجنائية، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، مج 5، العدد 3، 2020.
5. الساعدي، طارق أحمد: أثر الشهادة في الحكم الجنائي، مجلة القانون والدراسات القضائية، العدد 14، 2017.
6. البسيوني، أحمد: الشاهد كوسيلة إثبات في الدعوى الجنائية، المجلة المصرية للقانون والاقتصاد، مج 66، ع 2، 2023.



7. عابد، فتحي السيد: **حدود مسؤولية الشاهد الجزائية، مجلة البحوث القانونية المعاصرة، العدد 21، 2020.**

ج. المصادر والمراجع باللغة الأجنبية (الكتب)

1. Ambos, Kai: **Treatise on International Criminal Law, Volume II: The Crimes and Sentencing**. Oxford University Press, 2020.
2. Ashworth, A.: **Principles of Criminal Law**, Oxford, Oxford University Press, 6th ed. 2010.
3. Bell, J.: **Miscarriages of Justice: Causes, Consequences and Remedies**, Farnham, Ashgate Publishing, 2011.
4. Boister, Neil: **Principles of Evidence in International Criminal Justice**, Oxford University Press, 2018.
5. Cape, E.& Smith, R.: **The Criminal Process**, Oxford University Press, 4th ed. 2012.
6. Duff, R. A.: **Answering for Crime: Responsibility and Liability in the Criminal Law**, Hart Publishing, 2007.
7. Findlay, M., & Henham, R.: **Transforming International Criminal Justice: Retributive and Restorative Justice in the Trial Process**, Cullompton, Willan Publishing, 2005.
8. Jackson, J. D. & Summers, S. J.: **The Internationalisation of Criminal Evidence: Beyond the Common Law and Civil Law Traditions**, Cambridge, Cambridge University Press, 2012.
9. Pizzi, W. T.: **Trials Without Truth: Why Our System of Criminal Trials Has Become an Expensive Failure and What We Need to Do to Rebuild It**, New Yorkm NYU Press, 2009.
10. Redmayne, M.: **Expert Evidence and Criminal Justice**. Oxford, Oxford University Press, 2006.

11. Roberts, J. V. & Hough, M.: **Understanding Public Attitudes to Criminal Justice**, Maidenhead, Open University Press, 2013.

د. الدوريات باللغة الأجنبية

1. Bell, J.: **Judicial reasoning and legal theory**, Oxford Journal of Legal Studies, 31(1), 2011.
2. Easterly, B. & Langton, L.: **Protecting witnesses in organized crime cases: Challenges and solutions**. Crime & Delinquency, 64(9), 2018.
3. Fyfe, N. & Sheptycki, J.: **Shortcomings in the Operation and Coordination of Witness Protection in Australia: Where to from Here?** Criminal Law Forum, 33(3), 2022.
4. Grimes, R.: **Witness protection: Legal and ethical dimensions**, Journal of Legal Ethics, 20(2), 2017.
5. Horowitz, I. A.: **Protecting witnesses in high-profile cases: Lessons from the field**, FBI Law Enforcement Bulletin, 2019, 88(5).
6. Makhubele, E. & Albertus, C.: **Witness Protection in Anti-Money Laundering Cases: An International Perspective**, Journal of Anti-Corruption Law, 7, 2023.
7. Posholi, T. A. & Vuma, P.: **Enhancing the scope and efficiency of the witness protection programme in the South African criminal justice system**, International Journal of Research in Business and Social Science, 14(4), 2025.
8. Van den Wyngaert, C.: **Double Victimization? Using a Human Security Framework to Assess the Effectiveness of the Witness Protection Regime in Kenya**, African Security, 15(3), 2022.



التنمية العقلية في نهج البلاغة

مقاربة تحليلية للعقبات والآثار الدينيّة والعلميّة والفكريّة

حسين دلال⁽¹⁾

الملخص

يتناول البحث موضوع التنمية العقلية في كتاب «نهج البلاغة»، مستعرضاً تعريفها وخصائصها، ثم مبرزاً العقبات التي تحول دون تحقيقها، وآثارها الدينية والعلمية والفكرية. ويوضح أيضاً أن التنمية العقلية هي عملية متكاملة تتطلب وعي الإنسان بعقله ومهاراته، ومقاومته للهوى والشهوات والطمع وحب النفس، إضافة إلى تجنب بعض العادات السلبية كالخمر والمزاح المفرط. كما يستعرض البحث أثر العقل في إدراك الدين وفهم قدرة الله، وكشف أسرار الحياة، ومجاهدة الهوى، وتحقيق المعرفة العلمية، موضحاً أن العقل هو الوسيلة الأساسية التي تقود الإنسان نحو الوعي الكامل، والتفكير السليم، والعمل الصالح. ويؤكد البحث أن «نهج البلاغة» يقدم رؤية متكاملة للتنمية العقلية على أنها أساس للتوازن بين الفرد والمجتمع والارتقاء الإنساني.

الكلمات المفتاحية: التنمية العقلية، نهج البلاغة، العقبات الفكرية، العقل والإدراك.

(1) طالب دكتوراه في الدراسات الإسلامية، الجامعة الإسلامية - لبنان. E-mail: Hdalal8@gamil.com

Abstract

This study addresses the topic of mental development in *Nahj al-Balagha*, exploring its definition and characteristics, highlighting the obstacles that hinder its achievement, and examining its religious, scientific, and intellectual effects. The research demonstrates that mental development is an integrated process requiring human awareness of their mind and its capacities, resistance to desires, temptations, greed, and self-love, as well as avoiding certain harmful habits such as excessive drinking or joking. The study also illustrates the mind's role in understanding religion, recognizing God's power, uncovering the secrets of life, resisting inclinations, and attaining scientific knowledge, emphasizing that the mind is the primary tool leading humans toward full awareness, sound reflection, and righteous action. The study concludes that *Nahj al-Balagha* offers a comprehensive perspective on mental development as a foundation for balance between the individual, society, and human advancement.

Keywords: Mental Development, Nahj al-Balagha, Intellectual Obstacles, Mind and Cognition.

المقدمة

تُعَدُّ التنمية العقلية من المقومات الأساسية لنمو الإنسان الفكري والديني والاجتماعي، إذ تمثل صلةً بين الفكر والواقع، وتمنح الإنسان القدرة على التحليل والتدبر واتخاذ القرارات الصائبة. وقد تناول الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) موضوع التنمية العقلية في «نهج البلاغة» بعمق ووضوح، موضحاً مفهومها وخصائصها، ومبيناً العقبات التي تعيق نمو العقل، سواء كانت ناتجة عن الهوى والشهوات، أو الطمع وحب النفس، أو غيرها من الآفات التي تصيب الإنسان. كما أشار الإمام (عليه السلام) إلى آثار التنمية العقلية على مختلف جوانب الحياة، سواء الدينية أو العلمية أو الفكرية، موضحاً الدور الحيوي للعقل في كشف أسرار الحياة، ومجابهة الهوى، وتحقيق التزوّد ليوم القيامة، ونشر المعرفة والعلم.



إشكالية البحث

يطرح البحث سؤالاً رئيساً حول كيفية عرض الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام للتنمية العقلية في «نهج البلاغة»، وتحديد العقبات التي تحول دون تحقيقها، وكذلك دراسة آثارها الدينية والفكرية والعلمية على الفرد والمجتمع. لذلك يمكن صياغة السؤال على النحو التالي:

كيف عرض الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام مفهوم التنمية العقلية في «نهج البلاغة»، وما هي العقبات التي تحول دون تحقيقها، وما آثار هذه التنمية على الفرد والمجتمع من الناحية الدينية والفكرية والعلمية؟
ويتفرع عن هذا السؤال عدة تساؤلات، منها:

1. ما المقصود بـ«التنمية العقلية» في سياق «نهج البلاغة»؟
2. ما أهم المبادئ والأساليب التي استخدمها الإمام علي عليه السلام لتعزيز الفكر العقلي؟
3. ما العقبات الداخلية والخارجية التي تعيق التنمية العقلية للفرد والمجتمع؟
4. ما الآثار المترتبة على التنمية العقلية من الناحية الدينية والفكرية والعلمية؟

أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث في إبراز رؤية الإمام علي عليه السلام في التربية العقلية والارتباط بين العقل والفضيلة، وتحليل العقبات التي تعيق العقل، مع تسليط الضوء على آثار التنمية العقلية على الوعي الديني والمعرفة العلمية، ما يقدم مادة مفيدة للباحثين والطلاب لدراسة التراث الإسلامي من منظور تحليلي.

فرضيات البحث

يفترض البحث أن «نهج البلاغة» يقدم رؤية شاملة للتنمية العقلية تشمل تعريفها وخصائصها والعقبات المؤثرة فيها، وأن هذه التنمية لها أثر مباشر على وعي الإنسان

الديني، وفهم أسرار الحياة، ومقاومة الهوى، وتحقيق المعرفة العلميّة.

وأما عن الفرضيّات الفرعيّة المقابلة لتساؤلات البحث، فهي:

- يعرف «نهج البلاغة» التنمية العقليّة بشكل شامل يركّز على تنمية الفكر، وضبط النفس، وفهم الحقائق الدينيّة والدينيّة.
- استخدم الإمام عليّ عليه السلام أساليب تربويّة وعقليّة مثل التأمل، والمجادلة، والقدوة العمليّة، والوعظ والإرشاد لتحقيق التنمية العقليّة.
- يفرض البحث أن هناك عقبات مثل الجهل، والهوى، والضغط الاجتماعيّ والانحرافات الفكرية تعيق تنمية العقل.
- تؤدي التنمية العقلية وفق «نهج البلاغة» إلى وعي ديني أعمق، وفهم أوسع للحياة، وتعزيز القدرة على التفكير العلمي والتحليل النقدي.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تعريف التنمية العقليّة وخصائصها في «نهج البلاغة»، والكشف عن العقبات التي تعرقل نمو العقل، وتحليل آثار هذه التنمية على المستويّين الديني والفكري والعلمي، وربط الفكر التراثي بالتحديات المعاصرة للعقل وتنميته.

الدراسات السابقة

تطرّقت بعض الدراسات إلى العقل والتنمية العقليّة في التراث الإسلامي، مع التركيز على «نهج البلاغة» أو التربية العقلية، لكنها غالباً لم تتناول ربط التنمية العقليّة بالعقبات وآثارها العمليّة والدينيّة والعلميّة، وهو ما يعالجه هذا البحث.

ومن أبرز هذه الدراسات، دراسة السيد عبد المطلب الموسوي الجابري، تحت عنوان «التنمية العقلية في «نهج البلاغة»»، بحث منشور بمركز أمير المؤمنين للدراسات والبحوث المتخصصة، 2023م.



تبحث الدراسة في كيفية تناول «نهج البلاغة» لمفهوم التنمية العقلية، مع التركيز على الوسائل الفكرية والتربوية التي اعتمدها الإمام علي عليه السلام لتعزيز التفكير العقلاني والنقدي لدى الفرد والمجتمع، وتحديد العقبات التي تحول دون تنمية العقل.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي النقدي، حيث حللت النصوص المختارة من «نهج البلاغة» وتصنيفها وفق الأبعاد الفكرية والعقلية، مع رصد تأثيراتها على سلوك الفرد والمجتمع.

لقد عالجت الدراسة الموضوع من عدة جوانب:

- حددت الدراسة أهم المبادئ والأساليب التي يعرضها «نهج البلاغة» لتعزيز التفكير العقلاني.
 - تناولت العقبات الداخلية والخارجية المؤثرة على التنمية العقلية.
 - ركزت على الآثار الفكرية والدينية للممارسات العقلية المستخلصة من النصوص، مع إبراز دورها في توجيه السلوك الفردي والاجتماعي.
- لذلك يمكن إبراز أهم النقاط التي استفاد البحث منها:

1. الاسترشاد بالتصنيف التفصيلي للمبادئ العقلية في «نهج البلاغة».
2. الاستفادة من تحليل العقبات الداخلية والخارجية لدمجها في الإطار النظري للبحث.
3. تعميق دراسة الآثار الفكرية والدينية على الفرد والمجتمع، بما يثري فهم التنمية العقلية كما عرضها الإمام علي عليه السلام.

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج التحليلي النصي، من خلال استقراء نصوص «نهج البلاغة» المتعلقة بالعقل، وتحليل العقبات التي تحد من نموه، ودراسة آثار التنمية

العقلية على الدين والعلم والفكر. وأيضاً اعتمد على المنهج المقارن من خلال إجراء مقارنات لمعاصرة بعض المفاهيم.

أولاً. مفهوم التنمية

يمكن تتبع جذور مفهوم التنمية منذ المحاولات الأولى للإنسان القديم لفهم التغيرات المحيطة به. فقد تناول فلاسفة اليونان هذه الفكرة مبكراً، فعند «أرسطو» الدولة ككائن حي يمرّ بمراحل الولادة والنضج ثم الاضمحلال والموت، مؤكداً أن التغيير سنة طبيعية في الحياة الاجتماعية. أما «هرقليطس»، فقد رأى العالم في حركة دائمة وتغير مستمر، وقال: «إنك لا تستطيع أن تنزل في النهر مرتين»، مبيّناً أن كل شيء يتكوّن من أضداد تتولّد عنها صراعات داخلية. وفي القرن الرابع عشر الميلادي، قدّم «ابن خلدون» تصوّراً أعمق للتغير الاجتماعي، موضحاً أن الظواهر الاجتماعية تنشأ من طبيعة المعاش ووسائل الكسب، وأن اختلاف الأجيال يعود لاختلاف أساليب حياتهم، إذ يبدأ الناس بتلبية ضرورياتهم، ثم ينتقلون إلى الكمال، ومع وفرة المال تميل المجتمعات إلى السكون والترّف⁽¹⁾.

لذا؛ فإن التنمية في جوهرها تعني الارتقاء بالمجتمع من حالة الجمود إلى حالة أفضل، عبر تعظيم الاستفادة من الطاقات المتاحة وتوظيفها في تحقيق الخير العام.

أ. المعنى اللغوي للتنمية

في اللغة، التنمية هي النماء والزيادة، وهي «العمل على إحداث النماء وارتفاع الشيء من مكانه إلى مكان آخر»، وأصلها: نَمِيَ ينمي نمواً ونما، وتفيد معنى الزيادة والكثرة والارتفاع والإذكاء والفتوة⁽²⁾.

(1) راجع: يوسف مكي: تطور مفهوم التنمية، صحيفة المؤتمر، بغداد- العراق، مركز المؤتمر الوطني العراقي، العدد 2983، 5/ 6/ 2014م.

(2) حسن صعب: رؤيتنا الانتمائية الإنسانية المستقلة، دار العلم للملايين، بيروت، ط 1، 1985م، ص 14.



ب. المعنى الاصطلاحي للتنمية

عُرِّفَت التنمية بأنها «تحقيق زيادة تراكمية ودائمة في الإنتاج والخدمات نتيجة استخدام الجهود العلمية لتنمية الأنشطة المشتركة الحكومية أو الشعبية»⁽¹⁾، كما تعرف بأنها «عملية تغيير في البنية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية للمجتمع وفق توجهات عامة لتحقيق أهداف محددة ورفع مستوى معيشة السكان»⁽²⁾.

ثانياً. شمول التنمية وأبعادها

تُعد التنمية عملية اجتماعية متعددة الجوانب، لا تقتصر على جانب واحد كالإقتصاد أو السياسة، بل تشمل جوانب الحياة كافة، فتحدث تغييرات نوعية وشاملة في الفكر والثقافة والمجتمع والاقتصاد، وتهدف في النهاية إلى بناء الإنسان وتمكينه من المشاركة في نهضته ومستقبله⁽³⁾.

أ. ركائز التنمية

تقوم التنمية على مجموعة من الدعائم الأساسية، أبرزها مشاركة المجتمع المحلي، إذ لا تقوم التنمية المستدامة إلا إذا كان أهل المجتمع طرفاً أصيلاً في التفكير والتخطيط والتنفيذ، بما يخلق وعياً جماعياً ودافعاً شعبياً لحماية مكتسبات التنمية⁽⁴⁾.

ب. خصائص التنمية

من أبرز خصائص التنمية:

(1) فايز إبراهيم الحبيب: مبادئ الاقتصاد الكلي، مكتبة العبيكان، الرياض، ط 4، 1421هـ، ص 478.

(2) أحمد رشيد: التنمية المحلية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1986م، ص 14.

(3) كمال رزق: الزكاة كعنصر من عناصر تمويل التنمية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدول الأول حول: مؤسسات الزكاة في الوطن العربي دراسة تقويمية لتجارب مؤسسات الزكاة ودورها في مكافحة ظاهرة الفقر، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 10 - 11 يوليو 2004م، ص 13.

(4) محيي الدين صابر: قواعد التنمية الاقتصادية، مجلة تنمية المجتمع، مارس 1963م، العدد 2، ص 71.

- إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، لكونها الركيزة الأساسية لقيادة عملية التنمية وتحويل الخطط إلى واقع.
- وضع استراتيجيات طويلة المدى تضمن وضوح المسار واستدامة التقدم.
- المتابعة الدقيقة والتنفيذ الفعال للخطط لضمان تحقيق الأثر المطلوب.
- بناء قاعدة معرفية للابتكار والتكيف مع المستجدات، إذ المعرفة والابتكار أساس التنمية.
- خلق وعي مجتمعي بفلسفة التنمية، ليصبح الأفراد شركاء حقيقيين في تحقيقها⁽¹⁾.

وقد لخّص «جمال حلاوة» و«علي صالح» خصائص التنمية في عدة نقاط، فهي:

- ظاهرة إنسانية يقوم بها الإنسان ويستهدف رفاهيته وكرامته.
 - ملازمة لحركة التاريخ.
 - شاملة لكل جوانب الحياة.
 - مقصودة لإحداث تحوّل نوعي.
 - تتمّ بأساليب مدروسة.
 - تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد.
 - تحتاج إلى جهود مشتركة من الدولة والمجتمع⁽²⁾.
- فإذا ما اجتمعت هذه الخصائص، وأقيمت التنمية على هذه الدعائم، صارت نهجاً إصلاحياً شاملاً ومشروعاً حضارياً يغيّر وجه الحياة، وينقل الأمم من هامش التاريخ إلى صدارة الحضارة.

(1) علي خليفة الكواري: نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، حزيران/يونيو 1986م، ص 14.

(2) للمزيد راجع: جمال حلاوة وعلي صالح: مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009م، ص 59، 67.



ج. الضوابط الشرعية للتنمية

تتبع الخلافة في الأرض الضوابط الشرعية لتنظيم شؤون الإنتاج والعمارة، وأولى هذه الضوابط هو الإيمان بأن الله تعالى هو المالك الحقيقي للأرض والمسيطر عليها كما يشاء، وأنه استخلف الإنسان فيها ليعمرها ويطورها بمقتضى قوله تعالى: ﴿وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ﴾⁽¹⁾.

فالله جعل أهل كل عصر خلفاء عن سلفهم، يسيرون على نظام محكم من تدبيره الحكيم⁽²⁾، كما يبين القرآن في قوله تعالى: ﴿وَلَوْ نَشَاءُ لَجَعَلْنَا مِنْكُمْ مَلَائِكَةً فِي الْأَرْضِ يَخْلُقُونَ﴾⁽³⁾، وفي موضع آخر: ﴿وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ﴾⁽⁴⁾.

1. تنمية المال بالجهد والسعي في الأرض بنعمة الله

من مقاصد الاستخلاف أن يسعى الإنسان بجهدته لتنمية ماله وعمارة الأرض، مستعيناً بنعم الله، إذ قال تعالى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾⁽⁵⁾.

وقد ورد عن الإمام جعفر بن محمد الصادق عليه السلام قوله: «إني لأركب في الحاجة التي كفاها الله ما أركب فيها إلا التماس أن يراني الله أضحي في طلب الحلال... أما إنَّه أحد الثلاثة الذين لا يُستجاب لهم...»⁽⁷⁾، وهو نصُّ يعكس قيمة العمل في ميزان

(1) سورة الأنعام، الآية 165.

(2) الفضل بن الحسن الطبرسي: تفسير مجمع البيان، المجمع العالمي لأهل البيت، طهران - إيران، ط 1، د.ت، ج 4، ص 187.

(3) سورة الزخرف، الآية 60.

(4) سورة النمل، الآية 62.

(5) سورة الجمعة، الآية 10.

(6) هو جعفر بن محمد بن علي بن الحسين بن علي بن أبي طالب، سادس الأئمة المعصومين في المعتقد الشيعي الإمامي، ويطلق عليهم اسم «المذهب الجعفري» نسبة له.

(7) محمد حسين الطباطبائي: الميزان في تفسير القرآن، دار الأعلمي للمطبوعات، بيروت، ط 1، 1973م، ج 19، ص 151.

الشريعة، وأن بذل الجهد في طلب الحلال ليس مجرد حاجة دنيوية، بل عبادة يُراد بها وجه الله، ويُلام من قعد عن السعي متواكلاً، وهذا الفهم يتسق مع ما جاء في نهج البلاغة من دعوة الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام إلى العمل والكسب، وأن السعي في طلب المعاش لا ينافي التوكل بل هو من مقتضياته.

كذلك جاء عن الإمام الصادق عليه السلام قوله: «تعرض الأعمال على رسول الله صلى الله عليه وآله كل صباح، أبرارها وفجارها، فاحذروها»⁽¹⁾، وهو حديث يربط بين العمل والسلوك العملي للإنسان وبين رقابة السماء عليه، ما يعمّق في النفس معنى المسؤولية والمحاسبة. وهذا المعنى يوافق ما جاء في قوله تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾⁽²⁾؛ إذ يحث الخطاب القرآني على العمل الدؤوب، ويؤكد أن ثمرة الجهد الإنساني لا تُقاس فقط بمقدار ما يحققه من مكاسب مادية، بل أيضاً بما يعكسه من نية صالحة وأثر أخلاقي في المجتمع.

وهكذا يكون العمل صالحاً إذا انطلق من الإيمان والنية الصالحة، ليجمع بين الثروة المادية والروحانية⁽³⁾.

2. الإيمان بعدم المساواة في الرزق

يجب أن يوقن المسلم بأن الأرزاق بيد الله وحده، ولا مساواة فيها إلا بحكمته وعدله، فلكل نصيبه المقدّر، وعليه أن يجتهد في طلب الحلال ويرضى بما قسمه الله، قال تعالى: ﴿أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلَخِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ﴾⁽⁴⁾.

(1) محمد بن يعقوب بن إسحاق الكليني: أصول الكافي، تحقيق محمد جعفر شمس الدين، دار التعارف للمطبوعات، بيروت، ط 1، 1991م، ج 1، ص 171.

(2) سورة التوبة، الآية 105.

(3) محمد شوقي الفنجري: المذهب الاقتصادي في الإسلام، دار عكاظ، الرياض، ط 1، 1981م، ص 18.

(4) سورة الزخرف، الآية 32.



ويترتب على ذلك أن السعي والإنفاق في سبيل الله يُعدّان نموًّا للثروة وتسريعاً للنمو الاقتصادي، كما في قوله تعالى: ﴿مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَتَتْتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَسِيعٌ عَلِيمٌ﴾⁽¹⁾.

ولا يُقاس الإنسان بثرائه فقط، بل بمقدار إنفاقه في سبيل الله⁽²⁾، كما أشار الإمام عليّ عليه السلام: «يميل إلى الإنفاق على نفسه أيضاً، ويُحاسبُ حسابَ الأغنياء»⁽³⁾.

ثالثاً. التنمية العقلية وخصائصها في «نهج البلاغة»

يحتلّ العقل في «نهج البلاغة» مكانةً محوريةً، إذ يعدّه الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) أساس الهداية ومصدر الوعي وأصل المعرفة. ومن خلال خطبه وكلماته، قدّم رؤية عميقة لتنمية القدرات الفكرية وتوجيه التفكير نحو الاستدلال السليم، ما يجعل دراسة التنمية العقلية وخصائصها في مدخلًا لفهم مشروعه في بناء الإنسان.

أ. تعريف التنمية العقلية

اعتبر «البروسوي» العقل مفتاح إدراك الإنسان للمحسوسات وفطنته، فقال: «إنّ الحس والفطنة لازمان للتنمية العقلية؛ فإن من لا حس له لا فطنة له»⁽⁴⁾، واستدل بذلك على ما وقع في خلق آدم (عليه السلام)، إذ لما خلقه الله تعالى أتى إليه جبريل بثلاث تحف: العلم، والحياء، والعقل، فاختار آدم العقل، فاستقر العقل في الدماغ، والعلم في القلب، والحياء في العين، ليكون العقل قائداً للفكر والسلوك⁽⁵⁾.

(1) سورة البقرة، الآية 261.

(2) محمد بن الحسن الطوسي: التبيان في تفسير القرآن، تحقيق وتصحيح أحمد حبيب قصير العاملي، مؤسسة الأعلمي للطبوعات، بيروت، ط 1، 1989م، ج 9، ص 190.

(3) ناصر مكارم الشيرازي: الأمثل في تفسير كتاب الله المنزل، إعداد لجنة من العلماء بإشراف ناصر مكارم الشيرازي، مدرسة الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام)، قم، إيران، ط 1، 1421هـ/ 2001م، ج 10، ص 100.

(4) إسماعيل حقي البروسوي: روح البيان في تفسير القرآن، دار الفكر، بيروت، ط 1، 1995م، ج 1، ص 60.

(5) المصدر نفسه، المكان نفسه.

وقد أراد الإمام عليّ عليه السلام توظيف العقل في خدمة الفرد، فقال: «لا مال أعود من العقل، ولا عقل كالتيدير»⁽¹⁾، أي أن العقل أصلح وأفعل منفعة من كل مال أو قوة. فالعقل هو الذي يوجّه التصرف في المال، ويُنمّي بالعلم بالتيدير، والابتعاد عن التعكّز والإسراف، فالعاقل من يُحسن قيادة المال وتوجيهه في مواضعه⁽²⁾.

وخصّ الإمام عليه السلام أصحاب العقول المستنيرة بقوله: «أين العقول المستصيبة بمصاييح الهدى، والأبصار اللامحة إلى منار التقوى»⁽³⁾، فهم من وهبهم الله نور الهداية وعقل التفريق بين الحقّ والباطل، ومنارهم يقودهم إلى السلوك القويم، كما يقود النور في الظلمة. فالعقل عند الإمام علي عليه السلام ضابط مظاهر الحياة ومقومها، ويضفي عليها الشرعيّة والانضباط.

ب. خصائص التّربية العقلية في «نهج البلاغة»

إنّ للتّربية العقلية علامات مميزة يُستدلّ بها على وجود الصفة العقلية في الإنسان، وقد بيّن الإمام عليّ عليه السلام هذه العلامات في «نهج البلاغة»، حيث يمكن تصنيفها إلى أقسام متعدّدة تساعد على فهم مقصده في ترشيد السلوك وتوجيه العقل⁽⁴⁾.

أول هذه العلامات؛ وضع الشيء في موضعه، فقد وصف الإمام العاقل بأنّه من

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، جمعه وشرحه، محمد بن الحسين المعروف بـ«الشريف الرضي»، دار المعرفة، بيروت، د.ت، ص 362.

(2) انظر: حبيب الله الخوئي: منهاج البراعة في شرح نهج البلاغة، مؤسسة إسماعيليان، قم، ط 1، 1406 هـ، ج 2، ص 385؛ عبد الحميد بن هبة الله المعروف بـ«ابن أبي الحديد»: شرح نهج البلاغة، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم، دار إحياء الكتب العربية، القاهرة، ط 1، 1378 هـ/1959 م، ج 18، ص 185؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مكتبة المرعشي النجفي، قم، د.ت، ج 5، ص 375؛ محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، دار العلم للملايين، بيروت، 1402 هـ/1982 م، ج 4، ص 249.

(3) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 360؛ ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 18، ص 157؛ حبيب الله الخوئي: منهاج البراعة في شرح نهج البلاغة، مؤسسة إسماعيليان، قم، ط 1، 1406 هـ، ج 21، ص 72؛ عبد الزهراء الموسوي: شرح نهج البلاغة، دار الأضواء، بيروت، 1405 هـ/1985 م، ج 5، ص 325.

(4) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 369.



يزن الأمور بدقّة ويضعها في نصابها الصحيح، بينما الجاهل يتخبّط في الأمور من دون تدبّر⁽¹⁾. وهذا يشمل الاستفادة من التجارب، إذ يقول الإمام: «العقل حفظ التجارب»⁽²⁾، فالعقل يتعلّم من ماضيه ومن تجارب الآخرين لتجاوز العقبات، مع تجديد البناء على ضوء تلك التجارب، ويصحب ذلك الصبر على التجارب لإتمام الفائدة المرجوة⁽³⁾.

ومن العلامات البارزة أيضاً حفظ السرّ، إذ وصف الإمام عليه السلام العاقل بقوله: «صدر العاقل صندوق سرّه»⁽⁴⁾، ليؤكد أنّ العقل مسؤول عن حفظ أسرار الحياة وصيانة المجتمع من التفكّك⁽⁵⁾. ويظهر العقل كذلك في اختيار القرارات الصحيحة، وهو ما يُترجم في أفعال الإنسان، كما قال عليه السلام: «رسولك ترجمان عقلك»⁽⁶⁾، فالأفعال الصحيحة والخاطئة تعكس مقدار التعقل⁽⁷⁾.

كما يرتبط العقل بقدرته على تجنّب فتنة الدنيا وغرورها، إذ شبّه الإمام عليه السلام الدنيا

(1) انظر: قطب الدين علي بن محمد الكيذري البيهقي: حقائق الحقائق في شرح نهج البلاغة، تحقيق الشيخ عزيز الله العطاردي، مؤسسة نهج البلاغة — نشر عطار، ط 1، 1416 هـ، ج 3، ص 626؛ ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 8، ص 376.

(2) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 143.

(3) انظر: هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 5، ص 200؛ محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، دار العلم للملايين، بيروت، ط 1، 1402 هـ/1982 م، ج 4، ص 286.

(4) حبيب الله الخوئي: منهاج البراعة، مصدر سابق، ج 3، ص 69؛ ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 9، ص 89؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 2، ص 189؛ حسين الأنصاريان: شرح نهج البلاغة، دار الأنصاريان، قم، د.ت. ج 3، ص 50؛ صادق الحسيني الشيرازي: توضيح نهج البلاغة، دار العلوم، بيروت، د.ت، ص 224.

(5) انظر: محسن باقر الموسوي: علوم نهج البلاغة، دار الهادي، بيروت، ط 1، 1424 هـ/2003 م، ص 19.

(6) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 300؛ انظر: علي بن محمد البيهقي الخرساني: معارج نهج البلاغة، مؤسسة نهج البلاغة، قم، د.ت. ج 1، ص 429؛ محمد تقي التستري: بهج الصباغة في شرح نهج البلاغة، مؤسسة النشر الإسلامي التابعة لجماعة المدرسين، قم، ط 1، 1406 هـ، ج 14، ص 199.

(7) انظر: محمد باقر المجلسي: بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار، مؤسسة الوفاء، بيروت، 1404 هـ/1983 م، ج 1، ص 160.

بالحيّة، لئِنْ مسها وسمّها نافع، فالجاهل يهوى إليها، والعاقل ذو اللبّ يحذرها⁽¹⁾. ويشمل ذلك أيضًا العلاقات الاجتماعية، حيث أنّ «التودّد نصف العقل»⁽²⁾، فالتواصل والمحبة والتسامح دلائل على اكتمال العقل⁽³⁾.

ويبرز دور العقل في التدبير، ليس بالجانب المادّي فقط، بل بالجانب المعنوي أيضًا، إذ يقول الإمام: «لا عقل كالتدبير»⁽⁴⁾، فالمدبر العقلاني هو من يحسن توجيه شؤون الحياة. ويُعدّ التفكير أهمّ علامات العقل، إذ قال الإمام: «التفكّر لسان العاقل وراء قلبه»، فالإنسان العاقل يهيمن على الأمور بعقله، متجاوزًا الهوى والعاطفة، ويجعل العقل الحدّ الفاصل في القول والعمل⁽⁵⁾.

وينتج عن هذا الحديث؛ أنّ العقل الكامل يُفضي إلى نقص الكلام وزيادة الحكمة، كما شرح الإمام عليه السلام: «إذا تمّ العقل نقص الكلام»، وهو ما يظهر في صفة الشخص الرزين والمتمّزن والحكيم. ويكتمل العقل بتعظيم الآداب، إذ يقول عليه السلام: «إنّ العاقل يتعظّ بالآداب»⁽⁶⁾، فالاعتاض بالآداب ينعكس في بناء عقل سليم نافع للمجتمع⁽⁷⁾.

وأخيرًا، فإنّ أبرز علامات العقل التي تجمع بين الجانب الديني والعلمي هي توجيه العمل لخدمة الإنسان والإرشاد إلى الطريق القويم، كما قال الإمام عليه السلام: «كفاك من

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 300؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 5، ص 44.

(2) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 355.

(3) ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 18، ص 97؛ محمد تقي التستري: بهج الصباغة، مصدر سابق، ج 14، ص 498؛ صادق حسيني شیرازي: توضيح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 363.

(4) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 399.

(5) انظر: حبيب الله الخوئي: منهاج البراعة، مصدر سابق، ج 2، ص 289؛ ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 19، ص 307؛ محمد عبده: شرح نهج البلاغة للإمام علي، دار المعرفة، بيروت، د.ت. ج 4، ص 694.

(6) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 374.

(7) انظر: علي بن محمد البيهقي الخرساني: معارج نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 438؛ عبد الله بن محمد حسن شبر: نخبة الشرحين في شرح نهج البلاغة، مكتبة الداوري، قم، د.ت. ج 4، ص 1903.



عقلك ما أوضح سبيل غيِّك من رشدك»⁽¹⁾، فالعقل في أبسط أمور الحياة يرشد الإنسان ويضيء سبيله للخير ويجنبه الضلال.

وبناءً على ذلك، فإنَّ العاقل عند الإمام عليٍّ عليه السلام هو:

- من يعيش في الحاضر مع مراعاة الماضي.
- يدرس ويناقش نفسه قبل أيِّ عمل.
- لا ينقطع عن المجتمع.
- عالم متفكر يتكلم بما يفهم.
- مهتدٍ إلى طريق الحق⁽²⁾.

رابعًا. عقبات التنمية العقلية كما صورها «نهج البلاغة»

لم يغفل الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام في «نهج البلاغة» عن بيان العوائق التي تعترض طريق العقل وتمنعه من أداء دوره في الهداية والمعرفة، إذ أدرك أن تنمية الفكر لا تكتمل إلا بإزالة ما يعوقه من أسباب الضعف والانحراف. ولذلك تناول في خطبه وكلماته أبرز هذه العقبات، مبينًا جذورها وآثارها، ومحدِّدًا من نتائجها على الفرد والمجتمع، وهو ما يوضح عمق رؤيته التربوية والفكرية في بناء العقل الإنساني، وفيما يأتي أهم تلك العقبات:

أ. تعطيل العقل واتباع الهوى

لقد تناول الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام مسألة التنمية العقلية من جميع جوانبها، وبيَّن في نصوص «نهج البلاغة» ما يؤدي إلى تعطيل العقل ومنعه من اتخاذ القرار الصائب، ما يقود الإنسان إلى إيذاء نفسه وضلاله. ويمكن تشبيه هذه المعطّلات أو «الآفات» بأمراض تصيب الجسد، لكنها قد تمتد آثارها إلى الآخرين أيضًا.

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 369.

(2) انظر: محمد عبده: نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 648؛ عبد الله شير: نخبة الشرحين، مصدر سابق، ج 4، ص 1885؛ محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 286.

وأهم هذه المعطّلات هو الاستبداد بالرأي، إذ لا يجتمع الاستبداد بالعقل، ونتيجته الحتميّة الهلاك، كما قال الإمام عليه السلام: «من استبد برأيه هلك، ومن شاور الرجال شاركها في عقولها»⁽¹⁾. فالذي يتحكّم في الأمور كلّها دون الاستعانة بالآخرين أو الاستفادة من خبراتهم، يعيق عمل عقله ويقود نفسه إلى الهلاك. وقد يتحوّل ذلك إلى ديكتاتورية في الفكر أو الحكم أو الفكر الجمعي، بينما الرشد يقتضي احترام التخصصات وزيادة الخبرات ومشاركة العقل مع الآخرين⁽²⁾.

وينتقل الإمام عليه السلام في حديثه إلى تعطيل العقل بالخضوع للأهواء والرغبات، سواء كانت معنويّة أو ماديّة، فهي تقيدّ العقل وتجعله أسيراً تحت سلطة المتسلّطين، كما قال: «وكم من عقل أسير أمير»⁽³⁾، أي أنّ كثيرين خاضعون لأهواء الحكّام أو رغبات النفوس الطاغية، فلا يستطيع عقلهم أن يؤدّي دوره في المجتمع. والفهم أعمق من ذلك، فكل هوى يسيطر على الإنسان ويقيده يُعدّ أميراً متسلّطاً، ليس الحكم السياسي فقط⁽⁴⁾.

ومن الآفات التي يبرز فيها اختيار الفرد ونتائجه، آفة شرب الخمر التي تصيب العقل بالتعطيل، فقال الإمام عليه السلام في ذلك: «وترك شرب الخمر تحصيناً للتنمية العقلية»⁽⁵⁾. فالخمر يذهب بالعقل ويمنعه من أداء وظيفته، ولقد أشار الإمام عليه السلام إلى هذا الخطر وبينّ العلاج بأن يُحصّن العقل بترك هذه العادة المفسدة، وهي إحدى جملة آفات أخرى ذكرها الإمام عليه السلام التي تعيق النمو العقلي وتوقّفه عن التقدّم⁽⁶⁾.

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 360.

(2) انظر: ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 18، ص 159؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 5، ص 362؛ عبد الله شبر: نخبة الشرحين، مصدر سابق، ج 4، ص 1851؛ محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 4، ج 241.

(3) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 480.

(4) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 301؛ انظر: علي بن محمد البيهقي الخراساني: حقائق الحقائق، مصدر سابق، ج 3، ص 616؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 5، ص 374.

(5) انظر: ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 16، ص 130؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 1، ص 518.

(6) انظر: حبيب الله الخوئي: منهاج البراعة، مصدر سابق، ج 2، ص 428؛ حبيب الله الخوئي: منهاج البراعة، مصدر سابق، ج 21، ص 501؛ محمد تقي التستري: بهج الصباغة، مصدر سابق، ج 14، ص 211.



ب. الطمع وحب النفس، وآفات أخرى

وتأتي آفة الطمع وحب النفس في مقدمة العقبات المهددة للتنمية العقلية، لما لها من أثر بالغ في تعطيل العقل، إذ يشبه الطمع سلاحًا فتاكًا يسقط العقل أمامه، كما قال الإمام عليّ عليه السلام بأن «أكثر مصارع العقول تحت بروق المطامع»⁽¹⁾. فالطمع يمنع العقل من القيام بدوره الطبيعي في تسيير شؤون الإنسان والمجتمع، إذ يغطي هذا الهوى كل الأمور ويحلّل كل التصرفات من منظاره الخاص، متناقضًا بذلك مع معايير العقل التي توازن الأمور على أسس صحيحة.

ومن الآفات التي تقلّل من تعقل الإنسان نسبيًا، لكنه لا يخلو من تأثير ضار، ما سمّاه الإمام عليه السلام المزاح المفرط، إذ قال فيه «ما مزح امرؤ مزحة إلا مجّ من عقله مَجَّة»⁽²⁾. فالمزاح المفرط يخرج الإنسان عن حالته الطبيعية ويضعف حكمه العقلي، ما ينعكس على توازنه الفكري والاجتماعي⁽³⁾.

ومن الآفات الطارئة التي تؤثر على العقل أيضًا، الهوى بمفهومه العام، فهو يقيد العقل ويجعله أسيرًا بعيدًا عن الحق، كما جاء في قوله عليه السلام: «شهد على ذلك العقل إذ خرج من أسر الهوى»⁽⁴⁾. فالعقل حين يتحرّر من أسر الهوى والنفس ينطلق في ميادينه الرحبة، ويستاء من أعمال العباد التي قيّده، فيصبح ذلك أسلوبًا لتقييم قدرة الإنسان على استخدام عقله في ما يحقق مصالحه ومصلحة المجتمع. وقد أوضح الإمام عليّ عليه السلام تأثير الهوى على العقل بقوله: «قد خرقت الشهوات عقله»، كما أشار إلى دور الشيطان في تعويق العقل: «استرقاً لعقولكم، ودخولاً في عيونكم، ونفثاً

(1) الإمام عليّ عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 378.

(2) انظر: ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 18، ص 283؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 5، ص 224.

(3) انظر: ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 19، ص 32؛ محمد عبده: نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 670.

(4) الإمام عليّ عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 382.

في أسماعكم، فجعلكم مرمي لنبله»⁽¹⁾.

ولا يغفل الإمام عليه السلام أثر الفقر كأحد الآفات الطارئة التي قد تؤثر في العقل، فقال: «إن الفقر منقصة للدين مدهشة للتنمية العقلية»⁽²⁾، موضعاً كيف أن الحرمان يضعف قدرة الإنسان على الإبداع العقلي وأداء الواجبات الدينية والإنسانية⁽³⁾، حتى وصفه بالعدو القوي للإنسان: «لو كان الفقر رجلاً لقتلته»⁽⁴⁾. ولكن وفي جانب مقابل ذلك، يشير الإمام عليه السلام إلى أن الفقر لا يكون دائماً مانعاً للنمو العقلي، فقد يكون دافعاً للرشاد والهداية للمتقين، إلا أن حتى هؤلاء قد يصابون بآفات مثل العجب الذي يعرقل العقل، بما ربطه في حديثه: «عُجب المرء بنفسه أحد حساد عقله»⁽⁵⁾، وإلى جانب ذلك، يورد الإمام عليه السلام آفة الأمل الطويل، إذ قد يجعل الإنسان يعيش في أوهام معزولة عن الواقع، ما يعيق اتخاذ القرار الصائب ويضعف التحكيم العقلي، وقد بين مساوئها: «واعلموا أن الأمل يسهي العقل»⁽⁶⁾.

وبذلك تتضح لنا هذه المجموعة من الآفات التي حددها الإمام علي عليه السلام بأنها عوائق حقيقية أمام التنمية العقلية، فهي تمنع العقل من ممارسة وظائفه الطبيعية في إدراك الحقائق، وتضعف دوره في خدمة الإنسان والمجتمع، ما يستلزم التحرر من الطمع وحب النفس والهوى، والحذر من المزاح المفرط والفقر والعجب والأمل الزائف، حتى يتمكن العقل من الانطلاق في فضاءه الرحب، متجسداً في الفعل الصائب والعمل الصالح.

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 386.

(2) انظر: ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 19، ص 18؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 5، ص 267.

(3) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 383.

(4) انظر: ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 19، ص 11؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 5، ص 252؛ محمد عبده: نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 671.

(5) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 418؛ انظر: عبد الله شبر: نخبة الشرحين، مصدر سابق، ج 4، ص 1937؛ محمد حواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 349، علي بن محمد البيهقي الخراساني: معارج نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 367؛ حسين أنصاريان: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 33.

(6) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 112.



خامساً. آثار التنمية العقلية في «نهج البلاغة»

تتجلى آثار التنمية العقلية في «نهج البلاغة» تارة بصورة مباشرة وأخرى بصورة غير مباشرة، وقد أشار الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام إلى هذه التأثيرات من خلال نصوصه، التي توضح كيف يرتبط العقل بدوره في حياة الإنسان والمجتمع. ومن خلال دراسة دقيقة يمكن تقسيم هذه الآثار إلى عدة جوانب، يبدأ أبرزها بالجانب الديني.

أ. الجانب الديني

أول هذه التأثيرات يتمثل في الوعي بالدين والتمكن من الخبر، إذ شدد الإمام علي عليه السلام على أن العقل هو المؤثر الرئيس في فهم الدين وليس مجرد سماع الأخبار أو روايتها، كما قال: «أَعْقِلُوا الْخَبَرَ إِذَا سَمِعْتُمُوهُ عَقْلَ رِعَايَةٍ لَا عَقْلَ رِوَايَةٍ»⁽¹⁾.

وهذا يدل على أن العقلاء هم من يحفظون الدين ويفهمونه ويستوعبونه، ويستطيعون تطبيقه في حياتهم، وأن الأمر لا يقتصر على الجانب الديني فقط، بل يشمل أيضاً جميع أنواع المعرفة والخبرة، كما في تاريخ الأحداث وتحليل الأخبار⁽²⁾.

الأثر الثاني في الجانب الديني يرتبط بـ «معرفة قدرة الله تعالى وعظمة خلقه»، وقد عبر الإمام علي عليه السلام عن ذلك بقوله: «وَعَلَامَاتُ التَّدْبِيرِ الْمُتَقَنِّ وَالْقَضَاءِ الْمُبْرَمِ»⁽³⁾، ما يوضح أن العقل هو الوسيلة التي يمكن بها التعرف على قدرة الله، وفي الوقت نفسه يدرك محدودية الإنسان وضعفه أمام هذه القدرة⁽⁴⁾، كما قال عليه السلام: «الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي انْحَسَرَتِ الْأَوْصَافُ عَنْ كُنْهِ مَعْرِفَتِهِ، وَرَدَعَتْ عَظَمَتُهُ الْعُقُولَ فَلَمْ تَجِدْ مَسَاغًا إِلَى بُلُوغِ غَايَةِ مَلَكُوتِهِ...».

(1) انظر: عبد الله شبر: نخبة الشرحين، مصدر سابق، ج 4، ص 1982.

(2) انظر: السيد شهاب الدين المرعشي: شرح إحقاق الحق وإزهاق الباطل، مكتبة آية الله المرعشي النجفي، قم، ط 1، 1409هـ، ج 32، ص 261.

(3) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 382.

(4) محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 346.

فالعقل مهما بلغ من تطور يبقى عاجزاً أمام الله، إذ إن إدراك كنه الله وعظمته يتجاوز حدود الفهم البشري.

وثالث هذه التأثيرات، ارتباط العقل بالله تعالى، فمع إدراك الإنسان لقدرته المحدودة أمام الله، يُسهم العقل في توصيل الإنسان إلى معرفة الله والتقرب منه، كما أشار الإمام علي عليه السلام «أَنْتَ اللَّهُ الَّذِي لَمْ تَتَنَاهَ مِنَ الْعُقُولِ فَتَكُونُ فِي مَهَبِّ فِكْرِهَا مَكِيًّا وَلَا فِي رَوَايَاتِ خَوَاطِرِهَا فَتَكُونُ مَحْدُودًا مَصْرًّا»⁽¹⁾، وما يؤكد هذا المعنى قوله عليه السلام: «لَمْ يَطْلُعِ الْعُقُولُ عَلَى تَحْدِيدِ صِفَتِهِ وَلَمْ تَحْجُبْهَا عَنْ وَاجِبِ مَعْرِفَتِهِ»⁽²⁾.

فالعقل يعرف الله بما يستطيع، دون أن يُحاط بعظمة ذاته الكاملة، ما يرسخ فطرة الوعي الإيماني ويُقرب الإنسان من الحق.

رابع التأثيرات هو الاستعداد ليوم القيامة والسعي للآخرة، إذ يحث العقل على التزود قبل حلول ذلك اليوم، كما قال عليه السلام: «وَبَادِرُوا الْمَوْتَ فِي غَمَارِهِ وَأَمْهَدُوا لَهُ قَبْلَ حُلُولِهِ، وَأَعِدُّوا لَهُ قَبْلَ نُزُولِهِ، فَإِنَّ الْقِيَامَةَ كَفَى بِذَلِكَ وَاعِظًا لِمَنْ عَقَلَ»⁽³⁾.

فهذه الحكمة تظهر أثر العقل في توجيه الإنسان نحو الأعمال الصالحة والاستعداد للآخرة، حيث يكون العقل هو الحارس على أداء الواجبات الدينية والإنسانية، ويحول دون الانزلاق في الغفلة أو التهاون.

ومن هذا المنطلق، يظهر أن العقل، رغم محدوديته أمام قدرة الله المطلقة، هو أداة أساسية في توجيه الإنسان للارتباط بالله، والتفكير في عظمته، والاستعداد للحياة الآخرة، وممارسة واجباته الدينية والاجتماعية على أكمل وجه.

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 77؛ انظر حسيني شبارزي، محمد المهدي الحسيني: توضيح

نهج البلاغة، دار تراث الشيعة، العراق، ط 1، د.ت، ج 1، ص 139.

(2) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 386.

(3) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 189.



ب. كشف أسرار الحياة

أسرار الحياة هي معارف خفية لا يمكن إدراكها إلا بالعقول النيرة، فالأنبياء يخاطبون هذه العقول ويحثونها على التأمل والتفكير، ويكشفون لها ما تحمله من قدرات تمكن الإنسان من إدراك صدق النبوة وعمق الحقائق الكونية. وقد عبّر عليه السلام عن هذا الدور بقوله: «وَيَذْكُرُوهُمْ مَنْسِي نِعْمَتِهِ وَيَحْتَجُّوا عَلَيْهِم بِالتَّبْلِيغِ وَيُشِيرُوا لَهُمْ دَفَائِنَ الْعُقُولِ وَيُرُوهُمْ الْآيَاتِ الْمُقَدَّرَةَ مِنْ سَقْفِ فَوْقَهُمْ مَرْفُوعٍ وَمِهَادٍ تَحْتَهُمْ مَوْضُوعٍ»⁽¹⁾.

فهذه «الدفائن» تمثل أنوار العرفان التي تكشف للإنسان أسرار الموجودات، وتعلوه به إلى يقين صادق بقدرته خالقه. ومع ذلك، قد تغطي هذه الأنوار غيوم الأوهام وحجب الخيال، فيأتي دور الأنبياء لإثارة المعارف الكامنة في العقول وإبراز الأسرار الباطنة، لتتضح للإنسان الصورة الحقيقية للكون وعلاقته بالله تعالى⁽²⁾.

ويستدعي هذا القول الوقوف عند ثلاث نقاط أساسية:

- أولاً: فلسفة بعثة الأنبياء ودورهم، فهي تهدف إلى تذكير الناس بنعمة الله وقدرته، وتحفيز العقول على التفكير، إذ تحتاج العقول إلى إثارة حتى يظهر أثرها ويؤمن أصحابها بالله وأنبيائه.
- ثانياً: درجات العقول ودفائنها غير المستغلة، فهي تمكن الإنسان من الوصول إلى مقامات رفيعة وفهم أعمق للكون والدنيا والحياة.
- ثالثاً: معرفة قيمة الدنيا وحدودها، فالأفكار الزاهية والأهواء الدنيوية قد تغر الإنسان، لكن أصحاب العقول الواعية يدركون فناء الدنيا وقصر مدتها، كما بين الإمام علي عليه السلام: «النَّاسُ بِهَا فِتْنَةٌ فَمَا أَخَذُوهُ مِنْهَا لَهَا أَخْرَجُوا مِنْهُ وَحَوَّسُوا عَلَيْهِ، وَمَا أَخَذُوهُ مِنْهَا لِغَيْرِهَا قَدَّمُوا عَلَيْهِ وَأَقَامُوا فِيهِ، وَإِنَّهَا عِنْدَ ذَوِي الْعُقُولِ كَفَيْ الظِّلَّ»⁽³⁾.

(1) انظر: علي بن محمد البيهقي الخراساني: معارج نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 256؛ محمد عبده: نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 2، ص 285؛ حسيني شيارزي: توضيح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 288.

(2) ينظر: حسيني شيارزي: توضيح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 288.

(3) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 84.



فهذه الصورة توضح أن كل ما يُراد به لذة دنيوية فانية هو هلكة لا نجاة فيها، إذ يشبه الفيء الناتج عن الظل، فهو عابر وزائل، ويؤكد ضرورة النظر إلى الأمور بعين العقل والاتزان الروحي.

وأخيراً، النجاة وتحقيق الغاية العليا مرتبطة بأداء العقل ودوره الفعّال في مواجهة مشكلات الحياة. وقد عبّر عليه السلام عن ذلك قائلاً: «ما استودع الله امرئاً عقلاً إلا استنقذه به يوماً»⁽¹⁾.

وهذا يشير إلى أن الله تعالى زوّد الإنسان بعقل قادر على مواجهة تحديات الحياة، فكل مشكلة لها حلّ باستخدام هذه الطاقة العقلية، وهو ما يعكس حكمة الخالق في استبعاد الإنسان بالعقل ليكون سبيلاً للتفكير والنجاة في الدنيا والآخرة.

ج. مجاهدة الهوى

استخدم الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام المجاز لتقريب صورة العقل ودوره في مجاهدة الهوى، فوصفه بالأداة العسكرية أو السلاح القاطع، ليبين قوّة تأثيره وحتمية استعماله بشكل صحيح، فقال: «الحلم غطاء سائر، والعقل حسام قاطع، فاستر خلل خلقك بحلمك، وقاتل هواك بعقلك»⁽²⁾.

ومن هذا النصّ يمكن استخلاص جملة من المضامين المهمة التي ترتبط مباشرة بأثر التنمية العقلية في الإنسان:

- أولاً: الدور الحاسم للعقل، فهو الوسيلة النهائية لمعالجة المشكلات، ولا يحتمل الخطأ إذا لم يُستعمل استعمالاً رشيداً، لذلك شبه الإمام عليه السلام العقل بالحسام القاطع، الذي يقطع الطريق على كل ما يهدّد توازن الإنسان وسلامة فكره.
- ثانياً: أهمية الحلم والتوازن النفسي، إذ يشير الإمام عليه السلام إلى أن الحلم يغطي

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 84.

(2) انظر: محمد عبده: نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 99؛ حسيني شيارزي: توضيح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 78.



النواقص والخلل في الإنسان، ما يعزّز القدرة على التفكير العقلاني والتصرّف السليم، فلا يترك العقل أسيرًا للهوى أو للأهواء العابرة.

– ثالثاً: التنمية العقلية كوسيلة لمقاومة الهوى، فهي الأداة الوحيدة التي تمكّن الإنسان من السيطرة على رغباته وشهواته، والانتصار على ميول النفس، بما يحفظ له سلامة العقل ونجاحه في مواجهة تحديات الحياة اليومية، ويحقّق له التوازن بين المعرفة والعمل.

وهكذا، يرتبط هذا الجزء بما سبقه، إذ إن التنمية العقلية ليست مجرد وسيلة لفهم الدين وكشف أسرار الحياة، بل هي أيضاً القوّة العملية التي تمكّن الإنسان من مجاهدة نفسه وهواه، بما يؤدّي إلى الانضباط الداخلي والارتقاء الروحي والفكري، ليصبح العقل أداة متكاملة توصل صاحبه إلى النجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

د. الجانب العلمي

لقد أولى الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام) أهمية كبيرة للجانب العلمي والفكري في العلاقة مع العقل، إذ لا يكاد يخلو جانب من جوانب الحياة إلّا وكان للعقل حضوره الفاعل فيه، سواء في الواقع أو في كلام الإمام نفسه. ويبرز هذا الدور في عدة صور:

– أولاً: صحة العقل عند الاحتضار، إذ يوضح الإمام (عليه السلام) أن العقل يبقى حاضراً عند نهاية الحياة في مستوى منفتح، يتذكّر الإنسان ما أساء إليه، وما أهدره من عمره، وما جمعه من أموال، فيقول: «ينظر ببصره ويستمع بأذنه على صحة من عقله وبقاء من لبّه، يفكر فيما أفنى عمره، وفيما أذهب دهره، ويتذكر أموالاً جمعها»⁽¹⁾.

ويشير هذا إلى أن العقل، رغم قصر الحياة الدنيا، يبقى أداة التأمل والتفكير، ويكشف للإنسان عن إخفاقاته وإهماله لقدراته الفكرية التي وهبها الله إياها⁽²⁾.

(1) الإمام علي (عليه السلام): نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 369.

(2) انظر: محمد عبده: نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 48، محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 286.

- ثانيًا: تفاوت القدرات العقلية بين الناس، إذ لم يضع الإمام عليه السلام كل الناس في كفة واحدة، بل بين أن العقل يختلف من شخص لآخر حسب قدرته على الفهم والتفكير، فقال: «قرب أرضهم يتقاربون، وعلى قدر اختلافها يتفاوتون، فقام الرواء ناقص العقل وماد القامة قصير الهمة»⁽¹⁾.

فهذه الإشارة تؤكد الطبيعة المتفاوتة للعقل البشري، فلكل فرد مستوى مختلف من الفهم والتحليل، وهو ما يبرز أهمية تطوير العقل وتنميته للوصول إلى أقصى قدر ممكن من الإدراك العلمي والفكري.

- ثالثًا: حدود العلم البشري أمام قدرة الله، فقد أشار الإمام عليه السلام إلى أن العقول مهما بلغت من معرفة تظل عاجزة أمام قدرة الخالق، فقال: «ومبلدة أممها وأكياسها على أحداث بعوضة ما قدرت على أحداثها، ولا عرفت كيف السبيل إلى إيجادها ولتحيرت عقولها في علم ذلك وتاهت وعجزت قواها وتناهت ورجعت خانسة حسيرة»⁽²⁾.

وهذا يظهر أن العقول البشرية، مهما تجمعت معرفتها، تبقى محدودة أمام إبداع الله وعظمته، ما يعزز أهمية توظيف العقل في المجالات التي وهب الله إياها دون التعدي على حدود القدرة الإلهية.

- رابعًا: ميادين العقل العملية، فقد حدد الإمام عليه السلام نطاق عمل العقل في ثلاث مجالات: المعاش، والمعاد، واللذة في غير المحرم، فقال: «وليس للعاقل أن يكون شاخصًا إلا في ثلاث: مرمة لمعاش، أو خطوة في معاد، أو لذة في غير محرم»⁽³⁾.

وهذه الحدود العملية للعقل تمثل انعكاسًا للمعرفة العقلية المبنية على أساس

(1) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 383.

(2) انظر: محمد عبده: نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 684؛ عبد الله شبر: نخبة الشرحين، مصدر سابق، ج 4، ص 1937؛ محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 4، ص 349.

(3) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 355.



علمي صحيح، فهي توجه الإنسان نحو ما يفيد ويغني عن الوقوع في الخطأ أو الشهوات.

– خامساً: العقل مترجم للأفعال والسلوكات، فقد أشار الإمام عليه السلام إلى أن كل فعل صادر عن الإنسان هو انعكاس مباشر لما يعكسه عقله من فهم وتدبر، فقال: «رسولك ترجمان عقلك»⁽¹⁾.

وهذا يبرز دور العقل في توجيه الإنسان وتصريف سلوكاته بما يتناسب مع المعرفة والوعي⁽²⁾.

– سادساً: العقول المستنيرة بنور الهدى والتقوى، فقد حدد الإمام عليه السلام دور العقل في المجتمع، وضرورة استثمار عقولهم لتحقيق الخير والفضيلة، فقال: «أين العقول المستصبة بمصابيح الهدى والإبصار اللامحة إلى منار التقوى»⁽³⁾.

فهذه دعوة للعقل للارتقاء بدورهم الاجتماعي والديني، ونشر المعرفة والهداية بين الناس بما يعزز التنمية العقلية على مستوى الفرد والمجتمع.

– سابعاً: تحكيم العقل في معرفة الله، فقد أشار الإمام عليه السلام إلى أن فهم صفات الله تعالى يجب أن يكون بالعقل لا بالأوهام أو التشبيهات، فقال: «شبهوك بأصنامهم، ونحلوك حلية المخلوقين بأوهامهم، وجزؤوك على الخلقة المختلفة القوى بقارئ عقولهم»⁽⁴⁾.

وهذا يوضح أن العقل هو المرجع الأصدق في النظر إلى ما وراء الظواهر، وهو

(1) ينظر: حسيني شيارزي: توضيح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 115.

(2) انظر: ابن أبي الحديد: شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 6، ص 214؛ هاشم بن سليمان البحراني: شرح نهج البلاغة الكبير، مصدر سابق، ج 2، ص 232.

(3) محمد بن الحسن بن علي الحر العاملي: وسائل الشيعة إلى تحصيل مسائل الشريعة، مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، قم، ط 1، 1988م، ج 2، ص 344، حسيني شيارزي: توضيح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 302؛ حسين أنصاريان، شرح نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 221؛ محمد جواد مغنية: في ظلال نهج البلاغة، مصدر سابق، ج 1، ص 375.

(4) الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، مصدر سابق، ص 262.

الوسيلة التي تمكّن الإنسان من إدراك الحقائق الكبرى دون الوقوع في التزييف أو الوهم.

وخلاصة القول، إنّ فكر الإمام عليّ عليه السلام قد جعل من التنمية سبيلاً إلى الكمال الإنساني والقرب من الله، تقوم على العقل والعدل والتقوى.

الخاتمة

بعد العرض التحليلي لأبعاد التنمية العقلية في «نهج البلاغة»، وما تضمّنته من رؤية شاملة لمفهومها وخصائصها، وبيان ما يعترض سبيلها من عقبات، وما تثمره من آثار دينيّة وفكرية وعلميّة، تبرز أهمية هذا المبحث في الكشف عن عمق المشروع الحضاري الذي قدّمه الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام لبناء الإنسان. وتأتي الخاتمة لتلخّص أهم ما توصّل إليه البحث من نتائج، وتبرز ما يمكن أن يُستفاد منه في واقعنا المعاصر في سبيل نهضة فكريّة تقوم على أساس العقل الواعي والإيمان الراسخ.

أ. أهم النتائج

يتبيّن من خلال هذا البحث أنّ التنمية العقلية تحتلّ موقعاً محورياً في منظومة الفكر العلوي كما عكسها «نهج البلاغة»، إذ إنّ الإمام عليّاً عليه السلام جعل العقل أساس كمال الإنسان وميزان قربه من الله تعالى، ووسيلته لمعرفة الحقائق، والتمييز بين الهدى والضلال، والسير في طريق الهداية. وقد كشف البحث عن عمق الرؤية العلوية في تعريف التنمية العقلية وبيان خصائصها، حيث يظهر العقل فيها لا كمجرد أداة للتفكير فحسب، بل كقوة نورانية تقود الإنسان إلى الكمال وتجنّبه مزالق الشهوات والأهواء.

كما أبرزت الدراسة أهمّ العوائق التي تعيق نموّ العقل وفاعليته، وفي طليعتها تعطيل العقل والانقياد للأهواء، والطمع وحبّ الذات، وغيرها من الأمراض القلبية والفكرية التي تحجب الإنسان عن نور البصيرة. وفي المقابل، أوضح الإمام عليه السلام ما تثمره التنمية العقلية من آثار عظيمة في حياة الإنسان، فهي تعمّق الإيمان، وتكشف أسرار



الوجود، وتعين على مجاهدة النفس وهواها، فضلاً عن دورها في ترسيخ المنهج العلمي الصحيح والانفتاح الواعي على معارف الكون.

ب. أهم التوصيات

استناداً إلى ما توصل إليه البحث من نتائج حول التنمية العقلية في «نهج البلاغة» وأهميتها وآثارها، تبرز الحاجة إلى تقديم توصيات عملية تسهم في توظيف هذه الرؤية في الواقع، وتعزيز دور العقل في بناء الفرد والمجتمع.

- ضرورة إحياء المنهج العلوي في بناء العقل الإنساني، وإدماج مفاهيم «نهج البلاغة» في المناهج الفكرية والتربوية.
- التركيز على تهذيب النفس وتزكيته كمدخل أساسي لتنمية العقل وتفعيل دوره.
- تفعيل العلاقة بين العقل والدين والعلم كما رسمها الإمام عليه السلام، لتحقيق توازن فكري وروحي وأخلاقي في شخصية الإنسان.
- الدعوة إلى المزيد من الدراسات التحليلية والمقارنة التي تُبرز العمق الحضاري والفلسفي لرؤية أمير المؤمنين عليه السلام في بناء الإنسان العاقل الواعي.

قائمة المصادر والمراجع

أ. المصادر الأولية

1. القرآن الكريم.
2. الإمام علي عليه السلام: نهج البلاغة، جمعه وشرحه: محمد بن الحسين الشريف الرضي، دار المعرفة، بيروت، د.ت.

ب. شروح نهج البلاغة ودراساته التراثية

1. ابن أبي الحديد، عبد الحميد بن هبة الله: شرح نهج البلاغة، تحقيق محمد أبو الفضل إبراهيم، دار إحياء الكتب العربية، القاهرة، ط 1، 1378هـ/1959م.
2. الأنصاريان، حسين: شرح نهج البلاغة، دار الأنصاريان، قم، د.ت.
3. البحراني، هاشم بن سليمان: شرح نهج البلاغة الكبير، مكتبة المرعشي النجفي، قم، د.ت.
4. البيهقي الخرساني، علي بن محمد: معارج نهج البلاغة، مؤسسة نهج البلاغة، قم، د.ت.
5. التستري، محمد تقي: بهج الصباغة في شرح نهج البلاغة، مؤسسة النشر الإسلامي التابعة لجماعة المدرسين، قم، ط 1، 1406هـ.
6. الحسيني الشيرازي، صادق: توضيح نهج البلاغة، دار العلوم، بيروت، د.ت.
7. الخوئي، حبيب الله: منهاج البراعة في شرح نهج البلاغة، مؤسسة إسماعيليان، قم، ط 1، 1406هـ.
8. شبر، عبد الله بن محمد حسن: نخبة الشرحين في شرح نهج البلاغة، مكتبة الداوري، قم، د.ت.
9. عبده، محمد: شرح نهج البلاغة للإمام علي، دار المعرفة، بيروت، د.ت.
10. الكيذري البيهقي، قطب الدين علي بن محمد: حدائق الحقائق في شرح نهج



- البلاغة، تحقيق الشيخ عزيز الله العطاردي، مؤسسة نهج البلاغة — نشر عطار، ط 1، 1416هـ.
11. المرعشي، شهاب الدين: شرح إحقاق الحق وإزهاق الباطل، مكتبة آية الله المرعشي النجفي، قم، ط 1، 1409هـ.
12. مغنية، محمد جواد: في ظلال نهج البلاغة، دار العلم للملايين، بيروت، 1402هـ/1982م.
13. الموسوي، عبد الزهراء: شرح نهج البلاغة، دار الأضواء، بيروت، 1405هـ/1985م.
14. الموسوي، محسن باقر: علوم نهج البلاغة، دار الهادي، بيروت، ط 1، 1424هـ/2003م.

ج. المصادر التفسيرية والتراثية الأصلية

1. البروسوي، إسماعيل حقي: روح البيان في تفسير القرآن، دار الفكر، بيروت، ط 1، 1995م.
2. الحر العاملي، محمد بن الحسن بن علي: وسائل الشيعة إلى تحصيل مسائل الشريعة، مؤسسة آل البيت لإحياء التراث، قم، ط 1، 1988م.
3. الشيرازي، ناصر مكارم: الأمثل في تفسير كتاب الله المنزل، إعداد لجنة من العلماء بإشراف ناصر مكارم الشيرازي، مدرسة الإمام علي بن أبي طالب (عليه السلام)، قم، ط 1، 1421هـ/2001م.
4. الطباطبائي، محمد حسين: الميزان في تفسير القرآن، دار الأعلمي للمطبوعات، بيروت، ط 1، 1973م.
5. الطبرسي، الفضل بن الحسن: تفسير مجمع البيان، المجمع العالمي لأهل البيت، طهران - إيران، ط 1، د.ت.
6. الطوسي، محمد بن الحسن: التبيان في تفسير القرآن، تحقيق وتصحيح أحمد

- حبيب قصير العاملي، مؤسسة الأعلمي للمطبوعات، بيروت، ط 1، 1989م.
7. الكليني، محمد بن يعقوب بن إسحاق: أصول الكافي، تحقيق محمد جعفر شمس الدين، دار المعارف للمطبوعات، بيروت، ط 1، 1991م.
8. المجلسي، محمد باقر: بحار الأنوار الجامعة لدرر أخبار الأئمة الأطهار، مؤسسة الوفاء، بيروت، 1404هـ/ 1983م.

د. الكتب والدراسات العامة في الفكر والتنمية والاقتصاد

1. رشيد، أحمد: التنمية المحلية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 1986م.
2. صعب، حسن: رؤيتنا الانتمائية الإنسانية المستقلة، دار العلم للملايين، بيروت، ط 1، 1985م.
3. حلاوة، جمال؛ صالح علي: مدخل إلى علم التنمية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009م.
4. الحبيب، فايز إبراهيم: مبادئ الاقتصاد الكلي، مكتبة العبيكان، الرياض، ط 4، 1421هـ.
5. الفنجري، محمد شوقي: المذهب الاقتصادي في الإسلام، دار عكاظ، الرياض، ط 1، 1981م.
6. الكوراي، علي خليفة: نحو استراتيجية بديلة للتنمية الشاملة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، حزيران/ يونيو 1986م.

هـ. الصحف والدوريات والمقالات العلمية:

1. صابر، محيي الدين: قواعد التنمية الاقتصادية، مجلة تنمية المجتمع، مارس 1963م، العدد 2.
2. مكّي، يوسف: تطور مفهوم التنمية، صحيفة المؤتمر، بغداد - العراق، مركز المؤتمر الوطني العراقي، العدد 2983، 5/ 6/ 2014م.



و. الأوراق العلمية المقدّمة إلى المؤتمرات:

1. رزيق، كمال: الزكاة كعنصر من عناصر تمويل التنمية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول: مؤسسات الزكاة في الوطن العربي - دراسة تقييمية لتجارب مؤسسات الزكاة ودورها في مكافحة ظاهرة الفقر، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي 10 - 11 يوليو 2004م.

أثر المتغيّرات الكميّة على تحسين إدارة مشاريع الإسكان

دراسة تطبيقية في السياق اللبناني

أسامة حلباوي⁽¹⁾

ملخص

تهدف هذه الدراسة الكميّة إلى تحليل العلاقة بين عدد من العوامل المؤسسيّة والتكنولوجيّة وتحسين ممارسات إدارة مشاريع الإسكان، في سياق السعي لمعالجة أزمة السكن في الدول النامية. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقت استبانات على عيّنة مكوّنة من (240) مشاركًا من مختلف فئات أصحاب المصلحة، منهم خبراء ومهندسون وممثلون عن القطاعين العام والخاص. كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة طردية قويّة بين استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ المشاريع (مثل نمذجة معلومات البناء والأنظمة الذكية) وبين الإدارة المبتكرة، حيث بلغ معامل الارتباط $(R = 0.862)$ ، ومعامل التحديد $(R^2 = 0.744)$ ، ما يوضح أن (74.4%) من التحسينات في الإدارة تعزى إلى التكنولوجيا. كما بيّنت الدراسة أن الشراكات بين القطاعين تسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع بنسبة تصل إلى (38.7%). كذلك، أظهرت بيانات الإحصاء الوصفي وجود مستويات مرتفعة من تبني

(1) طالب دكتوراه في إدارة الأعمال فرع اتخاذ قرارات ووضع سياسات عامّة، جامعة آزاد، طهران - إيران.

E-mail: elhelbawiosama@gmail.com



أدوات التخطيط، تحليل المخاطر، والتقييم الدوري للأداء. تؤكد النتائج أن التحوّل الرقمي وتفعيل الشراكات المؤسسية يمثلان ركيزتين أساسيتين لتحسين جودة إدارة المشاريع السكنية وتسريع تنفيذها، ما يستوجب اهتماماً أكبر من صانعي السياسات في التخطيط الحضري.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، أزمة السكن، الإدارة المبتكرة، التحليل الإحصائي، الإسكان.

Abstract

This quantitative study aims to analyze the relationship between a set of institutional and technological factors and the improvement of housing project management practices, within the broader effort to address the housing crisis in developing countries. A descriptive-analytical approach was employed, and questionnaires were administered to a sample of 240 participants representing various stakeholder groups, including experts, engineers, and representatives from both the public and private sectors.

The statistical analysis revealed a strong positive relationship between the use of modern technologies in project implementation (such as Building Information Modeling and smart systems) and innovative management, with a correlation coefficient of ($R = 0.862$) and a coefficient of determination of ($R^2 = 0.744$), indicating that 74.4% of improvements in management performance are attributable to technological adoption.

The study also showed that public-private partnerships contribute to enhancing project management efficiency by up to 38.7%. Descriptive statistics further indicated high levels of adoption of planning tools risk analysis, and periodic performance evaluation.

The findings confirm that digital transformation and the activation of institutional partnerships constitute two fundamental pillars for improving the quality and accelerating the implementation of housing projects, thereby calling for greater attention from policymakers in urban planning.

Keywords: Project Management, Housing Crisis, Innovative Management, Statistical Analysis, Housing.

1. مقدمة

يشهد قطاع الإسكان في الدول العربيّة تحديًا متزايدًا يتمثل في فجوةٍ متنامية بين العرض والطلب، تُعزى إلى النمو السكاني السريع، والهجرة الداخلية، وارتفاع تكاليف مواد البناء (UN-Habitat, 2023, p 14). وقد أشارت الأدبيات إلى أن تبني ممارسات إدارة مشاريع احترافية، مدعومة بالتكنولوجيا، يمكن أن يقلص فترة التنفيذ بنسبة تصل إلى (30%) (Kerzner, 2022, p 102; Eastman et al., 2022, p 30).

علاوة على ذلك، تُظهر نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص قدرةً على توزيع المخاطر وتوفير مصادر تمويل بديلة، ما يعزز استدامة المشروعات السكنية (Roehrich et al., 2014, p 98; OECD, 2012, p 14). وعلى الرغم من وفرة الدراسات الدوليّة، لا تزال البيانات الكميّة الخاصّة بالسياق اللبناني محدودة؛ لذا تستهدف الدراسة سدّ هذه الفجوة من خلال اختبار تأثير التكنولوجيا، الشراكات، وتكييف النماذج العالميّة على ممارسات إدارة المشاريع.

2. الإشكالية

تشهد العديد من دول العالم، وخصوصًا الدول النامية، أزمة سكن متفاقمة تُعزى إلى عوامل متداخلة تشمل التوسّع الحضري السريع، ضعف السياسات الإسكانيّة، وغياب الإدارة الرشيدة للمشاريع العمرانيّة. ويُلاحظ في السياق العربي والمحلّي وجود فجوة عميقة بين الحاجة المتزايدة للمساكن وبين قدرة الحكومات على توفير حلول فعّالة ومستدامة. وقد أظهرت الإحصاءات أن نحو (1.6) مليار شخص يفتقرون حاليًا إلى السكن اللائق، مع توقعات ببلوغ هذا الرقم (3) مليارات بحلول العام 2030 (UN-Habitat, 2023, p 30).



إزاء هذه المعطيات، تبلور إشكالية الدراسة الكمية في البحث عن مدى أثر العوامل المؤسسية والتقنية والإدارية، كتطوير استراتيجيات إدارة مشاريع الإسكان، التكنولوجية الحديثة، الشراكات بين القطاعين، وتكييف النماذج العالمية على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الإسكانية، والحد من العوامل المؤدية إلى أزمة السكن. ويتطلب هذا التحليل استخدام أدوات كمية لاختبار علاقات التأثير بين المتغيرات وتحديد أي العوامل تسهم فعلياً في تحسين مخرجات المشاريع العمرانية وتحقيق الاستدامة المطلوبة.

لذا؛ تبرز الإشكالية من خلال الأسئلة التالية:

- ما أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تعزيز الإدارة المبتكرة لمشاريع الإسكان وتسريع تنفيذها وتقليل تكاليفها؟
- كيف تسهم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في تحسين ممارسات إدارة مشاريع الإسكان؟

3. الفرضيات

بهدف الإجابة عن هذه الأسئلة، سيتم استخدام الفرضيات التي تساعد في اختبار الروابط المحتملة بين المتغيرات:

- إن استخدام التكنولوجيا يعزز الإدارة المبتكرة، ما يسرع من عملية تنفيذ المشاريع ويقلل التكاليف.
- الشراكات بين القطاعين العام والخاص تحسن من ممارسات إدارة المشاريع.

4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تعميق الفهم حول آليات تطوير إدارة مشاريع الإسكان في السياق اللبناني ومنها:

- الكشف عن مدى تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل «BIM» والذكاء الاصطناعي في تحسين تنفيذ مشاريع الإسكان.
- قياس أثر تفعيل الشراكات بين القطاعين العام والخاص على تطوير استراتيجيات الإسكان.
- تحديد العوامل المسببة لأزمة السكن في السياق العربي.

5. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الكمية في كونها تسعى إلى تقديم تحليل رقمي دقيق للعوامل المؤثرة في فعالية إدارة مشاريع الإسكان، من خلال نماذج إحصائية تقيس العلاقات بين المتغيرات الحاسمة مثل التكنولوجيا الحديثة، كفاءة السياسات، ممارسات الإدارة، والشراكات بين القطاعات. وتعدّ هذه المقاربة ضرورية لفهم الأثر الحقيقي لكل متغير في ظل أزمة سكن متفاقمة تتطلب حلولاً علمية مبنية على بيانات واقعية (Purton, 2024, p 31; Morrison & Stadelmann, 2024, p 65).

فعلى المستوى النظري، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع العمرانية، خصوصاً في الدول النامية، من خلال ربط النظريات الإدارية (مثل نماذج «PMBOK» و «PRINCE2»، بالتطبيقات الحديثة في المجال العمراني (Rajagopal, 2023, p 14). كما تعزّز من فهم العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني باستخدام أدوات القياس الكمي، وهو ما نادت به دراسات مثل «Nguyen and Hoang (2025)» حول الفجوة بين السياسات والتنفيذ في مشاريع الإسكان في فيتنام.

أما على المستوى العملي، فتوفّر هذه الدراسة قاعدة بيانات موثوقة يمكن استخدامها من قبل صنّاع القرار، والهيئات الحكومية، والمؤسسات الاستثمارية لتطوير استراتيجيات إسكانية أكثر فاعلية (UN-Habitat, 2023; Costa & Garza, 2023, p 24). كما تساعد نتائجها في تصميم سياسات قائمة على الأدلة (Evidence-).



(Based Policies)، من شأنها أن ترفع كفاءة الأداء، تقلل من التكاليف، وتعزز استدامة المشاريع السكنية (Roehrich et al., 2014, p 9).

6. أهمية الدراسة النوعية

تكمن أهمية الدراسة النوعية في قدرتها على تقديم فهم معمق وشامل لأزمة السكن من منظور الفاعلين الأساسيين في الميدان، بمن فيهم المسؤولون الحكوميون، الخبراء في التخطيط العمراني والمستفيدون من المشاريع السكنية. فهي تتجاوز التحليل الإحصائي الجامد لتسبر أغوار الواقع الاجتماعي والمؤسسي المرتبط بتنفيذ المشاريع، وتكشف عن العوائق غير المرئية التي لا تظهر في الأرقام (Rajagopal, 2023, p 66; Hassan, 2024, p 6).

على المستوى الأكاديمي، ترفد الدراسة الأدبيات المتعلقة بالتخطيط العمراني، التنمية المستدامة والمشاركة المجتمعية، من خلال توثيق التجارب الميدانية وتحليلها باستخدام منهجيات نوعية متقدمة كدراسة الحالة والتحليل الموضوعي (Costa & Garza, 2023, p 29). كما تساهم في توسيع المفاهيم النظرية المرتبطة بالحوكمة الحضرية، التخطيط التشاركي والتكيف المحلي، في سياق التغيرات المناخية والاقتصادية والاجتماعية (UNEP, 2023, p 14).

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج هذه الدراسة تقدم لصناع القرار توصيات عملية قائمة على الواقع، وليست مجرد مقترحات نظرية. فهي تساعد في فهم أسباب تعثر بعض المشاريع، وتوضح كيف يمكن تفعيل آليات المشاركة، التنسيق، والتقييم المرحلي لضمان نجاح تنفيذ مشاريع الإسكان (Purton, 2024, p 10; Morrison & Stadelmann, 2024, p 74). كما أنها تساهم في خلق نماذج تطبيقية مرنة يمكن تكيفها بحسب السياقات المحلية، ما يعزز فعالية التدخلات الحكومية والمؤسسية لمعالجة أزمة السكن (Nguyen & Hoang, 2025, p 53; Roehrich et al., 2014, p 20).

7. مراجعة الأدبيات

تناولت دراسات عربية عديدة مشكلة أزمة السكن في العالم العربي من جوانبها المختلفة، مسلّطة الضوء على الأسباب البنيوية والاقتصادية والاجتماعية وراء تفاقم هذه الأزمة.

1.7. دراسة أحمد محمود السعدي ورياض محمد علي المسعودي (2012)

ففي العراق، قدّم السعدي والمسعودي، دراسة حالة شاملة عن أزمة السكن، تحمل عنوان «أزمة السكن في العراق، مؤشرات واستراتيجيات المواجهة»، في مجلة العميد، المجلد (2)، العدد (3 - 4)، 2012، بيّن فيها أن النمو السكاني السريع مقترناً بتراكم الإهمال التخطيطي عبر عقود، أدّى إلى فجوة إسكانية كبيرة. قدّرت الدراسة وجود عجز في الوحدات السكنية بلغ ما بين (2) إلى (2.5) مليون وحدة سكنية حتى العام 2020م. وأرجع الباحثان ذلك إلى ضعف السياسات الحكومية الإسكانية السابقة، حيث غابت رؤية متكاملة لتوفير السكن يتناسب مع الزيادة السكانية. كما أشارا إلى أن توسّع المناطق العشوائية والبناء غير المخطط - بخاصة بعد العام 2003 وما شهده العراق من عدم استقرار - فاقم الفجوة بين العرض والطلب على المساكن. وبيّنت الدراسة أن شريحة الفقراء هي الأكثر معاناة، إذ تزيد نسبة الأسر التي لا تمتلك مسكناً لائقاً بشكل يندر بتهديد الاستقرار الاجتماعي.

2.7. رائد صالحة (2016)

في فلسطين (قطاع غزة)، قام رائد صالحة (2016)، بدراسة في جغرافية السكن تناولت آثار الحصار والصراع على أزمة الإسكان، تحت عنوان «أزمة السكن في قطاع غزة في ضوء الحصار واعتداءات الاحتلال الإسرائيلي خلال الفترة من 2007-2015: دراسة في جغرافية السكن». هدفت إلى تحديد ملامح أزمة السكن في «غزة» وقياس العجز السكني المتراكم ما بين العامين 2007 - 2015. أشارت النتائج إلى أن حوالي



(60%) من سكان «قطاع غزة» يعانون أزمة سكنية، إذ يُقدّر الاحتياج السنوي بنحو (18114) وحدة سكنية جديدة لتلبية الطلب. أبرزت الدراسة أن نقص الوحدات المعروضة وتدمير الكثير من المساكن نتيجة الاعتداءات أدّى إلى اختلال حادّ بين العرض والطلب. ومن العوامل الأخرى؛ ارتفاع النمو السكاني ضمن مساحة صغيرة ومحاصرة، ما فاقم الكثافة السكانية داخل المساكن القائمة. وبيّنت الدراسة خطورة استمرار هذه الأوضاع دون تدخّل؛ إذ إن غياب حلول جذريّة يعني تفاقم الأزمة إلى مستويات تنذر بـ«وضع خطير لا تُحمد عقباه» في المستقبل.

3.7. هشام الزبيدي (2021)

في السياق العربي الخليجي، ركّزت الأدبيات على أهمية التخطيط الشمولي والتنظيم المؤسسي في مواجهة أزمة السكن. وفي هذا الإطار، يشير الزبيدي (2021) في دراسته حول «سياسات الإسكان في دول الخليج العربي: جدليات التخطيط والتنمية» إلى أنّ غياب الرؤية التخطيطية طويلة المدى يُعدّ عاملاً مشتركاً في تفاقم مشكلات السكن رغم توافر الموارد. فقد اعتمدت بعض دول الخليج لعقود على مبادرات إسكانية مؤقتة أو متفرقة بدلاً من إدماج الإسكان ضمن خطط تنمية متكاملة. وخلص الزبيدي إلى أنّ نجاح استراتيجيات التنمية العمرانية يرتبط بمدى تكامل السياسات، أي ربط قطاع الإسكان بمشاريع النقل والبنية التحتية وخلق مراكز حضرية جديدة، بدلاً من التمّد العشوائي للمدن. وقدّم مثلاً على ذلك برنامج الإسكان السعودي ضمن رؤية 2030 الذي ركّز على تنظيم سوق العقار، تبسيط اللوائح، وتوسيع نطاق التمويل، إضافة إلى إطلاق مدن إسكانية جديدة.

8. تحليل الدراسات السابقة

أظهرت مراجعة الأدبيات أن أزمة السكن ظاهرة متعدّدة الأبعاد، تناولتها الدراسات العربية بمنظور محليّ تطبيقي، والدراسات الأجنبية بمنظور عالمي نظري وتجريبي.

وقد عالجت كل مجموعة منها جوانب مهمّة من المشكلة وحلولها، إلّا أن كلّاً منهما انفراداً ببعض النقاط. فالدراسات العربية قدّمت فهمًا معمّقًا للسياسات الوطنية والعقبات الميدانيّة (كالبيروقراطية وضعف التمويل)، بينما وفّرت الدراسات الأجنبيّة رؤية أشمل للاتّجاهات الكبرى وأدوات مبتكرة للحلّ (كالمدين الذكيّة والإدارة المرنة).

9. المنهجية

تعتمد هذه الدراسة الكمية على استخدام مزيج من المناهج الوصفية والاستقصائية والتجريبية، بما يخدم اختبار فرضيّات البحث المتعلقة بتأثير التكنولوجيا والسياسات وممارسات إدارة المشاريع على تطوير استراتيجيّات الإسكان في لبنان. وقد تمّ استخدام أداة الاستبيان المغلق لجمع البيانات من عيّنة كبيرة متنوّعة ضمت (240) مشاركًا موزّعين بين خبراء، صناع قرار، مستثمرين، مستفيدين وباحثين أكاديميين.

صُمّمت الاستبانة بعناية لقياس ثمانية متغيّرات رئيسة هي: تطوير استراتيجيّات إدارة مشاريع الإسكان، السياسات والنمو السكاني، ممارسات إدارة المشاريع، التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع، الشراكات بين القطاعين، تكييف النماذج العالمية، الإدارة المبتكرة والتكنولوجيا الحديثة، والعوامل المفسّرة لأزمة السكن. وقد خُصّصت ثلاث فقرات لكلّ بُعد فرعي، باستخدام مقياس «ليكرت» الخماسي (من 1 = أختلف بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

لقد اختُبر صدق الأداة وثباتها من خلال التحكيم الإجرائي وتحليل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي الاستكشافي (EFA). وعولجت البيانات باستخدام برنامج «SPSS»، حيث أُجريت التحليلات الوصفية (مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية)، والتحليلات الاستدلالية كتحليل الانحدار المتعدّد واختبارات الفرضيّات لاكتشاف علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيّرات.

هذا التصميم الإحصائي المتكامل يتيح فهمًا دقيقًا للعوامل المؤثّرة في أزمة السكن وفعاليّة ممارسات إدارة المشاريع، ويعزّز إمكانيّة التوصية بحلول قائمة على بيانات موثوقة وقابلة للتطبيق في البيئة اللبنانية.



10. أداة الدراسة

تعتمد الدراسة الكمية على منهج وصفي-استقصائي يسعى لقياس العلاقات بين متغيرات متعددة في إطار إدارة مشاريع الإسكان. وقد صُمم استبيان مغلق من قسمين: أولهما للبيانات الديموغرافية والثاني لقياس المحاور البحثية. اشتمل المحور الثاني على ثمانية متغيرات رئيسية، كل متغير منها يتضمن ثلاثة أبعاد فرعية مقاسة على مقياس «ليكرت» الخماسي. تم عرض الأداة على لجنة محكمين متخصصين للتحقق من صدق المحتوى، وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج «SPSS».

وتوزعت محاور الاستبيان على النحو الآتي:

- تطوير استراتيجيات إدارة مشاريع الإسكان (9 فقرات): كفاءة ممارسات الإدارة، توظيف التكنولوجيا الذكية، تفعيل الشراكات.
- السياسات والنمو السكاني (9 فقرات): فعالية السياسات، الاستجابة للنمو، مرونة الخطط الوطنية.
- ممارسات إدارة المشاريع (9 فقرات): التخطيط والتحكم الزمني، إدارة الجودة والمخاطر، أدوات متابعة الأداء.
- التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع (9 فقرات): استخدام نمذجة معلومات البناء (BIM)، تطبيق الذكاء الاصطناعي، وتقنيات المتابعة الحية.
- الشراكات بين القطاعين (9 فقرات): التمويل المشترك، توزيع المخاطر، تكامل الأدوار.
- تكييف النماذج العالمية (9 فقرات): مواءمة النماذج مع السياق المحلي، التعديلات القانونية والتنظيمية، القابلية للتطبيق الميداني.
- الإدارة المبتكرة والتكنولوجيا الحديثة (9 فقرات): حلول تمويلية مبتكرة، أدوات إدارية مرنة، استخدام التكنولوجيا التفاعلية.

– العوامل الرئيسة لأزمة السكن (9 فقرات): الأسباب الاقتصادية، الأسباب الإدارية والتنظيمية، والأسباب الاجتماعية-الديموغرافية.

توزعت عينة الدراسة (240 مشاركًا) على خمس فئات: مستفيدون (200)، خبراء (15)، صناع قرار (10)، مطوِّرون ومستثمرون (10)، وأكاديميون (5). وقد اعتمدت العينة القصديّة الطبقيّة لتحقيق تنوع التمثيل. يمتد التحليل الإحصائي من الوصفي إلى الاستدلالي (الانحدار الخطي والتحليل المتعدد) لفحص الفرضيات وتوضيح أثر المتغيرات في أزمة السكن وفعاليّة إدارتها.

11. النتائج

في هذا الجزء، تُعرض النتائج التي توصّلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية.

1.11. توزيع العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

يُسهّم هذا القسم في بيان الخصائص الأساسية للمشاركين، ما يساعد في فهم خلفيات العينة وتفسير النتائج في ضوء التفاوتات الديموغرافية.

الجدول الرقم (1)

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	118	49.2%
أنثى	122	50.8%

يُبيّن الجدول توزيع الجنس في عينة مكوّنة من (240) فردًا، حيث بلغت نسبة الذكور (49.2%) بعدد (118) شخصًا، فيما بلغت نسبة الإناث (50.8%) بعدد (122)



شخصاً. يشير هذا التوزيع إلى توازن نسبي بين الجنسين مع تفوق طفيف في عدد الإناث مقارنة بالذكور، ما قد يعكس خصائص ديموغرافية معتدلة في مجتمع الدراسة ويُفيد في التخطيط لأيّ تحليلات لاحقة تتطلب مراعاة التوازن بين الجنسين.

2.11. توزيع الفئات العمرية

يُفيد هذا القسم في التعرّف على التوزيع العمري للمشاركين، وهو متغيّر أساسي قد يؤثر على أنماط الاستجابة واتجاهات المشاركين تجاه قضايا الإسكان.

الجدول الرقم (2)

توزيع الفئات العمرية بين المشاركين في الدراسة

العمر	العدد	النسبة المئوية
دون 30 سنة	60	25.0%
من 31 إلى 39 سنة	56	23.3%
من 40 إلى 49 سنة	51	21.3%
50 سنة وما فوق	73	30.4%

يُبين الجدول (2) أنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين المشاركين هي فئة « (50) سنة وما فوق » بنسبة (30.4%)، تليها فئة «دون (30) سنة» بنسبة (25.0%)، ثم فئة « (31 - 39) سنة » بنسبة (23.3%)، وأخيراً فئة « (40 - 49) سنة » بنسبة (21.3%). يشير هذا التوزيع إلى ميل طفيف نحو الفئات الأكبر سناً، وهو ما يمكن تفسيره بعدة عوامل؛ أبرزها أنّ الأفراد في هذه المرحلة العمرية غالباً ما يكونون الأكثر ارتباطاً المباشر بقضايا الإسكان سواء لامتلاكهم وحدات سكنية أو لسعيهم لتحسين ظروف مساكنهم، مقارنة بالفئات الأصغر التي لا تزال في بداية حياتها المهنية أو الأسرية. كما أنّ الفئة الأكبر سناً تُظهر عادة درجة أعلى من الاستقرار الاجتماعي والاهتمام

بالمشاركة في الدراسات ذات الطابع التنموي، فضلاً عن استعدادهم الأكبر للإجابة على الاستبيانات. وبالتالي، فإن زيادة نسبة هذه الفئة في العينة قد تُعزى إلى طبيعة المجتمع المحلي وميول المشاركة، وهو ما يُسهم في توفير معطيات غنية لفهم اتجاهات أصحاب الخبرة والتجربة، مع ضرورة مراعاة محدودية تمثيل الفئات الأصغر عند تعميم النتائج.

3.11. توزيع الفئات حسب المهن والعمل

يُفيد هذا القسم في التعرف على التوزيع المهني للمشاركين، وهو متغير أساسي قد يؤثر على أنماط الاستجابة واتجاهات المشاركين تجاه قضايا الإسكان.

الجدول الرقم (3)

تحليل توزيع المشاركين حسب الفئات المستهدفة في مشروع الإسكان

النسبة المئوية	العدد	الفئة التي تنتمي إليها
6.3%	15	خبير (إدارة مشاريع/ إسكان)
4.2%	10	صنّاع قرار حكومي
4.2%	10	مستثمر أو مطوّر عقاري
83.3%	200	مستفيد من مشروع إسكان
2.1%	5	باحث أكاديمي

تشير البيانات إلى أن الغالبية الساحقة من المشاركين في الاستطلاع هم من «مستفيدي مشروع الإسكان» بنسبة (83.3%) (200 مشارك)، ما يعكس التركيز الأساسي للمشروع على تلبية احتياجات هذه الفئة. في المقابل، نجد تمثيلاً محدوداً للفئات الأخرى: الخبراء في إدارة المشاريع/ الإسكان بنسبة (6.3%) (15 مشاركاً)،



وصنّاع القرار الحكومي والمستثمرين أو المطورين العقاريين بنسبة متساوية قدرها (4.2%) (10 مشاركين لكل منهما)، إضافة إلى نسبة ضئيلة جداً للباحثين الأكاديميين بلغت (2.1%) (5 مشاركين). هذا التوزيع يُظهر تركيزاً كبيراً على المستفيدين النهائيين، مع مشاركة منخفضة نسبياً لأصحاب القرار والخبراء، ما قد يشير إلى الحاجة لزيادة إشراك هؤلاء لضمان تكامل الرؤى والخبرات في تطوير المشروع.

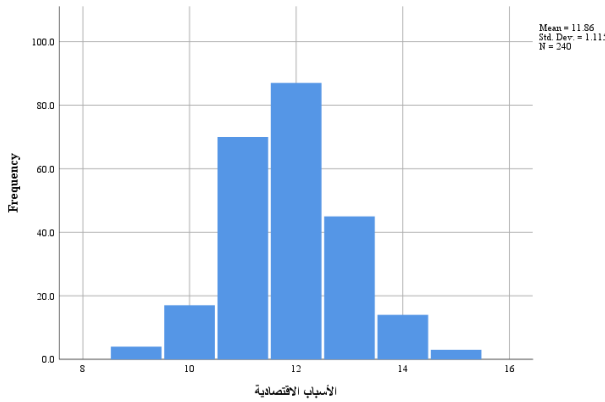
12. الإحصاء الوصفي

هناك عدّة عوامل رئيسة لأزمة السكن، منها ما هو اقتصادي، ومنها ما هو اجتماعي وديموغرافي، إضافة إلى أسباب عدة أبرز سياسة الدولة الإنمائية في المناطق الطرفية، وهذا ما يدفع بالكثيرين إلى النزوح من الأطاف إلى المدن من أجل تأمين مورد الرزق الذي يفتقده في قريته. وفي جانب آخر، هناك عامل إضافي مهم جداً، هو انعدام الأمن في القرى الجنوبية نتيجة الاعتداءات الإسرائيلية، ما ولّد عاملاً إضافياً للنزوح نحو المناطق الآمنة. كل ذلك أدّى إلى نشوء أزمة سكن في المدن.

1.12. الأسباب الاقتصادية

يهدف هذا الرسم البياني إلى تقديم عرض بصري للتوزيع التكراري لدرجات المشاركين حول الأسباب الاقتصادية المؤدية لأزمة السكن، بما يُسهّل ملاحظة اتجاه البيانات ودرجة تعانساها. وتكمن فائدته في إبراز نمط الاستجابات بطريقة أوضح من الجداول الرقمية، مما يساعد على تفسير النتائج بشكل أسرع وفهم مدى إدراك العينة لأهمية العامل الاقتصادي ضمن السياق المدروس.

الرسم البياني الرقم (1) التوزيع التكراري لدرجات الأسباب الاقتصادية



يوضح الرسم البياني التوزيع التكراري لدرجات «الأسباب الاقتصادية» لدى عينة الدراسة (N = 240)، حيث بلغ المتوسط الحسابي = 11.86 بانحراف معياري منخفض (1.115)، ما يشير إلى تجانس نسبي بين المشاركين. يظهر أن أعلى تكرار سُجِّل عند الدرجة (12) بواقع (87) مشاركاً، بينما تركزت غالبية القيم بين الدرجات (11-13). هذا النمط يعكس إدراكاً مشتركاً لأهمية العوامل الاقتصادية في تفسير أزمة السكن، مع وجود اختلافات طفيفة فقط بين الأفراد. كما أن ضيق نطاق التوزيع والانحراف المعياري المحدود يعزّزان فكرة وجود وعي جماعي قوي بالدور المحوري للبعد الاقتصادي في القضية المدروسة.

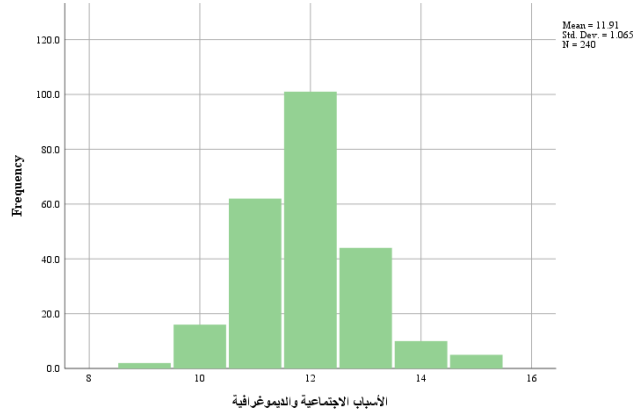
2.12. الأسباب الاجتماعية والديموغرافية

يوضح الرسم البياني توزيع درجات «الأسباب الاجتماعية والديموغرافية» لدى عينة الدراسة، بمتوسط قدره (11.91) وانحراف معياري (1.065)



الرسم البياني الرقم (2)

التوزيع التكراري لدرجات الأسباب الاجتماعية والديموغرافية



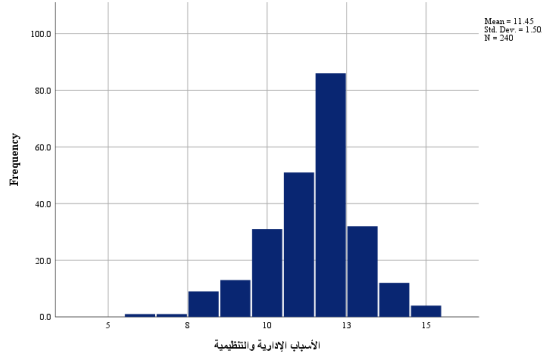
التوزيع متركز بشكل واضح بين الدرجات (11 و 13)، مع ذروة ملحوظة عند (12)، ما يعكس اتفاقاً واسعاً بين المشاركين حول أهمية هذه الأسباب. الانتشار الضيق والانحراف المعياري المنخفض يدلان على تجانس كبير في الآراء، مع وجود القليل من التباين على الأطراف. يشير هذا إلى وعي مشترك ومرتفع نسبياً بأهمية العوامل الاجتماعية والديموغرافية في السياق المدروس، مع اختلافات طفيفة بين الأفراد.

3.12. الأسباب الإدارية والتنظيمية

يُظهر الرسم البياني توزيع درجات «الأسباب الإدارية والتنظيمية» لدى عينة الدراسة، بمتوسط قدره (11.45)، وانحراف معياري يبلغ (1.505)

الرسم البياني الرقم (3)

التوزيع التكراري لدرجات الأسباب الإدارية والتنظيمية



يتجمّع معظم التكرار بشكل واضح بين الدرجات (10 و 13)، مع ذروة بارزة عند الدرجة (12) تقريباً، ما يشير إلى اتفاق نسبي بين المشاركين على تقييم هذه الأسباب بأهميّة متوسطة إلى عالية. التوزيع مائل قليلاً إلى اليمين، ويوجد بعض التشتت في الأطراف لكنه محدود نسبياً، ما يعكس تبايناً معتدلاً بين الأفراد في تقديرهم للأسباب الإدارية والتنظيمية، مع إجماع ملحوظ على أهميّتها في السياق المدروس.

13. الاحصاء الاستنتاجي

يهدف هذا القسم إلى اختبار الفرضيات البحثية من خلال توظيف التحليلات الإحصائية الاستنتاجية، بما يتيح التحقق من طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة وتقدير قوة تأثيرها. وبعد أن عُرضت نتائج الإحصاء الوصفي لتوصيف العينة وقياس مستويات تبني التكنولوجيا والممارسات الإدارية الحديثة، سيتم في هذا الجزء الانتقال إلى تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى إسهام التكنولوجيا في تحسين الإدارة المبتكرة في مشاريع الإسكان.



1.13. معالجة الفرضية الرقم (1)

للتحقق من هذه الفرضية، تم إجراء تحليل انحدار خطي بسيط لقياس قوة تأثير التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع على مستوى الإدارة المبتكرة. ويوضح الجدول الرقم (4) ملخص النموذج الإحصائي، من خلال عرض معاملات الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، والقيمة المعدلة له ($Adjusted R^2$)، إضافة إلى الخطأ المعياري للتقدير.

الفرضية 1: إن استخدام التكنولوجيا يعزز الادارة المبتكرة ما يُسرّع من تنفيذ المشاريع ويقلل التكاليف.

الجدول الرقم (4)

تحليل الانحدار لتأثير التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع على الإدارة المبتكرة

Model Summary				
Model	R	/R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862a0	.7440	.7420	1.802
a. Predictors: (Constant), التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع				

يُبين الجدول الرقم (4) نتائج تحليل الانحدار لتقدير أثر التكنولوجيا المستخدمة في تنفيذ المشاريع على مستوى الإدارة المبتكرة، وقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية تعكس العلاقة الإيجابية بين المتغيرين. فقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة مرتفعة جداً بلغت (0.862)، ما يدل على وجود ارتباط قوي بين إدخال التكنولوجيا الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، الذكاء الاصطناعي، وأنظمة المتابعة الحية وبين تطبيق ممارسات إدارية مبتكرة.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.744)، أي أن ما نسبته (74.4%) من التغير

في مستوى الإدارة المبتكرة يمكن تفسيره مباشرة من خلال استخدام هذه التكنولوجيا في مراحل تنفيذ المشاريع، وهي نسبة عالية تعكس أهمية هذا العامل كأحد المحركات الأساسية للتحويل الإداري. أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$)، فقد بلغ (0.742)، ما يعزز موثوقية النموذج ويؤكد استقراره حتى بعد تصحيح تأثير عدد المتغيرات.

الجدول الرقم (5)

تحليل الانحدار لتأثير التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع على الإدارة المبتكرة

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.788	1.168		3.242	.0010
	التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع	.8920	.0340	.8620	26.268	.0000
a. Dependent Variable: الإدارة المبتكرة						

كما يُبين الجدول الرقم (5) نتائج تحليل الخطأ المعياري للتقدير (1.802 Std. Error)، وهو مؤشر على قرب التوقعات من القيم الفعلية، ما يعكس جودة النموذج التنبؤي.

تشير هذه النتائج إلى أن تبني تقنيات حديثة في تنفيذ مشاريع الإسكان لا يقتصر فقط على تسريع الإنجاز وتقليل التكاليف، بل يحدث أيضاً تحولاً نوعياً في أساليب الإدارة، من خلال تحسين دقة المتابعة، وتمكين اتخاذ القرار الفوري، وتعزيز التعاون



بين الفرق، وهو ما أكدته أيضاً نتائج المقابلات النوعية التي أشارت إلى تحوّل جذري في طريقة إدارة المشاريع عند إدخال هذه الأدوات الرقمية.

كذلك يظهر معامل «Beta» المعياري (0.862) تأثيراً مباشراً وقوياً للغاية، في حين تعزّز قيمة «t» المرتفعة جداً (26.268)، ومستوى الدلالة (0.000) دلالة هذا التأثير إحصائياً. توضح هذه النتائج أن تبني التكنولوجيا مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، الأنظمة الذكية، والتطبيقات الرقمية يلعب دوراً محورياً في تعزيز قدرات الإدارة المبتكرة، ويشير إلى ضرورة الاستثمار في التحوّل الرقمي لتطوير كفاءة إدارة المشاريع ومرونتها.

2.12. معالجة الفرضية 2

ينتقل هذا الجزء إلى اختبار أثر الشراكة بين القطاعين على ممارسات إدارة المشاريع باستخدام الانحدار الخطّي البسيط. ويعرض الجدول الرقم (6) ملخص النموذج (Model Summary)، متضمناً معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد R Square (وهو المقصود به R^2)، والقيمة المعدّلة له ($Adjusted R^2$)، إضافةً إلى الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate). تُسهّم قراءة هذا الجدول في تقييم جودة الملاءمة الكلية للنموذج، وتقدير نسبة التباين المفسّر في الممارسات الإدارية بفعل الشراكات، تمهيداً للانتقال إلى تفسير معاملات الانحدار التفصيلية في الجدول اللاحق.

الفرضية 2: الشراكات بين القطاعين العام والخاص تحسّن من ممارسات إدارة المشاريع

الجدول الرقم (6)

تحليل الانحدار لتأثير الشراكة بين القطاعين على ممارسات إدارة المشاريع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.622a	0.387	0.385	2.837
a. Predictors: (Constant), الشراكة بين القطاعين				

أظهر الملخص قيمة ارتباط ($R = 0.622$)، بما يشير إلى علاقة إيجابية متوسطة تميل إلى القوة بين الشراكات وتحسن ممارسات إدارة المشاريع. كما بلغ ($R^2 = 0.387$)، أي أن (38.7%) من التباين في ممارسات إدارة المشاريع يمكن تفسيره بالشراكات بين القطاعين، وهي نسبة دالة تعكس أثراً ملموساً وإن لم يكن حصرياً. وتدعم قيمة ($\text{Adjusted } R^2 = 0.385$) استقرار النموذج بعد تصحيح حجم العينة وعدد المتغيرات. أما ($\text{Std. Error} = 2.837$) فيعكس تباعداً معتدلاً بين القيم المتوقعة والفعليّة، وهو مقبول في سياق بيانات تطبيقية من هذا النوع.

نظراً لارتباط الجدولين ضمن التحليل نفسه، يُستكمل الاختبار عبر الجدول الرقم (7) الذي يقدّم معاملات الانحدار (Coefficients)، بما يتيح تقدير حجم الأثر المباشر لكل من الثابت (Constant) والمتغير المستقل (الشراكة بين القطاعين) على المتغير التابع (ممارسات إدارة المشاريع)، والتحقّق من دلالتها الإحصائية عبر قيم (t) و (Sig).



الجدول الرقم (7)

تحليل الانحدار لتأثير الشراكة بين القطاعين على ممارسات إدارة المشاريع

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.569	1.751		7.177	0.000
	الشراكة بين القطاعين	0.622	0.051	0.622	12.261	0.000
a. Dependent Variable: ممارسات إدارة المشاريع						

تُظهر النتائج أن الثابت = 12.569 ($t = 7.177$, $\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن المستوى المتوقع لممارسات إدارة المشاريع يبلغ نحو (12.569) وحدة في حال غياب الشراكات. أمّا متغير الشراكة بين القطاعين فله معامل غير معياري ($B = 0.622$) مع خطأ معياري = 0.051، ومعامل معياري $Beta = 0.622$ ، وقيمة $t = 12.261$ عند $\text{Sig.} = 0.000$ ؛ وهو ما يدلّ على أثر إيجابي دالّ إحصائياً بدرجة عالية جداً (يُفضّل تقريرها بصيغة $p < 0.001$ بدل 0.000) وبناءً عليه، فإن المعادلة التقديرية للنموذج تُكتب على النحو الآتي:

$$\text{ممارسات إدارة المشاريع} = 12.569 + (0.622 \times \text{الشراكة بين القطاعين})$$

يفيد ذلك بأنه مع كل زيادة قدرها وحدة واحدة في مؤشر الشراكة، يرتفع مستوى ممارسات إدارة المشاريع بمقدار 0.622 وحدة، وهو أثر متوسط يميل إلى القوة بالنظر إلى قيمة $Beta = 0.622$ واتساقه مع R و R^2 في ملخص النموذج.

تؤكد نتائج الجدولين (6) و (7) مجتمعةً قبول الفرضية الثانية؛ إذ تبين أن تعزيز

الشراكات بين القطاعين العام والخاص يسهم بصورة دالة ومؤثرة في تحسين ممارسات إدارة المشاريع (تخطيطاً، وإدارة للمخاطر، ومتابعة للأداء). وتدعم قوة الدلالة ($p < 0.001$) والحجم المعياري للأثر ($Beta = 0.622$) التوصية بسياسات تُحفز نماذج الشراكة وتُحسن توزيع المخاطر وآليات الحوكمة لضمان كفاءة التنفيذ.

13. مناقشة النتائج

تُظهر النتائج الوصفية أنّ المشاركين يُجمعون على الأبعاد الثلاثة للأزمة (السكنية-الاقتصادية، الاجتماعية-الديموغرافية، والإدارية-التنظيمية)، بدرجات تقارب المتوسط ($12 \approx$ من أصل 15)، وانحرافات معيارية منخفضة ($1.065-1.505$). هذا التجانس يعكس، أولاً، إدراكاً موحّداً بأن الديناميكيات الاقتصادية (ارتفاع أسعار الأراضي ومواد البناء، تراجع قدرة الأسر الشرائية)، هي محرك رئيس للأزمة؛ وهو ما أكّده دراسات إقليمية مثل دراسة (السعدي والمسعودي، 2012، ص 21) التي ربطت في العراق بين التضخم ونقص المعروض. وكذلك دراسة (صالحه، 2016، ص 15)، التي وثقت أثر الندرة وسياسة الحصار في غزة.

ثانياً، يظهر الوعي بتأثير النمو السكاني السريع والكثافة المرتفعة - هي عوامل شدد عليها (الزبيدي، 2021، ص 33)، عند تحليلهما لمدن الخليج والسعودية - ما يفسر ارتفاع متوسط «الأسباب الاجتماعية-الديموغرافية».

وأخيراً، يُبرز متوسط «الأسباب الإدارية والتنظيمية» (11.45) أنّ البيروقراطية وضعف الحوكمة لا يزالان عقبتين محوريّتين، وهو ما يتوافق مع ما أورده (يوسف، 2012، ص 10) بشأن تعثر المشاريع السعودية جرّاء غياب «PMO» وهيكلية الصلاحيّات.

بالانتقال إلى التحليل الاستنتاجي، تُظهر اختبارات الانحدار قوة مساهمة التكنولوجيا في تعزيز الإدارة المبتكرة؛ إذ فسّرت (74.4%) من التباين ($R^2 = 0.744$ ، $\beta = 0.862$ ، $p < 0.001$)، هذه النتيجة تدعم الأطروحات العالمية



حول أثر التحوّل الرقمي (Eastman et al., 2011, p 11)، بينوا قدرة الـ«BIM»، على خفض زمن التنفيذ، فيما أثبتت نماذج (الجوهري، 2020، ص 8)، القائمة على الذكاء الاصطناعي جدواها في تحسين التخطيط الحضري. كما تُعزّزها أدبيّات المدن الذكية التي تُعرضها ورقة جامعة القاهرة (2022)، والتي تربط بين أنظمة الاستشعار الحيّة ورفع كفاءة التشغيل. وعليه، يُستنتج أنّ الاستثمار في البنية الرقمية وتدريب الكوادر شرط مسبق لتفعيل الإدارة المبتكرة وتسريع إنجاز المشروعات.

في المقابل، تفسّر الشراكات بين القطاعين (38.7%) من التباين في ممارسات إدارة المشاريع ($R^2 = 0.387$ ، $\beta = 0.622$ ، $p < 0.001$). ورغم أنّ قوة التأثير أقلّ من التكنولوجيا، إلّا أنها تظلّ جوهرية، تتحقّق الكفاءة عبر تقاسم المخاطر وتمويل بدائل، كما أكّد (Roehrich et al., 2014, p 17)، وسجّل (الزبيدي، 2021، ص 5)، في تحليل سياسات الخليج. النتيجة الحالية تؤكّد كذلك المشاهدات التطبيقية في السعودية بعد العام 2018 (برنامج الشراكات و«رؤية 2030»؛ حيث أظهرت تقارير وزارة الإسكان تحسّن معدلات الإنجاز عند وجود مطوّر خاص شريك. لكن محدوديّة القوة التفسيرية نسبياً ($R^2 < 0.4$)، تشير إلى أنّ الشراكات، ما لم تُدعم بتشريعات مرنة وقدرات مؤسسية قويّة (وهو بُعد إداري – تنظيمي برز في النتائج الوصفية)، لن تكفي لرفع كفاءة التنفيذ وحدها.

خلاصة القول، تُسلّط البيانات الضوء على خطّين متوازيين لمعالجة أزمة السكن: تقني-ابتكاري يقتضي تسريع التحوّل الرقمي واستيعاب أدوات الذكاء الاصطناعي و«BIM»، ومؤسسي-تمويلي يُعزّز بيئة الشراكات ويرفع كفاءة الحوكمة. ويظلّ البُعد الاقتصادي-الاجتماعي مركزياً؛ إذ إن أيّ تقدّم إداري أو تقني سيظلّ محدود الأثر ما لم يُواكب بسياسات ميسّرة للأراضي وتمويل مدعوم للفئات منخفضة الدخل، وهو ما تؤكّده تحذيرات (NLIHC (2022) و UN-Habitat (2023)، حول استمرار فجوة القدرة على التحمّل المالي عالمياً.

14. الاستنتاجات

استنادًا إلى نتائج التحليلين الوصفي والاستنتاجي، إضافةً إلى ما تم جمعه من بيانات ميدانية ومقابلات نوعية، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسة التي توضّح أثر التكنولوجيا والشراكات المؤسسية، وتكشف أبعاد أزمة السكن وتحديات إدارة المشاريع السكنية في السياق اللبناني:

- أهمية التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع: أظهرت نتائج الانحدار أن استخدام التكنولوجيا في تنفيذ المشاريع (مثل نمذجة معلومات البناء «BIM»، الأنظمة الذكية، والمتابعة الحية)، يُعدّ أحد أقوى المحرّكات لتحسين الإدارة المبتكرة، حيث يفسر أكثر من (74%) من التباين في مستوى هذه الإدارة. وهذا يُبرز الحاجة إلى التحوّل الرقمي كعنصر أساس في تحديث قطاع الإسكان.
- دور الشراكات بين القطاعين العام والخاص: أظهر التحليل أن وجود شراكات فعّالة بين القطاعين يساهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع، عبر توزيع المخاطر، تسهيل التمويل وتكامل الأدوار، لكنه لا يكفي وحده دون بنية تنظيمية فعّالة.
- الإجماع على الأسباب المؤثرة في أزمة السكن: تؤكّد نتائج الإحصاء الوصفي وجود إدراك واسع بين المشاركين لأهمية الأسباب الاقتصادية (ارتفاع الأسعار، ضعف القدرة الشرائية)، والاجتماعية-الديموقراطية (النمو السكاني، التوسع العشوائي)، والإدارية-التنظيمية (البيروقراطية، غياب التنسيق)، ما يشير إلى أزمة هيكلية متعدّدة الأبعاد.
- نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة المشاريع: أظهرت النتائج الوصفية مستوى جيّدًا من تطبيق أدوات الإدارة الزمنية وإدارة الجودة ومتابعة الأداء، إلّا أن وجود شريحة محايدة لا يُستهان بها يعكس تفاوتًا في مدى تعميم هذه الممارسات على جميع المشاريع، ما يشير إلى الحاجة إلى التوحيد المؤسسي.



- دور التجارب المحليّة في الفهم العميق للمشكلة: أشارت المقابلات النوعيّة إلى أن الفهم الميداني لتحديات المشاريع (مثل مشكلات التمويل، النزاعات العقاريّة، بطء الإجراءات) ضروري لإيجاد حلول واقعيّة، كما بيّنت أهميّة إدماج السكان في المراحل المبكرة من التخطيط والتنفيذ.

15. التوصيات

انطلاقاً من النتائج المستخلصة في هذه الدراسة وما أبرزته من عوامل مؤثّرة في إدارة مشاريع الإسكان وتحسين كفاءتها، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية الموجّهة لصانعي القرار والجهات المنفّذة، بهدف دعم التحوّل الرقمي وتعزيز الشراكات المؤسسية وتطوير الحوكمة في قطاع الإسكان:

- الاستثمار في التحوّل الرقمي: يجب على الجهات المعنية تعزيز استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع من خلال تدريب الكوادر، تطوير البنية التحتيّة الرقميّة، اعتماد نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي كأدوات قياسية.

- توسيع الشراكات وتحديث الأطر القانونيّة: يُوصى بتطوير بيئة تشريعيّة وتشغيليّة تدعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، من خلال تحديد واضح للأدوار، وتقديم حوافز استثماريّة، وتسهيل الإجراءات الإداريّة.

- تحسين ممارسات الحوكمة والإدارة: يجب وضع آليات موحّدة لمتابعة الأداء، إدارة الوقت، وتحليل المخاطر، مع إلزام الجهات المنفّذة بتطبيق مؤشرات الأداء ومراجعتها دورياً لضمان فعاليّة التنفيذ.

- مواءمة السياسات مع الواقع المحليّ: يُوصى بتكييف الحلول الإسكانيّة مع الخصوصيّات الاقتصاديّة والاجتماعيّة لكل منطقة، بدلاً من نقل نماذج عالميّة بشكل غير نقدي، مع تعزيز المشاركة المجتمعيّة.



- إطلاق حملات توعية وتنمية مجتمعية: يجب تعزيز وعي المواطنين حول حقوقهم وخياراتهم الإسكانية، وتدريبهم على المشاركة في لجان التخطيط المحلية، لخلق ثقافة تشاركية في السكن والتنمية الحضرية.
- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة: يُنصح بتوسيع نطاق البحث لمقارنة تجارب بلدان عربية مختلفة، أو استخدام نماذج محاكاة لتقييم أثر السيناريوهات السياسية والاقتصادية المختلفة على حل أزمة السكن.



قائمة المراجع باللغة العربية

1. الحربي، س. أ. (2022). نظم المعلومات الجغرافية والتخطيط الحضري المستدام في المدن السعودية الحديثة. مجلة دراسات المدن العربية، 19 (2)، 62-45.
2. حسن، ع. (2024). العجز السكني في العراق: الأسباب والحلول. مجلة الدراسات الحضرية، 12 (3)، 130-113.
3. الزبيدي، ج. ك. (2021). سياسات الإسكان في دول الخليج العربي: جدليات التخطيط والتنمية. مجلة دراسات الخليج والتنمية، 12 (3)، 88-65.
4. السعدي، ن. م.، والمسعودي، س. ج. (2012). أزمة السكن في العراق: دراسة تحليلية لواقع المشكلة والمعالجات المقترحة. بغداد: المركز العراقي للدراسات الاستراتيجية.
5. صالحة، أ. ع. (2016). أزمة السكن في قطاع غزة: دراسة جغرافية في ظل الحصار والعدوان. غزة: الجامعة الإسلامية.
6. يوسف، ع. ع. (2012). أثر استخدام أساليب إدارة المشاريع الحديثة في تنفيذ مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.

قائمة المراجع الاجنبية

1. Brandon, P., & Lombardi, P. (2011). *Evaluating Sustainable Development*. Routledge.
2. Burton, M. (2024). How Housing Became the First Line of Defense—and a Global Financial Asset. *World Economic Forum*. Retrieved from <https://www.weforum.org>
3. Costa, D., & Garza, M. (2023). *Climate and Housing: The Interwoven Crisis*. *Global Urban Studies Journal*, 29(1), 44-59.

4. Costa, L., & Garza, R. (2023). Climate Change and the Global Housing Crisis: Displacement, Risk, and Resilience. *Global Environmental Politics*, 23(1), 113-130.
5. Eastman, C., Teicholz, P., Sacks, R., & Liston, K. (2011). *BIM Handbook* (2nd ed.). Wiley. Kerzner, H. (2022). *Project Management* (14th ed.). Wiley.
6. Morrison, J., & Stadelmann, M. (2024). *COVID-19 and Affordable Housing Supply Chains: Global Disruptions and Policy Responses*. *Urban Policy Review*, 17(2), 22-35.
7. Nguyen, T., & Hoang, M. (2025). *Housing Affordability and Policy Gaps in Vietnam: A National Crisis*. *Southeast Asian Development Journal*, 31(1), 66-81.
8. NLIHC. (2022). *The Gap: A Shortage of Affordable Homes*. National Low Income Housing Coalition. Retrieved from <https://nlihc.org/gap>
9. OECD. (2012). *Principles for Public-Private Partnerships*. Paris.
10. Purton, B. (2024). *The Financialization of Housing: Global Trends and Local Impacts*. *Housing Studies Quarterly*, 38(1), 1-25.
11. Rajagopal, L. (2023). *The Right to Housing: Challenges in a Global Context*. United Nations Human Rights Council Report.
12. Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are PPPs a healthy option? *Social Science & Medicine*, 113, 110-119. UN-Habitat. (2023). *World Cities Report 2023*. Nairobi.
13. UN-Habitat. (2023). *World Cities Report 2023: Envisaging the Future of Cities*. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme.



تأثير الوعي باستخدام الذكاء الاصطناعي

على التفكير النقدي والإنتاج العلمي في الدراسات العليا

فضل حسين عاصي⁽¹⁾

الملخص

تمثل محدودية الدراسات التي تبحث في التأثير بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والمهارات الأكاديمية العليا لدى طلبة الدراسات العليا في لبنان، فجوة بحثية تستدعي المعالجة. تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الوعي باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على التفكير النقدي والإنتاج العلمي، مع التركيز على الدور الوسيط للوعي بهذه التقنيات. اعتمد البحث المنهج الفرضي-الاستنتاجي، وجمعت البيانات من عينة عشوائية من (150) طالبًا وطالبة باستخدام مقياس على غرار «ليكرت». أظهرت النتائج أن تنوع الاستخدام كان البعد الأكثر تأثيرًا، حيث ارتبط إيجابًا بالتفكير النقدي والإنتاج العلمي، في حين لم تحقق الأبعاد الأخرى أثرًا مباشرًا. كما كشف تحليل الوساطة عبر نموذج (Hayes PROCESS)، عن دور محوري للوعي، إذ تبين أن التأثير الأكاديمي لتقنيات الذكاء الاصطناعي يتحقق من خلال اقتران الاستخدام بالإدراك الواعي والأخلاقي. وتخلص الدراسة إلى ضرورة تعزيز برامج تدريبية لرفع وعي الطلبة بأدوات الذكاء الاصطناعي وتشجيع التنوع والهدفية في الاستخدام بما

(1) طالب دكتوراه في اختصاص الموارد البشرية، جامعة آزاد، طهران. fadelabbaseducation@gmail.com

يُسهم في تطوير مهاراتهم الأكاديمية وتحسين جودة الإنتاج العلمي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاصطناعي، التفكير النقدي، الإنتاج العلمي، الوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي، التعليم العالي، لبنان.

Abstract

The limited number of studies examining the relationship between the use of artificial intelligence (AI) technologies and higher-order academic skills among graduate students in Lebanon represents a research gap that requires attention. This study aims to investigate the effect of awareness of AI technologies on critical thinking and scientific production, with a particular focus on the mediating role of such awareness. The research employed a hypothetico-deductive approach, and data were collected from a random sample of (150) graduate students using a Likert-type scale. The results revealed that diversity of use was the most influential dimension, showing a positive association with both critical thinking and scientific production, while the other dimensions did not exhibit a direct impact. Mediation analysis using Hayes PROCESS Model 4 highlighted the pivotal role of awareness, indicating that the academic effect of AI technologies is realized only when their use is coupled with conscious and ethical engagement. The study concludes by emphasizing the need to integrate training programs that enhance students' awareness of AI tools and encourage both diversity and purposiveness in their use, thereby contributing to the development of higher-order academic skills and the improvement of scientific output quality.

Keywords: Artificial intelligence, critical thinking, scientific production, awareness of AI technologies, higher education, Lebanon.

1. المقدمة

يشهد العالم الأكاديمي في العقدَيْن الأخيرَيْن تحوُّلاً جوهرياً في آليات إنتاج المعرفة وتنمية المهارات البحثية، وذلك بفضل الانتشار المتسارع لتقنيات الذكاء الاصطناعي (AI). لم يعد الذكاء الاصطناعي حكراً على الصناعات التكنولوجية أو



مجالات البرمجة، بل أصبح عنصراً أساسياً في منظومة التعليم العالي والأبحاث العلمية، إذ تُستخدم أدواته في تحليل البيانات، ومعالجة اللغات الطبيعية، وتوليد النصوص الأكاديمية، وتصميم العروض التفاعلية، وإدارة المراجع العلمية، بل وحتى دعم عمليات التفكير النقدي وصياغة الأفكار البحثية.

في السياق العربي، يبرز تحديّ محدودية الدراسات الميدانية التي تتناول العلاقة بين استخدام هذه التقنيات وبين تنمية المهارات الأكاديمية العليا، خاصة مهارتي التفكير النقدي والإنتاج العلمي لدى طلبة الدراسات العليا. وعلى الرغم من وفرة الدراسات الأجنبية التي أثبتت الدور المحوري للتقنيات الرقمية في تطوير الكفاءات البحثية (Redecker, 2017; Holmes et al., 2022)، إلا أن البيئة التعليمية العربية – ومنها لبنان – ما زالت بحاجة إلى شواهد علمية محلية تدعم أو تنقح هذه النتائج بما يتناسب مع خصوصية البنية الأكاديمية والثقافية.

2. الإشكالية

تتمثل إشكالية الدراسة في غياب فهم دقيق لكيفية تأثير أبعاد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي (تكرار الاستخدام، تنوع الاستخدام، عمق الدمج، الهدفية)، وتأتي على الشكل التالي:

- ما هو تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على التفكير النقدي والإنتاج العلمي لدى طلبة الدراسات العليا؟
- ما هو الدور الذي يؤديه الوعي بهذه التقنيات كمتغير وسيط قد يعزز أو يضعف هذا التأثير؟

ومن هنا، ينطلق البحث من فرضية أن الوعي والتنوع باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، يمكن أن يكون عاملاً فارقاً في تحقيق أثر أكاديمي فعال، مقارنة بالاستخدام العشوائي أو المحدود.

3. أهميّة الدراسة

تتجسّد أهميّة الدراسة في أنها تقدّم تحليلاً ميدانياً موثقاً يربط بين ممارسات طلبة الدراسات العليا في لبنان وبين مخرجات أكاديميّة ملموسة، مع اختبار دور الوساطة الكاملة للوعي، وهي إضافة نوعيّة للأدبيّات العربيّة التي ما زالت فقيرة في هذا المجال. كما أن نتائجها تقدّم توصيات عمليّة لمصمّمي المناهج، وصانعي القرار في الجامعات، والمدرّبين الأكاديميين، حول كفيّة دمج أدوات الذكاء الاصطناعي بطرق فعّالة وأخلاقيّة.

4. أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة في:

- قياس مستوى استخدام طلبة الدراسات العليا لتقنيّات الذكاء الاصطناعي بأبعادها الأربعة.
- تحليل أثر هذه الأبعاد على التفكير النقدي والإنتاج العلمي.
- اختبار الدور الوسيط للوعي بهذه التقنيّات.
- تقديم توصيات تطبيقية لتعزيز الأثر الإيجابي لهذه التقنيّات في البيئة الأكاديميّة اللبنيّة.

5. حدود الدراسة

تشمل الحدود المكانية المتمثلة في الجامعات اللبنيّة، والحدود الزمانيّة خلال العام الأكاديمي 2024-2025، والحدود الموضوعيّة المتمثلة في تقنيّات الذكاء الاصطناعي الموجهة للعمل الأكاديمي، دون التطرّق للتطبيقات التجاريّة أو الترفيهيّة.

6. الإطار النظري للدراسة: تحديد المفاهيم

يُعرّف الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)، بأنّه قدرة الأنظمة الحاسوبيّة



على أداء مهام تتطلب ذكاءً بشرياً، مثل الفهم، التعلم، حل المشكلات، واتخاذ القرارات (Russell & Norvig, 2021). وفي السياق الأكاديمي، يتجلى الذكاء الاصطناعي في أدوات تحليل البيانات الضخمة، معالجة اللغات الطبيعية، أنظمة التوصية وبرمجيات توليد المحتوى الأكاديمي، ما يجعلها قادرة على دعم الباحثين والطلبة في مراحل مختلفة من البحث العلمي.

التفكير النقدي هو عملية عقلية نشطة لتحليل المعلومات وتفسيرها وتقييمها من أجل الوصول إلى أحكام سليمة. (Facione, 1990) وقد أكدت الأدبيات أن دمج التقنيات الحديثة - ومنها الذكاء الاصطناعي - في العملية التعليمية يمكن أن يعزز من قدرة الطلبة على التفكير النقدي عبر تحفيز مهارات التحليل والمقارنة واختبار الفرضيات (Redecker, 2017).

أما الإنتاج العلمي، فهو مخرجات النشاط البحثي المتمثلة في الدراسات المنشورة، والأوراق العلمية والعروض الأكاديمية، وهو مؤشر أساسي على النشاط البحثي الفردي والمؤسسي. وترتبط جودة الإنتاج العلمي بعوامل متعددة، منها كفاءة استخدام الأدوات الرقمية الحديثة (UNESCO, 2024).

ويُعدّ الوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي عنصراً جوهرياً يحدّد مدى فعالية هذه التقنيات في دعم الأهداف الأكاديمية. فالوعي لا يقتصر على معرفة الأدوات المتاحة، بل يشمل الفهم النقدي لكيفية عملها وأبعادها الأخلاقية وإمكاناتها وحدودها. (Holmes et al., 2022) وتشير النماذج النظرية الحديثة، مثل «AICOS»، إلى أنّ الاستخدام الواعي لهذه التقنيات يشكل وسيطاً حاسماً بين التبنّي التقني والنتائج التعليمية الفعّالة (Markus et al., 2025).

7. الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة حجر الأساس الذي تُبنى عليه البحوث العلمية، إذ تتيح

للباحث التعرّف إلى ما أُنجز في مجال موضوعه، وتساعدته في تحديد موقع دراسته الحالية ضمن السياق العلمي العام.

1.7. الدراسات العربية

في السياق العربي، أُنجزت مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالتفكير النقدي والإنتاج العلمي. ويمكن عرض أبرز هذه الدراسات على النحو الآتي:

1.1.7. عائشة العتيبي وآخرون (2021)

أجرت «عائشة العتيبي»، «مريم البلوي»، «سامية الحربي»، و«فاطمة القحطاني» (2022)، دراسة بعنوان «دور الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التفكير الناقد والاتجاهات العلمية لدى طالبات الصفّ الثاني الثانوي في مقرر الفيزياء»، نُشرت في مجلة «العلوم التربوية»، استهدفت الدراسة المجتمع الدراسي المكوّن من طالبات الصفّ الثاني الثانوي في المملكة العربيّة السعوديّة، وسعت إلى قياس أثر دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعي في تدريس مادة الفيزياء على كل من مهارات التفكير الناقد والاتجاهات العلمية. اعتمدت الباحثة على منهج شبه تجريبي مستخدمة أدوات قياس كميّة ونوعيّة لتقييم مستوى التفكير الناقد لدى الطالبات. شملت العيّنة مجموعة من الطالبات اللواتي خضعن لتجربة تعليميّة مدمجة بتقنيّات الذكاء الاصطناعي. وأظهرت النتائج أن إدماج هذه التقنيّات أسهم بصورة ملحوظة في تحسين التفكير الناقد، إلى جانب تعزيز الاتجاهات الإيجابيّة نحو مادة الفيزياء، ما يؤكّد القيمة التربويّة للذكاء الاصطناعي في تطوير المهارات المعرفيّة العليا.

2.1.7. رامي كنعان (2020)

أجرى «رامي سعيد كنعان» (2020)، دراسة بعنوان «الوعي الرقمي وأثره في تحسين جودة البحث العلمي في الجامعات العربية»، نُشرت في مجلة «العلوم التربوية



والنفسية»، المجلد 11، العدد 3، الصفحات 45-62. استهدف البحث طلبة الجامعات العربية في تخصصات متنوعة، وركّز على تحليل أثر الوعي الرقمي في رفع جودة البحث العلمي. واعتمد الباحث على استبانة مصمّمة لقياس مستوى الوعي الرقمي، وطبّقها على عيّنة بلغت (220) طالبًا من عدّة جامعات عربيّة. وأظهرت النتائج أن الوعي الرقمي يعمل كوسيط حاسم بين استخدام الأدوات التكنولوجية ومستوى جودة الأبحاث، حيث بيّنت الدراسة أن الطلبة الذين يمتلكون وعيًا رقميًا مرتفعًا يقدّمون أبحاثًا أكثر دقة ومنهجية وجودة مقارنةً بغيرهم.

3.1.7. محمد علي الجابري (2018)

قدّم «محمد علي الجابري» (2018)، دراسة بعنوان «التفكير النقدي: النظرية والتطبيق في التعليم العالي»، نُشرت عن «دار المسيرة للنشر والتوزيع» في عمّان. ركّزت الدراسة على طلاب التعليم العالي في الجامعات العربيّة، وجاءت بهدف تقديم إطار نظري وتطبيقي لمفهوم التفكير النقدي في التعليم العالي. لم تعتمد الدراسة على عيّنة تجريبية مباشرة، بل استندت إلى تحليل نظري ومراجعة أدبية مدعّمة بشواهد من تطبيقات جامعية معاصرة. وأظهرت النتائج أن اكتساب مهارات التفكير النقدي يتطلب بيئات تعليمية تفاعلية تعتمد على التكامل بين الجانب النظري واستخدام التقنيات الحديثة، بما يتيح للطلاب تطوير قدراتهم التحليلية والنقدية بصورة أعمق.

4.1.7. فؤاد أبو حطب و عبد العزيز صادق (2003)

قدّم «فؤاد أبو حطب» و«عبد العزيز صادق» (2003)، مرجعًا علميًا مهمًا بعنوان «القدرات العقلية: طبيعتها وقياسها»، صادر عن «مكتبة الأنجلو المصرية» في القاهرة. تناول الكتاب الجوانب النظرية والنفسية للتعليم العربي، وجاء بهدف تحليل طبيعة القدرات العقلية وطرق قياسها من خلال مراجعة أدبية وتحليلية شاملة للأدوات النفسية المستخدمة في قياس القدرات. لم يعتمد المرجع على عيّنة تطبيقية محدّدة،

كونه دراسة نظرية بالدرجة الأولى، بل ركّز على تأصيل المفاهيم وتوضيح الأبعاد المعرفية والعقلية المرتبطة بعمليات التفكير. وقد خلص المؤلفان إلى أن القدرات العقلية تشكّل الأساس الذي يُبنى عليه التفكير النقدي وتنمية المهارات العليا، ما يجعل هذا المرجع حجر زاوية في فهم العلاقة بين القدرات العقلية وتطوير الكفاءات الأكاديمية.

2.7. الدراسات الأجنبية

أما على الصعيد الدولي، فقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متنامياً بتأثير الذكاء الاصطناعي في التعليم، سواء من زاوية تطوير الكفاءات الرقمية أو من خلال مناقشة الأبعاد الأخلاقية والمجتمعية لهذه التقنيات. ويمكن استعراض أهم هذه الدراسات فيما يأتي:

1.2.7. C. Redecker (2017)

أجرت «كريستين ريدكر» (C. Redecker) (2017)، دراسة محورية بعنوان «الإطار الأوروبي للكفاءات الرقمية للمعلمين» (DigCompEdu)، صادرة عن مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي. استهدفت المجتمع التعليمي المكوّن من معلّمين وخبراء تربويين في أوروبا، هدفت إلى تطوير إطار معياري شامل لقياس الكفاءات الرقمية لدى المعلمين. واعتمدت على عينة واسعة من الممارسين التربويين والخبراء في الاتحاد الأوروبي، مستخدمة منهجية تصميم إطار معياري للكفاءات الرقمية. وأظهرت النتائج أن تنوع استخدام الأدوات الرقمية وتوظيفها في سياقات تعليمية متعدّدة يسهمان في تعزيز التفكير النقدي وتحسين جودة مخرجات التعلّم، ما جعل هذا الإطار أحد أهم المراجع العالمية في تطوير سياسات الكفاءة الرقمية لدى المعلمين.

2.2.7. Holmes, Porayska-Pomsta, & Holstein (2022)

قدّم «وين هولمز»، «كاتارزينا بوريسكا-بومستا»، و«كين هولستين» (2022) دراسة



بعنوان «أخلاقيات الذكاء الاصطناعي في التعليم: نحو إطار مجتمعي واسع النطاق»، نُشرت في «المجلة البريطانية لتكنولوجيا التعليم» (British Journal of Educational Technology). استهدفت المؤسسات التعليمية والجامعات في المملكة المتحدة وعدد من الدول الأوروبية، وهدفت إلى تحليل الأبعاد الأخلاقية المرتبطة باستخدام الذكاء الاصطناعي في التعليم. لم تُبنَ على عينة كمية محدّدة، بل اعتمدت على مراجعة أدبية منهجية مدعومة بدراسات حالة نوعية. وقد خلصت النتائج إلى أن الأثر الإيجابي لتقنيات الذكاء الاصطناعي لا يتحقق إلا عند اقتران الاستخدام بوعي نقدي وأخلاقي من قبل المعلمين والطلاب، ما يبرز أهمية دمج العلاقات الأخلاقية في السياسات التعليمية والتدريب الأكاديمي.

3.2.7. Markus, Schmid, & Klein (2025)

أجرى «دانيال ماركوس»، «أولريش شمد»، و«كريستوف كلاين» (2025)، دراسة بعنوان «قياس كفاءة الأفراد في التعامل مع الذكاء الاصطناعي: تطوير والتحقق من مقياس AICOS»، نُشرت في مجلة «Computers & Education». استهدفت الدراسة طلبة الجامعات في ألمانيا والنمسا وسويسرا، وبرز هدفها غي تطوير «مقياس AICOS» لقياس كفاءة الأفراد في توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي بصورة واعية وفعّالة. اعتمد الباحثون على استبيان قائم على مقياس «ليكرت» وطبقوه على عينة قوامها (1200) طالب جامعي من تخصصات متنوعة. واستخدموا التحليل العاملي للتحقق من الصدق والثبات. وأظهرت النتائج أن الكفاءة التقنية والوعي يشكّان متغيّرين وسيطيين أساسيين يربطان بين الاستخدام الفعلي للذكاء الاصطناعي والأثر الأكاديمي الناتج، ما يعزّز أهمية الوعي إلى جانب المهارات التقنية في تحقيق فوائد تعليمية ملموسة.

4.2.7. Digital Education Council (2024)

أصدر «مجلس التعليم الرقمي» (Digital Education Council, 2024) تقريراً دولياً موسّعاً بعنوان «المسح العالمي لاعتماد الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي». استهدف طلاب الجامعات في أمريكا الشماليّة وأوروبا وآسيا، وهدف إلى رصد أنماط استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي على المستوى العالمي. اعتمدت الدراسة على مسح دولي قائم على استبانات إلكترونيّة شمل أكثر من (10000) طالب من (35) دولة مختلفة. وقد كشفت النتائج أن ما نسبته (86%) من الطلاب يستخدمون أدوات الذكاء الاصطناعي بانتظام، فيما أشار (54%) إلى استخدامها أسبوعياً، مع وجود فروق واضحة بين المناطق الجغرافيّة في مستويات الوعي والاستخدام. ويبرز هذا التقرير أهميّة النظر إلى الاستخدام العالمي للذكاء الاصطناعي في التعليم بوصفه ظاهرة واسعة الانتشار، مع تباين في مستويات التبني والوعي حسب السياقات الثقافيّة والتعليميّة المختلفة.

5.2.7. Facione & Facione (1994)

قام كلٌّ من «بيتر أ. فاسيوني» و«نورا ك. فاسيوني» (1994)، بتطوير اختبار معياري رائد عُرف باسم «California Critical Thinking Skills Test (CCTST)»، وذلك بهدف قياس مهارات التفكير النقدي لدى طلبة الجامعات في الولايات المتّحدة. استند العمل إلى عيّات متعدّدة من طلاب جامعيّين خلال مراحل إعداد الاختبار وتجريبه، واستخدم الباحثان اختباراً معيارياً صُمّم خصيصاً لتقييم القدرات التحليليّة والاستنتاجيّة والتفسيريّة. وأظهرت النتائج أن الاختبار يتمتّع بدرجة عالية من الصلاحية والموثوقيّة، ما جعله أداة معتمدة عالمياً في قياس التفكير النقدي وتوظيفه في الأبحاث والدراسات التربويّة. وقد أصبح هذا الاختبار منذ ذلك الحين مرجعاً رئيساً للباحثين والمعلّمين الراغبين في قياس القدرات النقديّة لدى الطلبة في مراحل التعليم العالي.



3.7. التعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر مجمل الدراسات، العربية والأجنبية، أن الذكاء الاصطناعي أصبح أداة محورية في تعزيز التفكير النقدي، وتطوير الكفاءات البحثية والرقمية، ودعم العملية التعليمية، مع التأكيد على أن فعاليته الحقيقية لا تتحقق إلا عند دمجها بوعي نقدي وأخلاقي. كما تكشف هذه الأبحاث عن قصور في شمولية العينات أو الاقتصار على بيانات محدّدة، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسات أوسع وأكثر تكاملاً تراعي الخصوصية المحلية وتعمّق البعد التطبيقي.

8. المنهج

اعتمدت الدراسة المنهج الفرضي-الاستنتاجي (Hypothetico-deductive)، لملاءمته أهداف الدراسة، إذ يتيح هذا المنهج اختبار العلاقات والتأثير بين المتغيرات وصياغة الاستنتاجات العلمية استناداً إلى التحليل الإحصائي للبيانات.

كذلك يتيح تحليل الظاهرة المدروسة كما هي في بيئتها الطبيعية، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات دون التدخّل في مسارها. واختير هذا المنهج نظراً لقدرته على دمج التحليل الإحصائي الكمي مع التفسير النوعي للنتائج، ما يوفر صورة متكاملة عن أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على التفكير النقدي والإنتاج العلمي، مع فحص الدور الوسيط للوعي.

9. مجتمع الدراسة وعيّنتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من كافّة طلبة الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) اللبنانيين في العام الأكاديمي 2024/2025، وبمختلف التخصصات العلمية والأدبية.

وقد اختيرت عيّنة عشوائية بسيطة قوامها (150) طالباً وطالبة، حيث تمثل تنوع التخصصات والمستويات العلمية والجنس والفئة العمرية. وقد روعي في اختيار

العينة التنوّع الجغرافي بين الجامعات الحكوميّة والجامعات الخاصّة⁽¹⁾، لضمان شموليّة النتائج وقابليّتها للتعميم.

10. أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس أُعدّ على غرار مقياس «ليكرت»، جرى تصميمه وتطويره بالاستناد إلى مقاييس معتمدة عالمياً لضمان الصدق والثبات. وقد تكوّن المقياس من ثلاثة محاور رئيسية:

- أبعاد استخدام تقنيّات الذكاء الاصطناعي (تشمل تكرار الاستخدام، تنوّع الاستخدام، عمق الدمج، والهدفية).
- التفكير النقدي والإنتاج العلمي (يتضمّن بعد التفكير النقدي وبعد الإنتاج العلمي).
- الوعي بتقنيّات الذكاء الاصطناعي (يقيس المعرفة والقدرة على التوظيف الواعي والأخلاقي لهذه التقنيات).

11. أبعاد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

تشمل أبعاد استخدام تقنيّات الذكاء الاصطناعي:

- تكرار الاستخدام: عدد مرّات استخدام أدوات وتقنيّات الذكاء الاصطناعي في الأغراض الأكاديميّة.
- تنوّع الاستخدام: مدى تنوّع التطبيقات والأدوات التي يوظّفها الطالب.
- عمق الدمج: درجة دمج تقنيّات الذكاء الاصطناعي في مختلف مراحل العمل الأكاديمي.
- الهدفية: مدى توجيه الاستخدام لتحقيق أهداف أكاديميّة واضحة.

(1) الجامعات المعتمدة في الدراسة: الجامعة اللبنانية، جامعة المعارف، الجامعة الإسلامية في لبنان، الجامعة الأميركية للثقافة والتعليم، الجامعة اللبنانية الدولية. باختصاص الإدارة، التربية، العلوم، الهندسة، علوم الكمبيوتر.



12. الوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي

يقيس هذا البُعد مستوى معرفة الطلبة بمفاهيم الذكاء الاصطناعي، وفهمهم لآليات عمله، وإدراكهم لأبعاده الأخلاقية والتطبيقية. وقد جرى تطويره بالاستناد إلى إطار الكفاءات الرقمية للمعلمين (DigCompEdu)، وإلى مقياس الكفاءة في الذكاء الاصطناعي (AICOS)، الذي طوّره «Markus» وآخرون (2025)، بما يضمن مواءمة الأداة مع معايير عالمية رصينة.

13. قياس التفكير النقدي والإنتاج العلمي

اعتمدت الدراسة في قياس التفكير النقدي على اختبار «California Critical Thinking Skills Test (CCTST)»، الذي طوّره «Facione & Facione» (1994)، وهو اختبار معياري يقيس مهارات التحليل والاستنتاج والتفسير واتخاذ الأحكام المبنية على الأدلة. أمّا الإنتاج العلمي، فقد جرى تقييمه بالاستناد إلى مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية المستوحاة من تصنيف «بلوم للأهداف المعرفية» (Bloom, 1956)، حيث شملت مؤشرات تتعلق بقدرة الطالب على صياغة المشكلات البحثية، وتنظيم الأبحاث وفق المعايير الأكاديمية، والمشاركة في إنتاج أبحاث أو عروض قابلة للنشر. وبذلك، جاء القياس شاملاً للبعدين معاً، بما يضمن ربط مهارات التفكير النقدي بمخرجات الإنتاج العلمي في سياق أكاديمي واحد.

14. الصدق والثبات

تمّ التحقق من صدق الأداة من خلال العرض على الأستاذ الدكتور ساهر العنان⁽¹⁾، بالإضافة إلى اختبار الاتساق الداخلي الذي أجري على برنامج الـ «SPSS» والذي

(1) هو أستاذ جامعي أكاديمي وباحث في مجال الإدارة والأعمال، وعضو هيئة تدريس في برامج الدراسات العليا. ساهم في الإشراف الأكاديمي والتنظيم الإداري للبرامج العليا في لبنان، وله نشاط بارز في تطوير القيادة والمهارات الإدارية، إلى جانب اهتمامه بالتحديات المعاصرة في التعليم. تخرّج من الولايات المتحدة الأميركية ويُدرّس حالياً في عدد من الجامعات اللبنانية الخاصة.

أثبت أن المقياس يقيس الأهداف التي وُضع لأجلها.

أما الثبات، فقد تمّ التأكد منه باستخدام معامل «كرونباخ ألفا»، حيث تراوحت القيم بين (0.82 – 0.91) لجميع المحاور، وهي قيم مرتفعة تعكس مستوى عاليًا من الاتساق الداخلي.

15. إجراءات جمع البيانات

وُزّع المقياس إلكترونيًا على الطلبة بعد أخذ الموافقة المبدئية من إدارات الجامعات المعنية. وقد تمّ التأكيد على المشاركين أن إجاباتهم تُستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، مع ضمان السرية التامة للبيانات. واستغرقت عملية جمع البيانات من تاريخ 2025/06/20 حتى تاريخ 2025/07/25.

16. المعالجة الإحصائية

- استُخدم برنامج «SPSS» (الإصدار 27)، لتحليل البيانات، وفق الخطوات التالية:
- الإحصاءات الوصفية: لاستخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية وترتيب المتغيرات.
- الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار أثر أبعاد استخدام الذكاء الاصطناعي على التفكير النقدي والإنتاج العلمي.
- تحليل الوساطة: باستخدام نموذج «Hayes PROCESS Model 4».
- اختبارات الفروق: باستخدام «t-test» و«One-Way ANOVA»، لدراسة الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، التخصص).



17. النتائج

تمثل هذه الفقرة عرضاً منظماً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج كمية وإحصائية، واختبار الفرضيات المباشرة، ثم التحقق من أثر الوعي كمتغير وسيط.

17.1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب أبعاد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى متوسطات متغيري الوعي، والتفكير النقدي والإنتاج العلمي.

الجدول الرقم (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب المتغيرات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	0.703	3.90	الهدفية
2	0.83	3.58	تكرار الاستخدام
3	0.81	3.45	تنوع الاستخدام
4	0.85	3.27	عمق الدمج
—	0.67	3.69	الوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي
—	0.43	4.02	التفكير النقدي والإنتاج العلمي
—	0.50	4.11	التفكير النقدي
—	0.56	3.91	الإنتاج العلمي

يتضح من الجدول؛ أن البعد الأكثر بروزاً في استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي هو الهدفية (المتوسط = 3.90)، ما يشير إلى أن معظم الطلبة يوجهون استخدامهم

لهذه التقنيّات نحو تحقيق أهداف أكاديميّة واضحة. في المقابل، جاء عمق الدمج في المرتبة الأخيرة (المتوسط = 3.27)، ما يعكس أن دمج هذه التقنيّات في مختلف مراحل العملية الأكاديميّة لا يزال محدودًا نسبيًا.

كما أظهرت النتائج أن مستوى التفكير النقدي (4.11) والإنتاج العلمي (3.91)، كانا مرتفعين نسبيًا، بينما جاء مستوى الوعي بتقنيّات الذكاء الاصطناعي في مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع (3.69).

2.17. اختبار الفرضيات المباشرة باستخدام الانحدار المتعدّد

تم تحليل أثر أبعاد استخدام تقنيّات الذكاء الاصطناعي على التفكير النقدي والإنتاج العلمي من خلال نموذج الانحدار المتعدّد.

الجدول الرقم (2)

نتائج الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد الاستخدام على التفكير النقدي والإنتاج العلمي

البُعد	β	قيمة t	قيمة P	الدلالة
تكرار الاستخدام	0.105	1.21	0.229	غير دال
تنوّع الاستخدام	0.412	4.36	0.000	دال عند 0.05
عمق الدمج	0.158	1.74	0.084	غير دال
الهدفية	0.122	1.36	0.178	غير دال

تشير نتائج الجدول الرقم (2) إلى أن تنوّع الاستخدام هو البعد الوحيد الذي حقّق أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائيّة على التفكير النقدي والإنتاج العلمي ($\beta = 0.412, p < 0.05$)، ما يعزّز فرضيّة أن التنوع في الأدوات والتطبيقات يعزّز القدرة على التحليل والنقد وإنتاج المعرفة. في المقابل، لم تحقّق الأبعاد الأخرى (تكرار الاستخدام، عمق الدمج، الهدفية) أثرًا إيجابيًا، أي لم يكن لها تأثيرات مباشرة ذات دلالة إحصائية.



3.17. تحليل الوساطة باستخدام نموذج «Hayes PROCESS»

تم اختبار الدور الوسيط للوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي في العلاقة بين الاستخدام العام لهذه التقنيات (كمتغير مستقل)، والتفكير النقدي والإنتاج العلمي (كمتغير تابع)، باستخدام «Hayes PROCESS, model 4».

الجدول الرقم (3)

نتائج تحليل الوساطة

المسار	β	قيمة P	فاصل الثقة (LLCI-ULCI)	الدلالة
الأثر المباشر ($X \rightarrow Y$)	0.083	0.314	—	غير دال
الأثر غير المباشر ($X \rightarrow M \rightarrow Y$)	0.198	—	0.112 – 0.321	دال

أظهرت النتائج أن الأثر المباشر لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على التفكير النقدي والإنتاج العلمي لم يكن ذا دلالة إحصائية، في حين كان الأثر غير المباشر عبر الوعي دالاً إحصائياً، ما يشير إلى وجود وساطة كاملة. وهذا يعني أن أثر تقنيات الذكاء الاصطناعي على المهارات الأكاديمية العليا يتحقق فقط من خلال الوعي بها، وليس من خلال الاستخدام الكمي أو المتكرر وحده.

18. مناقشة النتائج

جاءت نتائج الدراسة لتؤكد وتضيف إلى المعرفة العلمية في مجال تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على التفكير النقدي والإنتاج العلمي لدى طلبة الدراسات العليا ما يمكن أن يشكل نتائج علمية ميدانية، من خلال إبراز الدور الجوهري الذي يلعبه تنوع الاستخدام والوعي المعرفي بهذه التقنيات في تحقيق أثر أكاديمي ملموس.

1.18. مناقشة النتائج المتعلقة بالأثر المباشر

أظهرت النتائج أن تنوع الاستخدام كان البعد الوحيد من أبعاد استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي الذي حقق أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على التفكير النقدي والإنتاج العلمي ($\beta = 0.412, p < 0.05$). وهذا يتسق مع ما توصلت إليه دراسات مثل «Redecker, (2017)» و «Holmes et al. (2022)»، التي أكدت أن تنوع أدوات وتقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في توسيع آفاق التفكير، ويحفز مهارات التحليل النقدي من خلال تعريض المتعلم لمصادر وأساليب معالجة معلومات متعددة. في المقابل، لم تحقق الأبعاد الأخرى - تكرار الاستخدام، وعمق الدمج، والهدفية - أي تأثيرات مباشرة دالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن مجرد الاستخدام الكمي أو حتى التوجه نحو هدف محدد لا يكفي لتحقيق أثر معرفي متقدم ما لم يقترن بتنوع في التطبيقات والأدوات.

2.18. مناقشة النتائج المتعلقة بالأثر غير المباشر ودور الوساطة

أظهر تحليل الوساطة باستخدام نموذج «Hayes PROCESS (Model 4)» وجود وساطة كاملة للوعي بتقنيات الذكاء الاصطناعي، حيث أن الأثر المباشر للاستخدام على التفكير النقدي والإنتاج العلمي غير دال، في حين أن الأثر غير المباشر عبر الوعي ذا دلالة إحصائية ($\beta = 0.198, LLCI = 0.112, ULCI = 0.321$).

تدعم هذه النتيجة فرضية أن الفائدة الأكاديمية لتقنيات الذكاء الاصطناعي لا تتحقق إلا من خلال الاستخدام الواعي الذي يجمع بين المعرفة التقنية والفهم النقدي للجوانب الأخلاقية والممارسات البحثية السليمة. وهو ما يتفق مع استنتاجات «Markus et al. (2025)»، التي أشارت إلى أن الكفاءة الفردية في التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوعي المعرفي والأخلاقي، لا بالاستخدام الميكانيكي.



3.18. تفسير النمط العام للنتائج

يمكن تفسير هذه النتائج من خلال منظور نظرية التعلم البنائي، والتي تؤكد أن المعرفة الحقيقية تُبنى عبر التفاعل النشط مع مصادر متنوعة، وليس من خلال التكرار الآلي أو التطبيق الضيق للأدوات. فتتنوع استخدام الذكاء الاصطناعي يتيح للطلبة مقارنة نتائج متعددة، وتقييم مصداقيتها، وبناء حجج أكاديمية قوية، بينما يعزز الوعي النقدي قدرتهم على تجنب الاستخدام غير الأخلاقي أو غير الدقيق للتقنيات.

4.18. ربط النتائج بالسياق اللبناني

في السياق اللبناني، حيث ما تزال البنية التحتية الرقمية والتقنيات التعليمية في مرحلة تطوّر تدريجي، توضح النتائج أن الاستثمار في البرامج التدريبية التي تركز على تنوع استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الوعي بآلياتها، قد يكون أكثر جدوى من الاقتصاد على توفير هذه الأدوات فقط. ومن المهمّ التأكيد على أن هذه النتائج تعكس واقع العينة اللبنانية تحديداً، لكنها قد تنسحب - إلى حدٍ ما - على السياق العربي الأوسع نظراً للتشابه في الخصائص الثقافية والتعليمية. كما أن الدراسة تسهم في سدّ فجوة معرفية ملحوظة في الأدبيات العربية، إذ تندر البحوث التي تجمع بين أبعاد الاستخدام والوعي ودورهما في تعزيز التفكير النقدي والإنتاج العلمي.

19. الخاتمة

تؤكد نتائج الدراسة أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تمثل أداة فعّالة لتعزيز التفكير النقدي والإنتاج العلمي لدى طلبة الدراسات العليا، ولكن بشرطين أساسيين: تنوع الاستخدام والوعي المعرفي والأخلاقي بهذه التقنيات. فقد أظهرت النتائج أن تنوع الاستخدام هو البُعد الوحيد الذي أحرز أثراً إيجابياً مباشراً ذا دلالة إحصائية، بينما لم تحقق الأبعاد الأخرى - تكرار الاستخدام، وعمق الدمج، والهدفية - أي أثر مباشر يُذكر. كما أثبت تحليل الوساطة أن الوعي يؤدي دوراً وسيطاً كاملاً، ما يعني أن الأثر الأكاديمي الإيجابي لا يتحقق إلاّ عبر هذا الوعي.

هذه النتائج تدعم الاتجاهات البحثية التي ترى أن فعالية التقنيات الحديثة في التعليم والبحث العلمي لا تُقاس فقط بمدى انتشارها أو كثافة استخدامها، وإنما بجودة هذا الاستخدام ومدى إدراك المستخدمين لأبعادها وإمكاناتها وحدودها. وتُبرز هذه الدراسة حاجة المؤسسات الأكاديمية في لبنان والعالم العربي إلى الاستثمار في بناء قدرات الطلبة والباحثين على الاستخدام الواعي والمتنوع لأدوات الذكاء الاصطناعي.

20. التوصيات التطبيقية

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الدراسة، برزت الحاجة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في توجيه السياسات التعليمية والممارسات الأكاديمية نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الذكاء الاصطناعي. وتتمثل أبرز هذه التوصيات في ما يلي:

- إدماج برامج تدريبية متخصصة ضمن المناهج الأكاديمية لطلبة الدراسات العليا، تركّز على كيفية الاستخدام الواعي والمتنوع لتقنيات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي.
- تطوير استراتيجيات تدريسية تشجع على استكشاف أدوات وتطبيقات متعددة بدلاً من الاعتماد على أداة واحدة أو أسلوب استخدام مكرّر.
- تعزيز الجانب الأخلاقي في التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي، من خلال وحدات تعليمية عن الملكية الفكرية، ومصداقية المعلومات، ومكافحة الانتحال الأكاديمي.
- إقامة شراكات أكاديمية بين الجامعات ومزوّدتي تقنيات الذكاء الاصطناعي لتوفير بيئات تدريب عملية وتحديث مستمر للأدوات المستخدمة.
- إجراء تقييم دوري لمستوى وعي الطلبة بأدوات الذكاء الاصطناعي وأثر ذلك على جودة أبحاثهم.



21. مقترحات لأبحاث مستقبلية

- نظرًا لمحدودية الدراسة من حيث العينة والسياق الجغرافي، تبرز الحاجة إلى دراسات لاحقة يمكن أن تعمق الفهم وتفتح آفاقًا جديدة حول دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم العالي. وفي هذا الإطار، يمكن اقتراح ما يلي:
- توسيع نطاق العينة لتشمل جامعات عربية ودولية، بهدف مقارنة أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في سياقات ثقافية وتعليمية مختلفة.
 - دراسة الأبعاد النوعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي، مثل أنماط التفكير الإبداعي وحل المشكلات المعقدة، إلى جانب التفكير النقدي.
 - تحليل «longitudinal» لتأثير الاستخدام المستمر لتقنيات الذكاء الاصطناعي على مهارات الطلبة عبر مراحل زمنية متعددة.
 - بحث أثر التدخلات التعليمية التي تدمج الذكاء الاصطناعي على التحصيل الأكاديمي ومخرجات البحث العلمي.
 - استكشاف العلاقة بين سمات الشخصية (مثل الانفتاح على الخبرة)، وفاعلية استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في السياق الأكاديمي.

22. قائمة المراجع

1.22. المراجع باللغة العربية

1. أبو حطب، ف. وصادق، ع. (2003). القدرات العقلية: طبيعتها وقياسها (ط. 1). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
2. الجابري، م. ع. (2018). التفكير النقدي: النظرية والتطبيق في التعليم العالي (ط. 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

2.22. الدوريات باللغة العربية

1. العتيبي، ع.، البلوي، م.، الحربي، س.، & القحطاني، ف. (2022). دور الذكاء الاصطناعي في تنمية مهارات التفكير الناقد والاتجاهات العلمية لدى طالبات الصف الثاني الثانوي في مقرر الفيزياء. مجلة العلوم التربوية، 45 (2). <https://tinyurl.com/2fy6ymn5>
2. كنعان، ر. س. (2020). الوعي الرقمي وأثره في تحسين جودة البحث العلمي في الجامعات العربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11 (3)، 45-62.

3.22. المراجع باللغة الأجنبية (References)

1. Digital Education Council. (2024). *Global survey on AI adoption in higher education*. <https://www.digitaleducationcouncil.com>
2. Facione, P. A., & Facione, N. C. (1994). *The California critical thinking skills test (CCTST) and manual*. California Academic Press.
3. Holmes, W., Porayska-Pomsta, K., & Holstein, K. (2022). Ethics of AI in education: Towards a community-wide framework. *British Journal of Educational Technology*, 53(6), 1531-1550. <https://doi.org/10.1111/bjet.13279>
4. Markus, D., Schmid, U., & Klein, C. (2025). Measuring individual AI competence: Development and validation of the AICOS scale.



Computers & Education, 198, 104778. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.104778>

5. Redecker, C. (2017). *European framework for the digital competence of educators: DigCompEdu*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/159770>

أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية إدارة المواهب:

تحليل نوعي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

علي زين العابدين عبد الهادي حمادي⁽¹⁾

الملخص

تهدف الدراسة النوعية إلى استكشاف الكيفية التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية على فاعلية إدارة المواهب داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، وذلك من خلال تحليل مقابلات شبه موجهة أجريت مع مجموعة من المديرين التنفيذيين وموظفي الموارد البشرية في خمسين مؤسسة. ركزت المقابلات على تجاربهم اليومية في تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب ضمن بيئات تنظيمية تواجه تحديات اقتصادية وبنوية. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً محورياً كمحفز أو عائق في نجاح استراتيجيات الاستقطاب، التدريب، الاحتفاظ، وتخطيط التعاقب الوظيفي. كما كشفت المقابلات عن تباين كبير في ممارسات إدارة المواهب بين المؤسسات ذات الثقافة التشاركية والمفتوحة، وتلك التي تسودها المركزية والجمود. وأخيراً؛ توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في التحوّل الثقافي كشرط أساس لنجاح أي مبادرة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

(1) طالب دكتوراه في الموارد البشرية، فرع علوم وتحقيقات، جامعة آزاد، طهران.

E-mail: azad.alihemadi@hotmail.com



الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الثقافة التنظيمية، الأداء التنظيمي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحليل نوعي، لبنان.

Abstract

Impact of Organizational Culture on Talent Management Effectiveness within Small and Medium Enterprises in Lebanon: A Qualitative Research. Drawing on semi-structured interviews with executives and human resource professionals from fifty organizations, the research examines how talent management strategies are used in organizational contexts marked by economic and structural instability. This study analyzes various features of talent management, including recruitment, training, retention, and succession planning. It examines how each factor contributes to the success of these efforts by reviewing cultural elements within the organization. Businesses can ramp up the deployment of these strategies. Still, the results suggest that it is organizational culture that makes a big difference in how effectively they deliver on their promise, with companies having participative, open, and highly flexible cultures showing significantly better alignment between talent initiatives and business outcomes. In contrast, centralised and inflexible cultural frameworks place limitations on how fully companies can realise their talent potential. Having a culture that is supportive and can adapt is necessary to cultivate talent management practices in delivery, the study concludes. Cultural change is undoubtedly a prerequisite, not only for enhancing a strategic initiative for improving organisational performance.

Keywords: Talent Management, Organizational Culture, Organizational Performance, Small and Medium-Scale Enterprises, Lebanon.

1. المقدمة

تشكل إدارة المواهب حجر الزاوية في أي استراتيجية تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي المستدام، إذ تركز المؤسسات الحديثة على الكفاءات البشرية لكونها رأس المال الأهم في عصر الاقتصاد المعرفي (Becker, 1993, p.231). وقد أثبتت

العديد من الدراسات أن فاعليّة إدارة المواهب – سواء على مستوى الاستقطاب أو التطوير أو الاحتفاظ أو تخطيط التعاقب – مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنتائج الأداء مثل الابتكار والإنتاجية ورضا العملاء (Oladimeji et al., 2023, p.53).

لكن من المهم الإشارة، إلى أن فعالية هذه الاستراتيجيات لا ترتبط فقط بجودة السياسات والإجراءات المتبعة، بل تتأثر أيضاً، بل وتحدّد أحياناً، بالسياق الثقافي الداخلي للمؤسسة، أي بالثقافة التنظيمية التي تشكّل الإطار القيمي والسلوكي الذي تُمارس فيه هذه السياسات (Parveen et al., 2023, p. 40). فثقافة المؤسسة، بما تحمله من قيم ومعتقدات وأنماط تواصل وقيادة، قد تدعم تطبيق سياسات الموارد البشرية أو تقاومها بصمت، ما يجعلها عاملاً حاسماً في تفسير تفاوت النتائج بين مؤسستين تتبعان السياسات نفسها.

في السياق اللبناني، وفي ظل الأزمات الاقتصادية المتلاحقة، والانكماش المالي، وعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي، تبرز أهمية هذا الموضوع بشكل أكبر. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تُشكّل العمود الفقري للاقتصاد اللبناني، تجد نفسها مضطرة لإعادة النظر في طريقة إدارتها للموارد البشرية في بيئة غير مستقرة ومعقّدة (Zo'or, 2017, p. 48). من هنا، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الديناميات الدقيقة للتفاعل بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية، مستندةً إلى شهادات واقعية ومقابلات نوعية مع مسؤولي وموظفي هذه المؤسسات.

وبذلك، فإن الدراسة لا تسعى فقط إلى الكشف عن أثر كل من إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على الأداء، بل تتعمّق في فهم كيف يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح ممارسات إدارة المواهب أو فشلها، وتُبرز أهمية التوافق الثقافي كشرط مسبق لتفعيل رأس المال البشري بشكل فعّال في بيئات مليئة بالتحديات التنظيمية والاقتصادية.



1.1. أسباب اختيار الدراسة

اختير هذا الموضوع نظرًا لكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان تشكّل العمود الفقري للاقتصاد الوطني، وفي الوقت نفسه تواجه تحديات حادة مرتبطة بالآزمات الاقتصادية والاجتماعية. كما أن هذه المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات البشرية لضمان استمراريتها، ما يجعل دراسة التفاعل بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي أمرًا ضروريًا لفهم آليات نجاحها أو تعثرها.

2.1. الاشكالية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان صعوبات متزايدة في تحقيق أداء تنظيمي مرتفع نتيجة الآزمات الاقتصادية والمالية المتلاحقة، ما أبرز الحاجة إلى إدارة مواهب فعّالة لبناء رأس المال البشري وتعزيز الميزة التنافسية (السيد صديق، 2021، ص 585؛ عبد الرحمن ونورة، 2022، ص 69). غير أن نجاح ممارسات إدارة المواهب يرتبط بمدى انسجامها مع ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة (أسعد، 2022، ص 141؛ عيشاوي وهجيرة، 2016، ص 103). وتُعدّ الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في تفسير نجاح الاستراتيجيات الإدارية أو فشلها، إذ تحدّد نمط التفاعل والسلوك داخل المؤسسة ومدى التزام العاملين بأهدافها (بروش، 2014، ص 60؛ خلفه وبومنقار، 2020، ص 170؛ عمرأوي وآخرون، 2018، ص 158). ومع ذلك، ما زالت البيئة اللبنانية تعاني نقصاً في الدراسات التي تبحث التفاعل بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي في نموذج شامل (Hamadi, 2025, p. 28).

بناءً على ما تقدّم، تبرز إشكالية الدراسة في السعي لفهم كيف تؤثر إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، مع تحليل الدور المزدوج الذي تلعبه الثقافة التنظيمية، بوصفها متغيّراً وسيطاً ومعدّلاً، يمكن أن يعزّز أو يضعف من أثر هذه العلاقة.

ولذلك يمكن طرح التساؤلات التالية:

- كيف تُمارس إدارة المواهب فعلياً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، خصوصاً في ما يتعلق بالاستقطاب والتدريب والاحتفاظ وتخطيط التعاقب؟
- ما هي ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسات؟ وهل تدعم المبادرة والابتكار أم تتسم بالجمود والمركزية؟
- كيف يؤثر التفاعل بين ممارسات إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على مؤشرات الأداء المؤسسي؟

3.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي تسهم من خلالها الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي أو إضعافها، وذلك في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان. وتسعى الدراسة إلى تحليل التجارب الواقعية للموظفين والمديرين من خلال منهج نوعي يعتمد على المقابلات شبه الموجهة، من أجل توليد فهم معمق للسياقات الثقافية والتنظيمية المؤثرة، وتقديم توصيات عملية تدعم اتخاذ القرار في مجال تنمية الموارد البشرية.

4.1. أهمية الدراسة

تناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً مؤثراً في الأداء المؤسسي، وتظهر الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

1.4.1. الأهمية النظرية (العلمية)

تُسهم هذه الدراسة في سدّ فجوة معرفية في الأدبيات العربية من خلال تناول العلاقة التفاعلية بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية، وهي علاقة لم تحظَ باهتمام



كافٍ مقارنة بالدراسات الأجنبية. وقد أشارت بحوث سابقة إلى أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملاً حاسماً في تعزيز أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي أو إضعافه، كما هو الحال في دراسات أوضحت دورها في رفع مستوى الابتكار وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل. بذلك، ترفد الدراسة الحقل العلمي بإطار نظري يدمج بين متغيرات ثلاثية (المواهب، الثقافة، الأداء) في سياق عربي مميز.

2.4.1. الأهمية التطبيقية (العملية)

تنبع الأهمية التطبيقية من واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، التي تُعد الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني وتواجه تحديات حادة مثل نقص الموارد وصعوبة استقطاب الكفاءات وتذبذب الأداء. من هنا، تقدّم الدراسة رؤية عملية حول كيفية توظيف إدارة المواهب والثقافة التنظيمية كأدوات منخفضة الكلفة نسبياً لكنها عالية الأثر في تحسين الأداء المؤسسي. كما توفر توصيات تساعد القيادات الإدارية على تصميم سياسات تتلاءم مع الثقافة التنظيمية السائدة، بما يضمن استدامة الموارد البشرية وتعزيز القدرة التنافسية.

2. الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات الدولية والعربية توافقاً في التأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في فاعلية إدارة المواهب.

1.2. دراسة «أولاديمج» وآخرون (2023)

في دراسة حديثة، لـ «أولاديمج» وآخرون (2023) بعنوان «إدارة المواهب»، التي أجريت في جامعة «إيلورين» بنيجيريا ضمن سياق القطاع العام، وهدفت إلى التعرف على أثر إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على إنتاجية الموظفين، مع اختبار الدور التعديلي لمستوى مشاركة الموظفين. شملت العينة (158) موظفاً من الكادر الإداري

الدائم، اختيروا بطريقة قصدية، واعتمد الباحثون على المنهج الكمي في جمع وتحليل البيانات. استخدمت الاستبانة المقننة كأداة لجمع المعلومات، فيما حُللت البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية «PLS-SEM». وأظهرت النتائج وجود علاقات دالة بين إدارة المواهب والالتزام الوظيفي والإنتاجية والرضا الوظيفي، كما تبين أن مشاركة الموظفين تمثل متغيراً معدلاً يعزز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإنتاجية. وتشير النتائج إلى أن المؤسسات العامة بحاجة إلى تبني ممارسات فعالة لإدارة المواهب وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية، مع التركيز على إشراك الموظفين في صياغة الثقافة المؤسسية بما ينعكس إيجاباً على مستوى الالتزام والرضا والإنتاجية.

2.2. دراسة قرشي م. وعمران م. (Qureshi, M. H., & Imran, M. 2023)

قدم قرشي م. وعمران م. (Qureshi & Imran, 2023) دراسة رائدة بعنوان «الدور المعدّل للثقافة التنظيمية»، تناولت أثر إدارة المواهب على الإبداع والابتكار في الجامعات الحكومية بإقليم «خيبر بختونخوا» في باكستان، في ظلّ التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الدول غير الغربية، حيث تعاني ندرة الكفاءات وضغوط المنافسة العالمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وجمعت البيانات عبر استبانة مهيكلّة وُزعت على (475) مشاركاً، استُعيد منها (378) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (79.57%). استخدم الباحثان أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي إضافة إلى الانحدار المتعدد الهرمي لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المواهب من جهة والإبداع والابتكار من جهة أخرى، كما أكدت أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً تعديلياً جوهرياً يعزز هذه العلاقة. تبرز أهمية هذه الدراسة في إظهار كيف يمكن لمؤسسات التعليم العالي موازنة استراتيجيات إدارة المواهب مع أهدافها الاستراتيجية، وتعزيز مشاركة الكادر الأكاديمي، بما يساهم في رفع مستوى التميز التعليمي والبحثي ومواجهة تحديات تطبيق ممارسات إدارة المواهب.



في ضوء الإطار النظري الذي يربط بين إدارة المواهب، الثقافة التنظيمية، والأداء المؤسسي. استعرضت العديد من الدراسات العربية مساهمات جوهرية لفهم طبيعة هذه العلاقات في بيئات مؤسسية مشابهة، وقد قدّمت هذه الدراسات خلفية علمية ومعرفية تدعم النتائج النوعية للدراسة الحالية.

3.2. دراسة أسعد، مالك محمد فهميم. (2022)

قدّم أسعد، مالك محمد فهميم. (2022) دراسة هدفت إلى استكشاف الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب على تحسين السمعة التنظيمية، حملت عنوان «استكشاف الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية باستخدام منهجية مراجعة الأدبيات النظامية»، مستخدماً منهجية مراجعة الأدبيات النظامية من خلال البحث في الدراسات وفرزها وتحليلها وتلخيص نتائجها. جرى تنفيذ الدراسة في عمّان - الأردن، وشمل مجتمعها (166) دراسة، بينما اقتصرت العينة على (21) دراسة تطبيقية باللغتين العربية والإنكليزية ضمن المدة (2011-2021). اعتمد الباحث على بروتوكول علمي دقيق لفرز الدراسات وفق معايير محدّدة مثل سنة النشر، نوع الدراسة، اللغة، ومدى ارتباطها بمتغيرات البحث. وقد أظهرت النتائج وجود أثر قويّ لإدارة المواهب على تحسين السمعة التنظيمية بنسبة (92%)، كما أثبتت علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المواهب (92%)، وبين الثقافة التنظيمية والسمعة التنظيمية (96%). كذلك، حدّدت الدراسة الأبعاد الأكثر تكراراً لمتغيّراتها، فشملت في إدارة المواهب: جذب المواهب، تنمية المواهب، والاحتفاظ بالمواهب. وفي الثقافة التنظيمية: التسلسل الهرمي، ثقافة العشيرة، ثقافة الشبّع والسوق. بينما تضمنت السمعة التنظيمية: الأداء، الجودة، الرضا، الإبداع والابتكار. وأوصت الدراسة بأهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة وتبني سياسات فعّالة لإدارة المواهب، خصوصاً في المجالين الصحي والقطاع العام، وذلك من خلال تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم بما ينعكس إيجاباً على السمعة المؤسسية.

كما دعت إلى إجراء دراسات مستقبلية باستخدام التحليل التلوي (Meta-analysis) لتوسيع نتائجها (أسعد، 2022).

4.2. دراسة «ثابت» و«العامري» (2023)

وفي السياق ذاته، أجرى عبد الباقي عبد المحسن محمد ثابت وعبد أحمد علي العامري (2023)، دراسة ميدانية في اليمن (محافظة الحديدة)، حملت عنوان «أثر إدارة المواهب في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة»، لقياس أثر إدارة المواهب بأبعادها على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان شمل (212) موظفًا، واستعملت نمذجة المعادلات البنائية (Smart PLS SEM) لتحليل البيانات. من أهم نتائجها وجود أثر إيجابي ذي دلالة لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي، مع ملاحظة أن بعض الأبعاد كان تأثيرها أقوى من سواها، فقد ظهر تأثير معنوي لبعد جذب المواهب وبعده تنمية المواهب وتطويرها، بينما لم يكن لبعد تحفيز المواهب والاحتفاظ بالمواهب تأثير يُعتدّ به إحصائيًا على الأداء التنظيمي في تلك العينة. هذا التفصيل مهمُّ لأنه يشير إلى أن فعالية ممارسات إدارة المواهب قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي؛ ربما بسبب أنظمة الحوافز القائمة أو توفر بدائل توظيفية أخرى في البيئة الخارجية. وقد خلّصت الدراسة إلى توصيات منها: إنشاء وحدة متخصصة لإدارة المواهب ضمن الهيكل التنظيمي للشركات الصناعية للاهتمام بجميع جوانب إدارة المواهب بشكل مؤسسي. تعكس هذه التوصية إدراكًا متزايدًا في الأدبيات العربية بأن إدارة المواهب ينبغي أن لا تتمّ بطريقة عشوائية أو مجزأة، بل عبر نهج استراتيجي تدعمه الإدارة العليا ويُربط بشكل مباشر بخطط المنظمة.



5.2. دراسة منال الحميدي (2023)

سعت دراسة منال الحميدي (2023)، التي جاءت بعنوان «أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف»، إلى التعرف على واقع إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلّّات المدارس الأهلية في مدينة «الطائف» من وجهة نظر قائدات المدارس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي بلغ (120) قائدة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المواهب المؤسسية جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.74)، حيث احتلّ بُعد التوظيف المرتبة الأولى، يليه بُعد الأداء والتحفيز، ثم بُعد تطوير المواهب. كما بيّنت النتائج أن درجة توفر المتطلبات اللازمة لإدارة المواهب ومعوّقاتها جاءت بدرجة متوسطة. كذلك لم تُسجَل فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسة الكلية لإدارة المواهب وأبعادها (التوظيف، الأداء والتحفيز) تعزى للمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق دالة في بعد تطوير المواهب تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسة الكلية لإدارة المواهب وأبعادها تعزى لعدد سنوات الخبرة، بالإضافة إلى فروق دالة حول المتطلبات والمعوّقات ترتبط بمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وتشكل هذه النتائج إضافة معرفية يمكن توظيفها في الدراسة الحالية من خلال إبراز أهمية إدارة المواهب كأداة لتعزيز الأداء في بيئات تعليمية، وما يرتبط بها من محدّدات ومعوّقات.

6.2. دراسة خلفه وآخرون (2020)

تُبرز دراسة «خلفه وآخرون» (2020)، التي حملت عنوان «آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية»، الدور المحوري للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية لما تشكّل نظاماً من القيم والمعتقدات المشتركة بين أعضاء التنظيم، ما يجعلها موجّهًا أساسيًا للسلوك الفردي والجماعي. وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص

الآليات والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية في تكوين ثقافة تنظيمية خاصة تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال إيجاد انسجام بين قيم العاملين وقيم المنظمة، بما يؤدي إلى تعزيز الانتماء الوظيفي والذوبان في بيئة العمل، وبالتالي رفع مستوى الأداء. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات بحثية ميدانية لتسليط الضوء على العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية قوية. وتفيد هذه الدراسة في البحث الحالي من خلال توفير نموذج تطبيقي يوضح كيفية استثمار الثقافة التنظيمية كآلية استراتيجية لتعزيز الأداء، وهو ما يمكن مقارنته بالبيئة اللبنانية، بخاصة في مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للتكيف مع أزمات اقتصادية واجتماعية متلاحقة.

7.2. دراسة أحمد بن فرحان الشلوي (2005)

تشير دراسة أحمد بن فرحان الشلوي (2005)، التي أجريت في كلية «الملك خالد العسكرية» بالمملكة العربية السعودية إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين، وجاءت بعنوان «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي»، استهدفت الدراسة المنتسبين إلى الكلية من مدنيين وعسكريين، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الانتماء التنظيمي، والكشف عن العلاقة بينهما. وقد توصلت النتائج إلى أن كلا من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي كانا مرتفعين نسبياً، مع وجود علاقة طردية إيجابية بينهما. تكمن أهمية هذه الدراسة الحالية في إمكانية الاستفادة من منهجياتها وأدواتها ونتائجها عند بحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتغيرات أخرى مثل إدارة المواهب والأداء التنظيمي في السياق اللبناني. فهي تبرز كيفية تأثير القيم التنظيمية في بيئات عمل خاصة (مثل البيئة العسكرية) على سلوكيات الأفراد، ما يوفر نموذجاً مقارناً يمكن توظيفه لفهم طبيعة العلاقة في بيئات أخرى ذات خصوصية مثل المؤسسات الخيرية



أو الصغيرة والمتوسطة في لبنان. وتبرز أهمية هذه الدراسة النوعية الحالية في أنها تدمج ما بين التحليل النظري والتحقق الميداني من خلال مقابلات مباشرة، ما يسهم في بناء إطار تفسيري عميق ومتماسك لهذه العلاقة التفاعلية، بخاصة في السياق اللبناني المتأثر بالآزمات.

تعكس هذه الدراسات مجتمعة مدى الوعي المتزايد بأهمية الدور التفاعلي للثقافة التنظيمية في إدارة المواهب وتحسين الأداء، وتبرز الحاجة إلى تصميم سياسات شاملة تدمج البعد الثقافي في كل مراحل تخطيط وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.

3. الإطار النظري

ترتكز هذه الدراسة النوعية على ثلاثة أطر نظرية رئيسة تسهم في تفسير العلاقة التفاعلية بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية، وتساعد في بناء فهم معمق لكيفية تأثير السياق التنظيمي على فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية.

1.3. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تعد هذه النظرية، التي طورها «غري ستانلي بيكر» (Becker, 1993)، من أبرز المقاربات التي تربط بين الاستثمار في الأفراد وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. فهي تنظر إلى التدريب والتطوير ليس بوصفهما تكاليف قصيرة الأجل، بل كاستثمار طويل المدى يرفع من الإنتاجية والابتكار ويعزز الاستدامة. اختيرت هذه النظرية لأنها تفسر بوضوح أهمية تطوير الكفاءات كعامل أساسي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، حيث تشكل الموارد البشرية أحد أهم الأصول غير الملموسة.

2.3. نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory)

قدمها « ادغارد شاین » (Edgard Schein, 2010)، لتوضح أن الثقافة التنظيمية تتكوّن من افتراضات وقيم ومعتقدات مشتركة غير معلنة، تؤثر على سلوك الأفراد

وتوجّهاتهم داخل المنظمة. اعتمدت هذه النظرية لأنها تفسّر كيف يمكن للثقافة أن تكون داعمة أو مقيدة لممارسات إدارة المواهب، وبالتالي تُعدّ عنصراً حاسماً في فهم أسباب نجاح الاستراتيجيات أو فشلها في بيئة غير مستقرّة كالبيئة اللبنانية.

3.3. نظرية التفاعل المعتدل (Moderated Mediation Theory)

كما شرحها « رويين بارون وديفيد كيني » (Reuben Baron & David Kenny, 1986)، تفترض هذه النظرية أن العلاقة بين متغيّرين أساسيين (مثل إدارة المواهب والأداء المؤسسي) قد تتغيّر أو تتعدّل عند إدخال متغيّر ثالث (مثل الثقافة التنظيمية). جاء اختيار هذه النظرية لتوظيفها في تفسير كيف تؤدي الممارسات نفسها لإدارة المواهب إلى نتائج مختلفة تبعاً لاختلاف الثقافة التنظيمية السائدة، ما يعزّز من ملاءمتها لتناول إشكالية الدراسة الحالية التي تبحث في التفاعل بين هذه المتغيّرات الثلاثة.

وبذلك، يتيح توظيف هذه النظريات الثلاث معاً بناء إطار تحليلي متكامل يُفسّر الظاهرة المدروسة من زوايا متعدّدة: الاستثمار في الأفراد، دور الثقافة في دعم أو مقاومة هذا الاستثمار، وآليات التفاعل التي تحدّد قوّة العلاقة بين المواهب والأداء.

4. الفرضيات

تسعى الدراسة لاختبار ثلاث فرضيات تفترض وجود تأثير لإدارة المواهب والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، إضافةً إلى تأثير تفاعلي بينهما، بما يعكس أهمية تكاملهما في تعزيز كفاءة واستدامة الأداء المؤسسي.

– الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.



- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاعل بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

5. تحديد المفاهيم

تُعَدُّ إدارة المواهب، والأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية التي تحدّد قدرة المؤسسات على التكيف والنموّ في بيئات العمل المعاصرة. إذ تمثّل «إدارة المواهب» نهجاً استراتيجياً يهدف إلى استقطاب الأفراد الأكفاء وتطويرهم والاحتفاظ بهم لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. بينما يُعبّر «الأداء التنظيمي» عن مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق نتائجها المالية والتشغيلية والسوقية، وهو مؤشر رئيس على استدامتها وقدرتها على مواجهة الأزمات. أمّا «الثقافة التنظيمية» فتشكّل الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجّه سلوك العاملين ويؤثّر في تبنيهم للممارسات الإدارية الحديثة. من هنا، فإنّ التكامل بين هذه المفاهيم الثلاثة يُعدّ أساساً لتحقيق التوازن بين الموارد البشرية والقيم المؤسسية والنتائج التنظيمية، بما يضمن التميّز والاستدامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.5. إدارة المواهب (Talent Management)

تشير إدارة المواهب إلى عملية إستراتيجية متكاملة تهدف إلى استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، والاحتفاظ بهم، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم بما يحقق الأهداف المؤسسية. لا تقتصر على التوظيف والتدريب التقليدي، بل تشمل تخطيط التعاقب الوظيفي، بناء علامة جاذبة للمواهب، وتوفير بيئة عمل تدعم النمو والاستبقاء. وتُعدّ من أهم أدوات المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Collings, Scullion, & Vaiman, 2015, p. 8).

2.5. الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

هو المعيار الذي يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويُقاس عادة من خلال مؤشرات مالية (كالربحية والنمو)، وتشغيلية (كالكفاءة والإنتاجية)، وسوقية (كرضا العملاء والحصة السوقية)، وتنظيمية داخلية (كالابتكار ورضا الموظفين). في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يُنظر إلى الأداء أيضًا من زاوية القدرة على الاستمرارية والتكيف مع الأزمات (Almatrooshi, Singh, & Farouk, 2016, p. 106).

3.5. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تمثل القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي تحدّد طريقة عملهم وتفاعلهم الداخلي والخارجي. إذ يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية محفزة للابتكار والتطوير إذا قامت على قيم الثقة والانفتاح، أو مقيدة ومعيقة إذا هيمنت عليها المركزية والمحافظة. وتعدّ عنصرًا حاسمًا في نجاح ممارسات إدارة الموارد البشرية أو فشلها، بما فيها إدارة المواهب (Schein, 2010, p. 18).

6. منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي كأداة رئيسة لفهم العمق التفاعلي بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على الأداء المؤسسي، وذلك في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

7. مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في الجمهورية اللبنانية، وتحديدًا الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا أو متوسطة، بالإضافة إلى موظفي إدارات الموارد البشرية، نظرًا لدورهم المباشر في



تطبيق سياسات إدارة المواهب، وضبط الثقافة التنظيمية، وتقييم الأداء. وقد اختير هذا المجتمع لأنه يمثل العمود الفقري للاقتصاد الوطني اللبناني؛ حيث تشير تقارير وزارة الاقتصاد والتجارة اللبنانية (2023) إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل أكثر من (95%) من إجمالي المؤسسات المسجلة في لبنان، وتوفر نحو (80%) من فرص العمل في القطاع الخاص، ما يجعلها مجالاً حيوياً للبحث والتنمية المستدامة. وتُعدّ هذه المؤسسات بيئة ديناميكية ومرنة لكنها معرضة لمخاطر متكررة نتيجة الظروف الاقتصادية والسياسية المتقلّبة، الأمر الذي يبرز أهمية دراسة أثر إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على أدائها.

عكست العينة النوعية المكوّنة من عشرة مشاركين في المقابلات شبه المهيكلة تمثيلاً متوازناً وواعياً لمختلف المتغيّرات الديموغرافية والتنظيمية. فمن حيث الجنس، ضُمّت العينة ذكوراً وإناثاً بشكل متقارب، ما يعزّز من حيادية النتائج ويمكن من فهم الفروق المحتملة بين وجهات النظر. أما من حيث الفئة العمرية، فقد تراوحت أعمار المشاركين بين الفئة الشابة (أقل من 30 سنة) والفئة المتوسطة (30-45 سنة) والفئة الأكثر خبرة (أكثر من 45 سنة)، وهو ما أتاح إدماج خبرات متنوعة تعكس مراحل مهنية مختلفة. وفي ما يتعلق بـ «المسمى الوظيفي»، فقد شملت العينة موظفين عاديين ومشرفين ومديرين، ما وفّر منظوراً متدرّجاً يغطّي مستويات صنع القرار والتنفيذ في المؤسسات. كما تنوّعت سنوات الخبرة بين من تقلّ خبرتهم عن خمس سنوات، ومن يمتلك خبرة متوسطة (5-10 سنوات)، وصولاً إلى ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، وهو ما أضفى ثراءً على البيانات المستخلصة من خلال الجمع بين الرؤى الجديدة والخبرة المتراكمة. كذلك، توزّعت العينة على قطاعات اقتصادية متعدّدة (الصناعي، الخدمي، والتجاري)، ما أتاح مقارنة شمولية للظاهرة عبر سياقات مختلفة. وأخيراً، مثّل المشاركون مؤسسات متفاوتة من حيث الحجم، تراوحت بين الصغيرة جداً (أقل من 10 موظفين) والمتوسطة (حتى 100 موظف)، ما مكّن من

فهم أعمق لتأثير حجم المؤسسة على ممارسات إدارة المواهب والثقافة التنظيمية والأداء. هذا التنوع الديموغرافي والوظيفي والقطاعي في العينة النوعية أسهم في تعزيز مصداقية النتائج وإضفاء بُعد مقارن مهم على الدراسة.

8. التقنيات والأدوات

استخدمت الدراسة أداة المقابلة شبه المهيكلة كوسيلة داعمة لجمع بيانات نوعية (Qualitative Data) تهدف إلى تعميق فهم الباحث للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وخاصة دور الثقافة التنظيمية كعامل معدّل. وقد صُمّمت المقابلات بطريقة تكشف عن التصورات الواقعية لممارسات إدارة المواهب وأثرها على الأداء التنظيمي، في سياق خصوصية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

تكونت المقابلة من خمسة عشر سؤالاً رئيساً، موزعة على ثلاثة محاور رئيسة تتماشى مع الأبعاد النظرية للدراسة، وهي:

- إدارة المواهب (أسئلة 1 - 5): تركز على استراتيجيات الاستقطاب، التدريب، تخطيط التعاقب، والاحتفاظ بالكفاءات.
- الأداء التنظيمي (أسئلة 6 - 10): تستكشف مؤشرات الأداء، والتأثيرات الملموسة لممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية والجودة.
- الثقافة التنظيمية (أسئلة 11 - 15): تهدف إلى فهم خصائص الثقافة المؤسسية، وتأثيرها في فعالية إدارة المواهب وتحقيق الأداء المطلوب.

أجريت عشر مقابلات مع مديري الموارد البشرية وأصحاب القرار في مؤسسات صغيرة ومتوسطة اختيرت عمداً وفقاً لمعايير التنوع في القطاع والموقع الجغرافي. وقد تمّت من خلال منصة «Zoom»، نظراً للمرونة والفعالية التي تتيحها اللقاءات من بُعد، بخاصة في ظل تباعد المؤسسات جغرافياً، وضيق جداول المشاركين الزمنية.



ساهمت هذه الأداة في استكمال الصورة التفسيرية للبيانات الكمية، وعززت من القدرة على تحليل الروابط السياقية والتجريبية بين متغيرات الدراسة، كما دعمت اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية كعامل معدّل.

9. إجراءات الدراسة

أُجريت مقابلات شبه موجهة مع (20) مشاركاً من مستويات إدارية متنوعة (مديرون عامون، مدراء أقسام، ومسؤولو موارد بشرية)، اختيروا بعد ملء استبيانات إلكترونية عبر منصة «Google Forms»، حيث طُلب منهم لاحقاً المشاركة في مقابلات معمّقة لتوسيع نطاق الفهم الكيفي للبيانات.

كذلك؛ أُجريت المقابلات عبر اجتماعات مباشرة باستخدام تطبيق «Zoom»، بعد الحصول على موافقة خطية أو صوتية من المشاركين، مع التأكيد على السرية والخصوصية وفقاً للمعايير الأخلاقية المعتمدة في البحث النوعي (Creswell & Poth, 2018). تراوحت مدّة المقابلة الواحدة ما بين (30) إلى (45) دقيقة، وسُجّلت بعد موافقة المشاركين ثم فرّغت بدقة. استخدم الباحث أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفق خطوات (Clarke & Braun, 2013)، والتي تشمل التآلف مع البيانات، توليد الرموز الأولية، البحث عن المواضيع، مراجعتها، تعريفها وتسمية كلّ منها، وأخيراً كتابة التقرير التحليلي.

لقد ركّزت المقابلات على ثلاثة محاور مركّبة تمثلت في: ممارسات إدارة المواهب، ملامح الثقافة التنظيمية السائدة، وتأثير البيئة المؤسسية على الأداء التنظيمي. تم بناء دليل المقابلة استناداً إلى الأدبيات الأكاديمية السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية والتنظيم المؤسسي وتضمّنت الأسئلة النوعية عناصر استكشافية وتفسيرية مثل أساليب استقطاب وتقييم الكفاءات، التخطيط للتعاقد الوظيفي، فعالية برامج التدريب، طبيعة ثقافة المؤسسة، مستوى الدعم المؤسسي للابتكار، وآليات التفاعل مع ملاحظات الموظفين والعملاء.

من خلال هذا الإطار، أتاح التحليل النوعي الكشف عن التجربة الحية للمشاركين وتوضيح السياقات المعقدة التي تؤثر في العلاقة بين إدارة المواهب والثقافة التنظيمية. وقد تبين من تحليل المقابلات أن بعض المؤسسات على الرغم من امتلاكها لسياسات مكتوبة لإدارة المواهب، إلا أنها كانت محدودة الأثر نتيجة غياب ثقافة تنظيمية محفزة. بينما أشارت مؤسسات أخرى إلى أن ثقافة التمكين والانفتاح أسهمت في نجاح برامج تطوير المهارات وزيادة الولاء المؤسسي، وهو ما يدعم الاتجاه القائل بأن الثقافة التنظيمية لا تعمل كإطار عام فحسب، بل كعامل مُمكن ومؤثر على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

10. تحليل بيانات المقابلات باستخدام التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis)

جرى تحليل بيانات المقابلات النوعية التي جمعت من مديري الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باستخدام التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis)، وهو أحد أكثر أساليب التحليل النوعي شيوعاً ومرونة في الأبحاث الاجتماعية والتنظيمية. ويستخدم هذا النوع من التحليل لاكتشاف الأنماط المتكررة (Themes) داخل البيانات النصية، والتي تمثل معانٍ ضمنية أو صريحة مرتبطة بأسئلة البحث.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية التي طورها «براون» و«كلارك» (Braun & Clarke, 2006)، والتي تتيح للباحث اتباع خطوات تحليلية واضحة ومنهجية في استخراج المعاني من البيانات، مع الحفاظ على المرونة اللازمة لتكييف التحليل وفقاً لسياق البحث وأهدافه. تُعد هذه الطريقة مناسبة لتحليل بيانات المقابلات شبه المهيكلة، لأنها تتيح التعامل مع عمق وتنوع الاستجابات، وتمكّن الباحث من بناء فئات تحليلية تستند إلى واقع الميدان.



وفقاً لـ (Braun & Clarke, 2006)، يتكوّن التحليل الموضوعاتي من ست مراحل رئيسية:

- الاطلاع المتكرر على البيانات (Familiarization): تبدأ هذه المرحلة بقراءة نصوص المقابلات بعناية مرات عدّة، بهدف التفاعل المبدئي مع محتواها، وتسجيل الملاحظات الأولى حول الأفكار البارزة أو المتكرّرة.
- توليد الرموز الأولى (Generating Initial Codes): تُحدّد في هذه المرحلة رموزاً (Codes)، تمثل وحدات معنويّة محدّدة ضمن النصّ، مثل المفاهيم المتكرّرة أو التوجّهات المشتركة بين المشاركين، وتنظّم باستخدام برامج تحليل مثل «NVivo» أو يدوياً.
- البحث عن الموضوعات (Searching for Themes): في هذه الخطوة، تُجمع الرموز المتشابهة أو المترابطة في فئات أوسع تسمى «موضوعات» (Themes)، تمثّل أنماطاً ذات دلالة في النصوص.
- مراجعة الموضوعات (Reviewing Themes): يقوم الباحث في هذه المرحلة بمراجعة الموضوعات الأولى للتحقّق من تماسكها الداخلي وتمثيلها الفعلي للبيانات، مع إمكانية دمج بعض الموضوعات أو إعادة تصنيفها.
- تحديد الموضوعات وتسميتها (Defining and Naming Themes): يُطوّر تعريف واضح لكلّ موضوع وتحديد نطاقه، بما يسمح وصفه بطريقة دقيقة تربطه بإطار الدراسة النظري وأسئلتها.
- كتابة التقرير التحليلي (Producing the Report): في المرحلة الأخيرة، ربط الباحث النتائج الموضوعيّة بالسياق العام للدراسة، مع الاستعانة بالاقتباسات المباشرة من المشاركين لإبراز الأدلة الداعمة لكل موضوع.

يتميّز التحليل الموضوعاتي بأنه لا يقتصر على تقديم وصف البيانات، بل يتعدّى ذلك إلى تفسيرها وربطها بالأطر النظريّة والسياقات العملية (Clarke & Braun, 2013). وتعدّ

هذه المنهجية مناسبة لهذه الدراسة التي تسعى إلى فهم العلاقات العميقة بين ممارسات إدارة المواهب، الثقافة التنظيمية، والأداء التنظيمي من منظور العاملين داخل المؤسسات. وبما أن الدراسة تستخدم نموذجاً تفسيرياً تحليلياً، فإن التحليل الموضوعاتي يساهم في إبراز التجارب المشتركة والفروقات النوعية بين المؤسسات المختلفة، ويساعد في تفسير كيف تؤثر الثقافة المؤسسية على مدى نجاح إدارة المواهب في تحقيق أهداف الأداء، ما يعزز تكامل النتائج الكمية والنوعية على حدٍ سواء.

11. نتائج المقابلات

من خلال تحليل المقابلات، برزت ثلاثة محاور رئيسة تمثل جوهر الدراسة، هي: إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية. وقد كشف المشاركون عن ممارسات وتوجهات متباينة في كل محور، ما أتاح استخلاص سمات أساسية تسلط الضوء على نقاط القوة والتحديات التي تواجه المؤسسات اللبنانية الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يوضحه التفصيل في المحاور الآتية.

1.11. محور إدارة المواهب (Talent Management)

ظهر من التحليل أن غالبية المشاركين اتفقوا على وجود توجه استراتيجي لدى مؤسساتهم لاستقطاب الكفاءات، لكن بدرجات متفاوتة من التنظيم. وتشمل السمات الموضوعية الأساسية التي استخرجت ما يلي:

1.1.11. الاستقطاب المنظم والمحدود

أشار العديد من المديرين إلى أن مؤسساتهم تعتمد على «الإعلانات الوظيفية الداخلية والخارجية» و«شراكات مع الجامعات» لاستقطاب الموهوبين، لكن بعضهم أقرّ بضعف فعالية هذه الاستراتيجيات، بخاصة في الشركات الصغيرة التي «تعتمد على الترشيحات الشخصية».



2.1.11. التقييم المهني التقني أكثر من القيادي

عند الحديث عن أساليب التقييم، تبين أن «التركيز الأكبر في المقابلات على الكفاءة الفنية»، كما ورد على لسان أحد المشاركين: «نقيم بناءً على الخبرة والشهادات، لكن نادرًا ما نجري اختبارات نفسية أو قيادية».

3.1.11. ضعف الربط بين التدريب والتطوير المهني

على الرغم من وجود برامج تدريبية، عبّر كثير من المشاركين عن أن هذه البرامج «غالبًا ما تكون عامة»، ولا ترتبط مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي. وقد صرّح أحدهم بأننا «نتلقى تدريبًا في مهارات التواصل أو «Excel»، لكن لا علاقة لها بالترقية أو الدور المستقبلي».

4.1.11. غياب خطط تعاقب واضحة

لم تشر أغلب المؤسسات إلى وجود سياسة واضحة لتعاقب القيادة. وقال أحدهم أننا «نتنظر حتى يغادر المدير ثم نبحث عن بديل مناسب، لا يوجد خلفاء محدّدون سلفًا».

5.1.11. استراتيجيات الاحتفاظ غير ممنهجة

على الرغم من تقديم حوافز مادية وبيئة عمل جيّدة، فقد أشار بعض الموظفين إلى عدم وجود خطة طويلة الأمد للحفاظ على الكفاءات، وقد صرّح أحدهم أننا «نخسر موظفين مميزين لأنهم لا يرون مستقبلًا واضحًا هنا».

2.11. محور الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

أظهرت البيانات أن الأداء يُقاس بعدة مؤشرات، ولكن الربط المباشر بين إدارة المواهب وتحسين الأداء ما زال غير ممنهج.

1.2.11. مؤشرات الأداء شائعة لكن سطحية

تعتمد معظم المؤسسات على «نسبة المبيعات» و«رضا العملاء» و«سرعة الإنجاز» كمؤشرات، لكن نادرًا ما يجري قياس الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على هذه المؤشرات.

2.2.11. تأثير غير مباشر لإدارة المواهب

أقرّ عدّة مشاركين أن الموظّفين الموهوبين يسهمون في رفع الإنتاجية، لكن لا توجد آلية لتتبع هذا الأثر. وقد عبّر أحد المشاركون أنه «عندما نوظّف شخصًا قويًا في التحليل، نلاحظ فرقًا في القرارات، لكننا لا نوثّق ذلك بشكل رسمي».

3.2.11. التغذية الراجعة محدودة التأثير

على الرغم من جمع آراء العملاء والموظّفين، إلا أن المشاركون أشاروا إلى أن هذه التغذية «نادرًا ما تُترجم إلى قرارات تطويرية جوهرية». وعلّق أحد المدراء بأننا «نأخذ ملاحظات الموظّفين لكن لا نُغيّر السياسات فعليًا».

4.2.11. التدريب لا ينعكس دومًا على الاستراتيجية

وُجد تفاوت في مدى تأثير تطوير الموظّفين على الأهداف الاستراتيجية. فبعض المؤسسات «تربط التدريب بالترقية»، فيما الأخرى تعدّه «أمرًا شكليًا».

3.11. محور الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

في ما يتعلّق بمحور الثقافة التنظيمية، أظهرت نتائج المقابلات أن هذا البُعد يُعدّ عاملاً محوريًا في تشكيل بيئة العمل وسلوك الأفراد داخل المؤسسات، حيث عبّر المشاركون عن جوانب إيجابية مرتبطة بالمرونة والتعاون، إلى جانب بعض التحديات التي قد تحدّ من فعالية القيادة والابتكار، وهو ما توضحه السمات التفصيلية الآتية:



1.3.11. ثقافة مرنة ولكن غير مُعزّزة دائماً للقيادة

وصف أغلب المشاركون بيئة عملهم بأنها «ودّية»، لكنها «تفتقر إلى الحزم في ضبط الأداء»، كما عبّر عن ذلك أحد الموظفين بقوله «لدينا حرّية التعبير، لكن لا أحد يتابع الأداء بشكل صارم».

2.3.11. المبادرة الفردية مقيدة أحياناً

عبّر البعض أن الابتكار ممكن لكنّه لا «يكافأ غالباً»، وقد أطلقت فكرة لحلّ مشكلة لوجستية، نالت إعجاب الإدارة، لكنها «بقيت حبيسة الاجتماع»!

3.3.11. تأثير الثقافة على إدارة المواهب ملحوظ

أشارت عدة تصريحات إلى أن «ثقافة الخوف من التغيير» تعيق تطبيق استراتيجيات متطورة لإدارة المواهب»، وإننا «نقترح أفكاراً لتطوير التوظيف، لكن الإدارة تعتبر الوضع الحالي كافياً».

4.3.11. الثقافة قد تُعيق الأداء أحياناً

من الملاحظ أن بعض القيّم غير المكتوبة مثل تفضيل الأقارب أو كبار السن تؤثر سلباً. فقد عبّر أحد المشاركين عن ذلك بالقول «حتى لو كنت أكفاً، هناك احترام للأقدمية أكثر من الكفاءة».

5.3.11. تحدّيات التوازن بين الأصالة والتحديث

عبّر مدير في إحدى الشركات الصناعية أن «هناك صراع دائم بين الحفاظ على الهيكل التقليدي واستيعاب مفاهيم القيادة الحديثة»، ما يُصعّب تطوير الموارد البشرية.

4.11. الملخص العام للتحليل الموضوعي

من خلال تحليل المقابلات النوعية، استُخْلِصَت مجموعة من السمات الموضوعية الرئيسة التي تعكس واقع الممارسات في المؤسسات البنائية الصغيرة والمتوسطة. ولتوضيح هذه السمات بصورة موجزة ومنظمة، جرى إعداد جدول يبين أبرز الملاحظات المرتبطة بمحاور الدراسة الثلاثة: إدارة المواهب، الأداء التنظيمي، والثقافة التنظيمية.

جدول التحليل النوعي لمحاور إدارة المواهب والأداء والثقافة التنظيمية في المؤسسات

المحور	الملاحظات	السمات الموضوعية الرئيسة
إدارة المواهب	تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات أكثر وضوحاً واستدامة	ضعف الربط بين التدريب والتطوير، غياب خطة تعاقب وظيفي
الأداء التنظيمي	يجب تطوير أدوات قياس دقيقة للربط بين الأداء والموارد البشرية	مؤشرات عامة، تأثير غير موثق، التغذية الراجعة غير فعالة
الثقافة التنظيمية	تتطلب تغييراً ثقافياً تدريجياً لتعزيز المواهب وتحسين الأداء	بيئة مرنة ولكن غير داعمة للابتكار، قيود تقليدية

تشير الملاحظات المرتبطة بالمحاور الثلاثة إلى وجود تحديات استراتيجية وهيكلية تعيق فعالية الأداء والتنمية داخل المؤسسات. ففي محور إدارة المواهب؛ تبرز الحاجة إلى ربط أقوى بين التدريب والتطوير الوظيفي ووجود خطة تعاقب وظيفي واضحة، ما يعكس غياب التخطيط المستقبلي واستدامة تنمية الكفاءات.



أما في محور الأداء التنظيمي؛ فتُظهر الملاحظات استخدام مؤشرات عامّة وتأثيرات غير موثقة، إلى جانب ضعف في نظام التغذية الراجعة، ما يستدعي تطوير أدوات قياس دقيقة تربط الأداء بجهود إدارة الموارد البشرية.

وفي ما يخص الثقافة التنظيمية؛ فهي تتسم بمرونة نسبية لكنها غير محفزة للابتكار بسبب القيود التقليدية، ما يشير إلى الحاجة لتغيير ثقافي تدريجي يعزّز مناخ الإبداع ويُسهم في تحسين الأداء العام.

مجمل هذه النقاط توضح أن تحسين الأداء المؤسسي يتطلب تدخلات متكاملة تشمل الاستراتيجية، الثقافة، والقياس الدقيق.

12. المناقشة

في محور «إدارة المواهب»؛ أظهرت البيانات أن ممارسات الاستقطاب تجري غالباً بشكل غير منهجي وتعتمد على القنوات التقليدية أو العلاقات الشخصية، وهو ما يتعارض مع ما أكدته دراسة «الحميدي» (2023، ص 74)، التي شددت على ضرورة اعتماد أدوات موضوعية في التوظيف تضمن التوافق بين الكفاءة ومتطلبات العمل. كما أن التركيز في التقييم على المهارات الفنية دون الالتفات للمهارات القيادية يتناقض مع توصيات «الحجّار» (2025، ص 112) و (Oladimeji et al., 2023, p. 87)، اللذين أكّدا على أهمية التقييم الشامل للموهبة بما في ذلك السمات القيادية.

أما عن التدريب؛ فإن غياب الربط بينه وبين التطوير المهني يحدّ من فعاليته، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه «عبد الرحمن ونورة» (2022، ص 69)، بأن التدريب الفعّال يجب أن يكون موجّهاً للمسار الوظيفي ويخدم أهدافاً استراتيجية. كما أن غياب خطط التعاقب الوظيفي يعكس ضعفاً في التخطيط المستقبلي، خلافاً لما أوصت به دراسات مثل «الزعبي» (2022، ص 133) التي أكّدت أن التعاقب يمثل حجر الزاوية في استدامة الموارد البشرية.

أما في ما خصّ محور «الأداء التنظيمي»؛ فقد بينت المقابلات اعتماد المؤسسات على مؤشرات تقليدية مثل رضا العملاء أو نسبة الإنجاز دون أدوات تربط مباشرة بين هذه المؤشرات وممارسات الموارد البشرية. يتناقض هذا التوجّه مع ما أكدته «صبح» (2023، ص. 211) و«سيد صديق» (2021، ص 585)، على أن الأداء التنظيمي لا يمكن فصله عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن تقييم الأثر يتطلب أدوات كمية ونوعية تقيس مساهمة السياسات في النتائج. أيضًا، أشارت المقابلات إلى أن آليات التغذية الراجعة من الموظفين والعملاء لا تُترجم إلى إجراءات تطويرية ملموسة، ما يتنافى مع مفاهيم الإدارة الحديثة كما ناقشتها «عمرأوي، خير الدين، وحسيني» (2019، ص 158)، والتي تربط فعالية الأداء بمدى استجابة الإدارة للتغذية الراجعة.

وفي ما يتعلق بمحور «الثقافة التنظيمية»؛ فإن توصيف المشاركين لبيئة العمل بأنها «مرنة ولكن غير داعمة للابتكار»، يكشف عن وجود قيم تنظيمية غير محفزة، وهو ما يؤكده «بروش» (2014، ص 60) و«عشاوي وهجيرة» (2016، ص 103)، حيث أشارا إلى أن الثقافة التنظيمية التقليدية تحدّ من المبادرة الفردية وتُقوّض التطوير. أيضًا، يمثل بروز ظواهر مثل تفضيل الأقدمية أو الأقارب على الكفاءة مؤشراً على «ثقافة غير قائمة على الجدارة»، وهو ما أشار إليه «خلفه وبومنقار» (2020، ص 170)، كعائق أمام الحوكمة الفعّالة. كما أن الخوف من التغيير وغياب الحزم في ضبط الأداء يضعف فعالية استراتيجيات المواهب، في حين تدعو أدبيات مثل (Qureshi and Imran, 2023, p 244)، إلى تعزيز ثقافة مؤسسية مرنة تقوم على الابتكار وتقبل التطوير.

إن مجمل هذه الملاحظات تعكس توافقاً عاماً مع ما ورد في الأدبيات من حيث ضرورة وجود تكامل بين الاستراتيجية والبيئة الثقافية والتنظيمية. فدون ثقافة داعمة وآليات قياس فعّالة، تبقى إدارة المواهب محدودة الأثر، حتى وإن توفّرت الموارد. وهذا ما يدعونا لتأكيد ما ذهب إليه «أسعد» (2022، ص 141)، بأن تفعيل الأداء المؤسسي لا يكون عبر ممارسات منفصلة، بل من خلال منظومة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية والسياقية والمؤسسية.



13. الخلاصة

بناءً على النتائج النوعية التي جرى استخلاصها من المقابلات شبه الموجهة مع المسؤولين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، يتّضح أن الأداء التنظيمي فيها يتأثر إلى حدّ كبير بمدى نضج ممارسات إدارة المواهب وتكاملها من جهة، وبالبيئة الثقافية الداخلية من جهة أخرى. فقد أظهرت البيانات الميدانية أن العديد من المؤسسات تتبنّى ممارسات أولية في إدارة المواهب كالإعلان الوظيفي أو التدريب، لكنّها غالباً ما تفتقر إلى التكامل الاستراتيجي، ما يجعل تأثيرها على الأداء محدوداً وغير مستدام.

كما كشفت المقابلات عن وجود قصور في جوانب جوهرية مثل غياب خطط التعاقب الوظيفي، عدم الربط بين التدريب والتطوير الوظيفي، واعتماد التقييمات على المهارات التقنية دون الاهتمام بالكفاءات القيادية والسلوكية. هذه الفجوات تعكس ضعفاً في الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وعدم وجود إطار مؤسسي يدعم النمو الوظيفي للموظف داخل المؤسسة.

من جهة أخرى؛ أظهرت المقابلات أن الثقافة التنظيمية السائدة تؤدي دوراً مركزياً في تسهيل فعالية إدارة المواهب أو إعاقته. فقد وصف المشاركون بيئة عملهم بأنها مرنة وودية في كثير من الأحيان، لكنها تفتقر إلى الحزم والمتابعة الدقيقة، كما أن بعض الممارسات غير الرسمية، مثل تفضيل الأقدمية أو العلاقات الشخصية، تؤثر سلباً على الشفافية والعدالة الوظيفية. هذه الثقافة تقيد أحياناً المبادرة الفردية وتحبط محاولات الابتكار أو تطوير الأداء.

وبالتالي، فإن استنتاج الدراسة النوعية يظهر أن التحدي لا يكمن فقط في غياب سياسات المواهب، بل في محدودية قدرتها على إحداث تغيير فعلي في ظل ثقافة تنظيمية تقليدية أو غير محفزة. لذلك؛ فإن أي محاولة لتحسين الأداء المؤسسي يجب

أن تبدأ بإصلاح عميق في الثقافة الداخلية للمؤسسة، مع إعادة النظر في منظومة القيم والعمليات التي تحكم إدارة الموارد البشرية، لضمان استدامة المواهب وخلق بيئة داعمة للأداء العالي والابتكار.

14. التوصيات

في ضوء النتائج النوعية التي أظهرت تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المواهب والأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقترح الدراسة التوصيات التالية بشكل موسّع:

- ضرورة تبني سياسات تركّز على بناء ثقافة مؤسسية مرنة تُشجع الابتكار والمشاركة: تشير البيانات إلى أن العديد من المؤسسات تعاني ثقافة تنظيمية تقليدية تُقيّد الإبداع والمبادرة الفردية. لذلك، يُوصى بوضع تصميم استراتيجيات تهدف إلى تعزيز بيئة مؤسسية أكثر انفتاحاً على التغيير والتجريب، وتشجع الموظفين على تقديم الأفكار وتبني حلول غير تقليدية، ما يعزز الأداء العام ويخلق بيئة محفّزة للموهوبين.
- تدريب القيادات الإدارية على أنماط القيادة التحوّلية التي تدعم تطوير الثقافة المؤسسية: أظهرت المقابلات أن الكثير من المؤسسات تفتقر إلى قيادات تمتلك رؤية تطويرية حقيقية. ومن هنا، تأتي الحاجة إلى برامج تدريبية مكثّفة تستهدف المديرين لتعزيز قدراتهم في التحفيز، التمكين، وبناء ثقافة قائمة على الثقة، حيث أن القيادة التحوّلية تسهم بشكل كبير في تغيير الممارسات التقليدية وتوجيه المؤسسة نحو التميّز المستدام.
- إجراء تقييم دوري للثقافة التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف: أوصت الدراسة بإجراء تقييمات منتظمة باستخدام أدوات قياس كمية ونوعية لثقافة المؤسسة، حيث تتمكّن الإدارة من فهم اتجاهات الثقافة السائدة، ومعالجة التحديات



المرتبطة بها. إن تقييم الثقافة لا يجب أن يكون نشاطاً نظرياً، بل عملية تشخيصية دورية تساعد على التوجيه الاستراتيجي وتصحيح الانحرافات الثقافية.

– إدماج مكونات الثقافة التنظيمية في تصميم سياسات إدارة المواهب: يجب على المؤسسات أن تُراعي عند وضع استراتيجيات استقطاب وتطوير الموظفين الموهوبين، طبيعة ثقافتها التنظيمية. فوجود انسجام بين القيم المؤسسية وممارسات إدارة الموارد البشرية يعزز من اندماج الموظفين واستقرارهم، ويزيد من فعالية السياسات المعتمدة في جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

– دعم البحث النوعي في بيئات المؤسسات العربية لفهم السياقات الثقافية المحيطة بإدارة الموارد البشرية: نظراً لندرة الدراسات النوعية في السياق العربي، توصي الدراسة بتوسيع الجهود البحثية النوعية التي تستكشف كيفية تأثير الديناميكيات الثقافية والاجتماعية المحلية على إدارة المواهب، إذ إن مثل هذه الأبحاث تقدّم فهماً أعمق ومتميزاً عن النماذج الغربية، وتسهم في إنتاج سياسات أكثر واقعية وملاءمة للبيئة العربية.

تُظهر هذه التوصيات الحاجة إلى تدخلات تكاملية تجمع بين تطوير الثقافة، تعزيز القيادة، وتحديث أدوات التقييم والإدارة بما يتناسب مع السياق المؤسسي المحلي.

15. الخاتمة

تبرز هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية كمحدد أساسي لنجاح استراتيجيات إدارة المواهب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في البيئات غير المستقرة مثل لبنان. ومن خلال توظيف التحليل النوعي، جرى تسليط الضوء على ديناميات معقدة لا تظهر في الأبحاث الكمية فقط، ما يُعزز فهمنا للعلاقات التنظيمية ويساهم في بناء سياسات أكثر فعالية واستدامة.

16. قائمة المصادر والمراجع

1.16. المراجع العربية

1. أسعد، مالك محمد فهمي. (2022). استكشاف الدور المعدل للثقافة التنظيمية في أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية باستخدام منهجية مراجعة الأدبيات النظامية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. بختة، بطاهر؛ أمين، مخفي. (2016). أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 3(2)، 89-114.
3. بختة، بطاهر؛ أمين، مخفي. (2017). دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، دراسة ميدانية لمؤسستي متيجي وسونلغاز بمستغانم. مجلة الإستراتيجية والتنمية. (13)، 7، 216 - 237.
4. بروش، عبد الله. (2014). الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه، جامعة البليدة 2: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
5. بنت حسين بن حسن الحميدي، منال. (2023). إدارة المواهب المؤسسية كمدخل لتحسين الأداء لدى معلمات المدارس الأهلية بمدينة الطائف. مجلة كلية التربية (أسيوط)، (9)، 39، 65 - 109.
6. الحجار، شيرين أمير إبراهيم. (2025). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة طنطا للكتان والزيت. مجلة البحوث المالية والتجارية، (2)، 26.
7. الحميدي، م. (2023). أثر التطوير التنظيمي على الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية على جامعة الطائف. المجلد (12)، العدد (3)، ص. ص. 12 - 36.
8. ثابت، عبد الباقي وآخرون. (2023). أثر إدارة المواهب في الأداء المنظمي:



- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة الحديدة، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (1)، ص 27 – 48.
9. خلفه وآخرون (2020). آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة التواصل، المجلد (2)، العدد 25، ص.ص. 169 – 180.
10. خير الدين، جمعة وآخرون. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المواهب بالمؤسسة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد 7، ص.ص. 241 – 264.
11. دومي، نجاه. (2021). أهمية التغيير التنظيمي للمؤسسات العمومية في الرفع من الأداء التنظيمي.
12. السيد صديق أحمد موسى، صديق. (2021). أثر إدارة المواهب في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (2)، العدد (12)، ص.ص. 550 – 591.
13. الشلوي، ح. ب. ف. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الملك خالد العسكرية، المملكة العربية السعودية.
14. صبح، أمينة. (2023). تأثير كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: فاعلية قسم الموارد البشرية كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية). مجلة البحوث الإدارية، المجلد (4)، العدد (41).
15. عبد الرحمن، علي عبد الرحمن، نورة. (2022). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: مدخل إدارة المواهب. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، المجلد (1)، العدد 2، ص.ص. 50 – 75.
16. عيشاوي، وهيبة؛ هجيرة، عيشاوي. (2016). الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (7) 2، 97 – 105.

2.16. المراجع الأجنبية

1. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*.
2. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
3. Clarke, V., & Braun, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. Sage.
4. Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1).
5. Qureshi, M. H., & Imran, M. (2023). The moderating role of organizational Culture. *City University Research Journal*, 13(2), 238-256.
6. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
7. Parveen, S., Abdullah, I., Qureshi, M. I., Farooq, M. U., & Qayyum, S. (2023). Reconnoitering the Nexus Between Organizational Culture and Open Innovation Systems. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231200319> (Original work published 2023)
8. Zo'or, L. T. (2017). *Developing HRM practices in a Lebanese SME: A consultancy project* [Master's thesis, Lebanese American University]. LAU Digital Repository. <http://hdl.handle.net/10938/20915>
9. Hamadi, A. Z. A. A. (2025, August). *The Impact of Talent Management and Organizational Culture on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises in Lebanon*. *International Journal of Research in Advanced Manufacturing Technology (IJRAMT)*, 6(8), 27-35. Retrieved September 7, 2025, from <https://journals.ijramt.com/index.php/ijramt/article/view/3108>



10. Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844-859. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038>
11. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>
12. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

الرمل العالي ... قرية في مدينة

علي عبد الوهاب السبع⁽¹⁾

ملخص

تنطلق الدراسة من سؤال إشكالي رئيس هو: كيف تتجلى آليات الثقاف وإعادة إنتاج الهوية الاجتماعية لدى الجماعات الريفية الوافدة إلى حيّ «الرمل العالي» في ضاحية بيروت الجنوبية؟ وتهدف إلى تحليل مظاهر التعايش والصراع بين الريف والمدينة في إطار ديناميات النزوح، بالاستناد إلى أدوات الأنثروبولوجيا الاجتماعية ونظرية التفاعل الرمزي.

تُظهر الدراسة كيف تمكّن الوافدون من إعادة إنتاج أنماطهم الاجتماعية والثقافية في بيئة حضرية جديدة، حيث أسسوا مجتمعاً هجيناً يجمع بين خصائص القرية وأبعاد المدينة. وتعرض مسار تطوّر الحيّ منذ نشأته العشوائية، مروراً بمرحلة الاستقرار المؤسسي والاجتماعي، وصولاً إلى مرحلة التبادل الثقافي العميق بين الوافدين والمجتمع المدني. كما حلّلت الدراسة تطوّر العلاقات الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك بناء المؤسسات الدينية والاجتماعية، وظهور شبكات التضامن المحلية، وتحولات الأسرة والزيّ والمطبخ واللهجة، فضلاً عن تأثير الأجيال المختلفة في إعادة تشكيل الهوية والانتماء.

(1) طالب دكتوراه في المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجامعة اللبنانية، اختصاص علم الأنثروبولوجيا.



وتخلص الدراسة إلى أنّ الرمل العالِي يمثّل مختبراً حيّاً لفهم عمليّة التّشاقف والاندماج الجزئيّ في السياق اللبناني. وعلى الرغم من أنّ الحيّ ظلّ يعاني التهميش التّموي، إلّا أنّه قدّم نموذجاً لتعايش فريد بين الريف والمدينة، حيث تمكّن السكان من الحفاظ على هويّتهم الأصليّة بالتوازي مع تبنّي معالم الحياة الحضريّة.

الكلمات المفتاحية: الرمل العالِي، التزوح الريفي، التّشاقف، الهوية الاجتماعيّة، التّحضّر.

Abstract

This research departs from a central problematic question: How are the mechanisms of acculturation and the reproduction of social identity manifested among rural groups migrating to the Raml Al-Aali neighborhood on the outskirts of Beirut? The study aims to analyze the dynamics of coexistence and tension between rural and urban life in the context of displacement, through the lens of social anthropology and symbolic interactionism theory.

The study demonstrates how migrants were able to reproduce their social and cultural patterns within a new environment, establishing a hybrid community that blends village characteristics with urban dimensions. The chapters of the research explore the neighborhood's development stages—from its spontaneous establishment to a phase of institutional and social stabilization, culminating in deep cultural exchange between the newcomers and the urban setting.

The study analyzes the evolution of social and economic relations, including the construction of religious and social institutions, the emergence of local solidarity networks, transformations in family structures, clothing styles, cuisine, dialects, and the generational impact on identity and belonging.

The study concludes that Raml Al-Aali serves as a living laboratory for understanding the processes of acculturation and partial integration in the Lebanese context. Despite continued developmental marginalization, the neighborhood presents a unique model of coexistence between rural and

urban spheres, wherein residents managed to preserve their original identity while simultaneously embracing aspects of urban life

Keywords: Al-Raml Al-Aali, rural migration, acculturation, social identity, urbanization.

1. مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة ثورةً تكنولوجيةً ومعلوماتيةً قلّصت الفجوة بين الريف والمدينة، وأسهمت في تسريع حركة انتقال السكان نحو المراكز الحضرية (غالي، 1996، ص 35). أمّا في لبنان، فقد أدّت سياسات التنمية غير المتوازنة وإهمال الأرياف إلى تضخّم موجات النزوح الداخلي باتجاه المدن الكبرى. ويُعدّ هذا العامل أحد أبرز أسباب نزوح أبناء الجنوب والبقاع إلى الضاحية الجنوبية، إلى جانب عوامل أخرى، في حين لا يمكن حصر هذه الظاهرة بالاجتياح الإسرائيلي في العام 1982 وحده.

فمنذ منتصف القرن العشرين، انتقل العديد من سكان القرى إلى بيروت طلباً للعمل والتعليم، بخاصة مع تراجع الزراعة وانحصار الفرص الاقتصادية في العاصمة. وتضاعفت هذه الهجرة الاضطرارية في أثناء الحرب الأهلية اللبنانية (1975-1990)، والاجتياحات الإسرائيلية للجنوب (خصوصاً في 1978 و 1982)، إذ تسببت تلك الأحداث في تهجير مئات الآلاف من أهالي القرى الجنوبية والبقاعية نحو بيروت وضواحيها الآمنة نسبياً. يقدّر «فاعور» (1992) أنّ الحرب الأهلية وحدها أدّت إلى نحو (150) ألف قتيل و (100) ألف معاق وآلاف المشرّدين (فاعور، 1992، ص 58)، ما جعل العاصمة وضاحيتها مقصداً رئيساً للنازحين الفارين من العنف وانهايار الاقتصاد الريفي. وقد كانت ضاحية بيروت الجنوبية الملاذ الأبرز لهؤلاء لقربها الجغرافي وتوفّر أراضٍ غير مبنية بأكلاف ميسورة أو دون مقابل (فاعور، 1992، ص 59).

في هذا السياق؛ ظهرت تجمّعات سكنية عشوائية عُرفت بـ«أحزمة البؤس» حول بيروت، وهو مصطلح مستخدم في الأدبيات السوسولوجية اللبنانية (الديراني،



1996، ص 10؛ فاعور، 1993، ص.ص. 42-43). ومن بين هذه التجمّعات حيّ «الرمل العالي»، الذي بدأ بالتشكّل ابتداءً من أوائل سبعينيات القرن العشرين، نتيجة استيلاء متنقّذين على مشاعات تلة رملية تابعة عقاريًا لبلدة «برج البراجنة» وتوزيعها على النازحين. وتشير بعض الروايات الميدانية إلى أنّ أوّل منزل في «الرمل العالي» بُني في العام 1952، على يد آل «عوّاد» النازحين من جبيل، وقد بقي الحيّ محدودًا (نحو 20 منزلًا) حتى تسارع نموّه بعد العام 1975 تحت ضغط موجات النزوح الكبيرة أثناء الحرب الأهلية وما تلاها. وبحلول أواخر الثمانينيات، غدا «الرمل العالي» تجمّعًا مكتظًّا يغلب عليه النازحون من الجنوب والبقاع، بعد أن أدّت الاضطرابات الأهلية والاعتداءات الإسرائيلية إلى نزوح العديد من سكانها المسيحيين من الأحياء المجاورة، ما غيّر النسيج الطائفي في «برج البراجنة» لمصلحة الأكثرية المسلمة (فرحات، 2018، ص 34). من جهة أخرى، تميّزت هذه البلدة تاريخيًا بتنوّعها الاجتماعي والسكاني وباقتصادها الزراعي قبل أن تتحوّل إلى ضاحية مدينية مزدهرة تجاريًا لقربها من العاصمة بيروت ومطارها الدولي (كيّال، 2000، ص 275). لذلك اختير حيّ «الرمل العالي» نموذجًا بحثيًا لدراسة آثار النزوح الريفي الكثيف على نشوء مجتمع هجين ريفي-مديني في ضواحي المدينة.

يقع حيّ «الرمل العالي» في الضاحية الجنوبية لبيروت، ضمن النطاق العقاري والإداري لبلدة «برج البراجنة»، وهو بالتالي جزء منها لا منطقة مستقلة عنها. تبلغ مساحته نحو (275.698 م²)، ويمتدّ على الجانب الشرقي من طريق المطار، من تلة «الكوكودي» وصولًا إلى حدود «مخيم برج البراجنة» للاجئين الفلسطينيين.

قبل موجات النزوح الكبرى، كان الحيّ عبارة عن تلال رملية تُستعمل للنزهة والصيد، مع بعض الأشجار المتناثرة (الصنوبر وقصب الغزار)، وظلّ شبه خالٍ حتى أوائل الخمسينيات. تشير الشهادات الميدانية إلى أنّ أول من سكنه هم عائلة آل «عوّاد» النازحة من جبيل في العام 1952، ثم تبعها عائلات بقاعية مثل آل «المنذر»

(شمسطار)، آل «حمية» (طاريا)، آل «المولى» و«خير الدين» (حربتا)، فضلاً عن آل «برو» وآل «عساف» وآل «طليس» وآل «الحسيني». ومع بداية السبعينيات، تسارع البناء العشوائي على المشاعات بفعل النزوح الجنوبي والبقاعي، ليتحوّل «الرمل العالي» تدريجياً إلى حيّ مكتظّ يغلب عليه الطابع العشائري - القروي.

2. أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار حيّ «الرمل العالي» موضوعاً للبحث إلى خصوصية «برج البراجنة» التي عُرِفَتْ تاريخياً بتنوّعها الطائفي والاجتماعي، قبل أن تتحوّل من بلدة زراعية إلى ضاحية مدينية مزدهرة اقتصادياً لقربها من «بيروت» ومطارها الدولي. وقد شكّل «الرمل العالي» نموذجاً بارزاً لاستقبال موجات النزوح الريفي من البقاع والجنوب منذ الخمسينيات وما تلاها من حروب وأزمات، ما جعله بيئة غنيّة لدراسة التحوّلات العمرانية والاجتماعية والثقافية المرتبطة بالنزوح. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من قلة الأبحاث المتخصصة التي تناولت هذا الحيّ تحديداً، فضلاً عن معاشة الباحث المباشرة للمنطقة وما يمنحه ذلك من قدرة على استكشاف أنماط العيش والتفاعل بين الوافدين والمقيمين بعمق وواقعية.

3. الإشكالية

يشكّل نزوح العائلات البقاعية والجنوبية إلى حيّ الرمل العالي في ضاحية بيروت الجنوبية ظاهرة اجتماعية مركّبة، نتجت عنها تحوّلات متعدّدة في البنية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. فقد أدّى الانتقال من بيئة ريفية إلى فضاء مديني إلى إعادة تشكيل أنماط العيش والعلاقات والهوية. هذا الواقع يثير تساؤلات حول أسباب النزوح، طبيعة التغيّرات التي شهدتها مجتمع الوافدين، ومدى تأثيرها على أنماط الثقافة والاندماج في المدينة.

انطلاقاً من هنا؛ تُطرح الإشكالية الرئيسة على الشكل التالي:



ما هي انعكاسات نزوح العائلات البقاعية والجنوبية إلى حيّ «الرمل العالي» على الهوية الاجتماعية والتحوّلات الثقافية والاقتصادية لسكانه؟
وتنبثق عنها أسئلة فرعية، هي:

- ما هي أبرز عوامل نزوح العائلات البقاعية والجنوبية إلى حيّ «الرمل العالي»؟
- ما هي أهم التحوّلات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي شهدتها مجتمع النازحين؟ وكيف ساهم التغيير المكاني والمهني في إدخال ثقافة مدنيّة جديدة على ثقافة الريف؟
- إلى أي مدى تأثّرت المجموعات النازحة اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً في تفاعلها مع بيئة المدينة؟

4. الأهداف

يهدف هذا البحث إلى:

- تحليل أسباب النزوح الريفي نحو الضاحية الجنوبية، مع التركيز على العوامل الاقتصادية والسياسية والأمنية.
- توصيف الواقع الاجتماعي والثقافي لحيّ «الرمل العالي» منذ نشأته وتتبع تحولاته عبر الأجيال.
- دراسة ديناميات الهوية وكيفية تشكّل هويّة هجينة تجمع بين الجذور الريفيّة ومتطلّبات الحياة المدنيّة.
- استكشاف أنماط الثقاف والتكيف التي ظهرت في مجالات الحياة اليومية (الأسرة، الملبس، الطعام، اللغة، القيم).
- إبراز دور «الرمل العالي» كحالة نموذجية لفهم علاقة الريف بالمدينة في لبنان والعالم العربي.

5. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من بُعدين متكاملين:

- الأهمية النظرية (العلمية): فهي ترفد الأدبيات السوسيولوجية والأنثروبولوجية بدراسة ميدانية معمّقة حول حيّ «الرمل العالي» كنموذج للهجرة الداخلية في لبنان، وتقدّم مقارنة تساعد في فهم آليات الثقافة، والتحوّل الاجتماعي، وبناء الهوية الهجينة بين الريف والمدينة. كما تُسهم في تطوير النقاش العلمي حول قضايا الاندماج الجزئي، ديناميات الأجيال، والتغيّر الثقافي في البيئات الحضرية الهامشية.
- الأهمية التطبيقية (العملية): توفر نتائج البحث قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في صياغة سياسات حضرية وتنموية أكثر عدالة، تراعي واقع الضواحي العشوائية وتحدياتها. كما تساعد على وضع استراتيجيات لتحسين الخدمات الأساسية والبنى التحتية، ودعم مبادرات الدمج الاجتماعي والثقافي، وإبراز دور السكّان الوافدين في إعادة إنتاج فضاء حضري متنوّع، ما يجعلها ذات فائدة للباحثين وصنّاع القرار على حدّ سواء.

6. الدراسات السابقة

تنوّعت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الريف والمدينة والتحوّلات الاجتماعية الناتجة عن النزوح. يدرس «عبد المنعم شوقي» (1981) في «مجتمع المدينة: الاجتماع الحضري مظاهر التحضر في المجتمعات العربية، وتأثير الهجرة الريفية على البنى الاجتماعية والقيم والعادات في المدن»، دراسة ركّزت على الزواج في المجتمع المصري، موضحةً أثر التحضر على البنى الأسرية والعادات الاجتماعية. أجريت هذه الدراسة في بيئة مدينتي مصريّة، مستخدمةً المنهج الوصفي وتحليل البيانات الميدانية، وتعدّ هذه الدراسة مناسبة كنموذج مرجعي لفهم كيف يمكن أن يؤدّي نزوح العائلات



إلى حيّ «الرملة العالي» إلى تحولات في البنى الاجتماعية والهويات الثقافية، بما يعكس تجارب مشابهة للدراسة الداخلية التي تقوم بها.

أما «أحمد الديراني» (1996)، في دراسته: «أشكال اندماج أبناء الريف في المدينة»، درس مجتمع «برج البراجنة» في لبنان، محدداً علاقات الجماعات الأهلية والجماعة المدنية، بهدف تحليل أنماط العيش بين المقيمين والوافدين. اعتمد منهجاً أنثروبولوجياً كينياً، مستخدماً المقابلات والملاحظة بالمشاركة، وركز على المجتمع المحلي كعينة رئيسة. يستفيد البحث الحالي من عمله في إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين «الرملة العالي» و«البرج» كحيّ أم.

كذلك خصّص العدد الخاص من مجلة «الفكر العربي» (1986)، دراسة بعنوان «التحضر في دول الخليج العربي المعاصرة»، ركّزت على مشاكل التحضر، ضغط السكان وأزمات البنية التحتية. استخدمت هذه الدراسات أدوات كمية وكيفية كالمسوحات الميدانية والمقابلات. ورغم اختلاف السياق الجغرافي، إلا أنها تتيح إطاراً مقارناً يبيّن حدود اندماج الجماعات الوافدة في المدن.

كما ساهمت «جانيت أبو اللغد» (1986)، في دراسة «التحضر والتغير الاجتماعي في العالم العربي»، معتقدة أن المدن مرآة التغير الاجتماعي. اعتمدت التحليل السوسيولوجي والأنثروبولوجي باستخدام أدوات إحصائية ووصفية، ما يمدّ الدراسة الحالية بإطار نظري لتفسير إعادة إنتاج الهوية في الضواحي.

أيضاً قدّم «خالد زيادة» (1995)، دراسة عن المجتمع المدني اللبناني، بعنوان «حارات الأهل، جادات اللهو»، عالج فيها خطاب السلطة والسجلات الرسمية بوصفها مدخلاً لفهم البنية الاجتماعية. ركّز على «بيروت» كنموذج، واعتمد التحليل التاريخي الوثائقي. وتفيد هذه الدراسة في قراءة دور السلطة والقيود الرسمية في تشكيل هوية «الرملة العالي».

وفي السياق نفسه، تتناول «مها كيّال» (2000)، في دراستها: «تحوّلات الزمن الأخير»، التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية في «برج البراجنة» وضواحيها.

كما قدّم «فهد فرحات» (1993)، دراسة عن برج البراجنة وجاراتها، جاءت بعنوان «برج البراجنة: ماضي عتيّد - حاضر مجيد - غدّ مرتجى» صادرة عن دار القماطي، بيروت. حلّ فيها البنية السكانية والتاريخية للمنطقة.

يُلاحظ أنّ هذه الدراسات مجتمعة عالجت قضايا التخصّص والنزوح، لكنها لم تذهب بعيداً في تحليل التشكّلات التقليدية داخل الأحياء الهجينة مثل «الرمّل العالي». ومن هنا تبرز مساهمة الدراسة الحالية التي تستند إلى تلك الأعمال، لكنها تتجاوزها بتسليط الضوء على التفاعل الهويّاتي والثقافي داخل حيّ محدّد، اعتماداً على مقارنة إثنوغرافية تجمع بين المقابلات، الملاحظة وتحليل الوثائق.

7. المقاربات النظرية

تستند هذه الدراسة إلى مقاربتين نظريّتين أساسيّتين مكّنتنا من تفسير ظاهرة النزوح الريفي والتحوّلات الاجتماعية والثقافية في حيّ «الرمّل العالي»:

– المقاربة الأولى: هي نظرية «التثاقف» (Acculturation Theory)، كما صاغها «جون بيري» (Berry, 2005)، التي تميّز بين أربعة أنماط للتثاقف: الاندماج، الانفصال، التهميش، والتماثل. اختيرت هذه المقاربة لأنها توفر إطاراً تحليلياً مناسباً لفهم كيفية تفاعل الوافدين مع البيئة المدينية الجديدة، والآليات التي اعتمدها للجمع بين عناصر الثقافة الأصلية والمعايير الحضرية. وقد وُظّفت في الدراسة الحالية لتصنيف أنماط التكيف الثقافي في مجالات الحياة اليومية مثل الأسرة، الملبس، اللهجة وأنماط الاستهلاك.

– المقاربة الثانية: هي نظرية «الهوية الهجينة» (Hybrid Identity)، كما طورها «هومي بهابها» (Bhabha, 1994) «في إطار مفهوم الفضاء البيني (Third Space)،



واعتمدت لأنها تساعد على تفسير حالة المواجهة الهوياتية بين الانتماء للريف والانغراس في المدينة، بما يفضي إلى بناء هوية مركبة تجمع بين المرجعيتين. وفي هذه الدراسة، استُفيد من هذه النظرية لفهم تحولات الأجيال، حيث يظهر الجيل الأول أكثر ارتباطاً بالقرية، بينما يعكس الجيلان الثاني والثالث تزاوجاً أوضح بين القيم الريفية والمدينة.

إلى جانب ذلك، تم استلهام بعض أفكار «التفاعل الرمزي» (Symbolic Interactionism)، التي تبرز دور المعاني المشتركة في تشكيل العلاقات الاجتماعية، لا سيما في الفضاءات المشتركة مثل المقهى والمدرسة والسوق. وقد ساعدت هذه المقاربة على فهم كيفية إعادة إنتاج الثقافة الريفية في المجال الحضري عبر الرموز والطقوس اليومية.

وباختيار هذه الأطر النظرية وتوظيفها، تسعى الدراسة إلى تقديم قراءة متكاملة للتغير الاجتماعي والثقافي في حيّ «الرمل العالي»، لا بأنه عملية اندماج خطّي، بل حالة تلاقح معقدة تنتج هوية هجينة تعبّر عن قدرة الناس على التكيف وإعادة تشكيل ذواتهم ضمن سياقات حضرية جديدة.

8. الفرضيات

انطلاقاً من الأسئلة البحثية المطروحة، يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساهم في تفسير العوامل والدوافع والنتائج المرتبطة بظاهرة النزوح إلى حيّ «الرمل العالي»، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الأساسية: إن نزوح العائلات البقاعية والجنوبية إلى حيّ «الرمل العالي» أدّى إلى إعادة تشكيل الهوية الاجتماعية لسكانه من خلال تفاعل الثقافة الريفية الوافدة مع البيئة المدنية، ما نتج عنه تحولات ثقافية واقتصادية جديدة أبرزت ملامح ثقافة هجينة تجمع بين القيم التقليدية والعناصر الحضرية الحديثة.

الفرضيات الفرعية:

- ارتبط نزوح العائلات البقاعية والجنوبية إلى حيّ «الرمّل العالي» بعوامل اقتصادية (تراجع الزراعة وغياب فرص العمل)، وأمنية (الحروب والاجتياحات)، وسياسية (غياب التنمية المتوازنة).
- ساهم التغيير المكاني والمهني للنازحين في إنتاج تحولات اجتماعية وثقافية واقتصادية، أدت إلى تداخل عناصر الريف بعناصر المدينة ونشوء ثقافة هجينة جديدة.
- تأثرت المجموعات النازحة اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً بدرجات متفاوتة، تبعاً لعوامل مثل الجيل، الانتماء المناطقي، ومستوى التعليم.

9. تحديد المفاهيم

عند تناول موضوع النزوح والتحوّلات الاجتماعية والثقافية الناتجة عنه، لا بدّ من تحديد بعض المفاهيم الأساسية التي تُشكّل إطاراً نظرياً لفهم الظاهرة. فهذه المفاهيم توضّح الأبعاد الديموغرافية والاجتماعية والثقافية للنزوح، وتساعد على تفسير التغيّرات التي طرأت على المجتمع المحليّ في حيّ «الرمّل العالي». وأبرز المفاهيم هي:

- **النزوح الريفي:** هو انتقال الأفراد أو الجماعات من القرى والأرياف إلى المدن أو ضواحيها بدافع البحث عن فرص عمل أو هرباً من ظروف اقتصادية وأمنية صعبة. وقد عرّفه «ديراني» بأنه «أحد أبرز مظاهر التحضر في لبنان، خاصة في ضاحية بيروت الجنوبية» (ديراني، 1996، ص 10).
- **الثقاف (Acculturation):** عملية التفاعل الثقافي التي تحدث عند احتكاك جماعتين أو أكثر من خلفيات مختلفة، بما يؤدي إلى تبادل وتبني عناصر من كل ثقافة. ويقدم «بيري» (Berry)، أربعة أنماط للثقاف: الاندماج، الانفصال، التهميش، والتماثل (Berry, 2005, pp 701 - 706).



- الهوية الهجينة (Hybrid Identity): يُقصد بها تكوين هوية جديدة ناتجة عن دمج عناصر من ثقافات متعددة لا تكون نسخة مطابقة لأيٍّ منها. وقد طوّر هذا المفهوم «هومي بهابها» في إطار نظريته حول «الفضاء البيني» (Third Space)، الذي يتيح نشوء هويّات انتقاليّة مرنة. (Bhabha, 1994, pp36-39)
- الأسرة الممتدة: وحدة اجتماعيّة تضمّ أكثر من جيل يعيشون معاً في مسكن واحد (الأجداد، الأبناء، الأحفاد)، وتقوم على التضامن والعصبيّة العائلية. وصفها «وصفي» بأنها النموذج السائد في المجتمع الريفي التقليدي (وصفي، 1971، ص 145).
- الأسرة النووية: وحدة اجتماعيّة أصغر تتكوّن من الوالدين وأبنائهما، وتُعدّ النمط الغالب في المجتمعات المدنيّة الحديثة. وقد استخدم «بارسونز» هذا المفهوم في إطار تحليله الوظيفي لبنية الأسرة. (Parsons & Bales, 1955, pp. 4-10)
- الضاحية الجنوبية (ضاحية بيروت): منطقة حضرية واسعة نشأت نتيجة توسّع العاصمة «بيروت» جنوباً، واحتضنت منذ السبعينيّات موجات نزوح كثيفة من الجنوب والبقاع. وتصفها «كيّال» بأنها ضاحية مدنيّة نشطة تجارياً لقربها من «بيروت» ومطارها الدولي، ومن أبرز أحيائها حيّ «الرملة العالي» (كيّال، 2000، ص 275).

10. المنهج

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكيفي (الأنثروبولوجي / الإثنوغرافي)، الذي يُعنى بفهم الظواهر الاجتماعيّة من داخلها من خلال مقارنة وصفية تحليليّة تستند إلى المعايير الميدانيّة. يقوم هذا المنهج على أدوات أساسيّة مثل الملاحظة بالمشاركة والمقابلات المتعمّقة، ما يتيح للباحث التعرّف إلى أنماط السلوك اليومي، والعلاقات الاجتماعيّة، وتمثّلات الأفراد حول هويّتهم وثقافتهم.

وقد اختير هذا المنهج لأنه الأنسب لدراسة مجتمع محلي صغير نسبياً كحيّ «الرمل العالي»، حيث لا تكفي البيانات الكميّة لفهم التفاعلات المعقّدة بين الريف والمدينة، أو لتفسير ديناميّات الهوية الهجينة. كما أُضيف إليه التحليل الوصفي التاريخي للوثائق والمراجع التي تناولت نشأة الضاحية الجنوبية وتطوّرها، وذلك بهدف وضع المعطيات الميدانيّة في إطارها الزمني والاجتماعي الأشمل.

إن الجمع بين المقاربة الإثنوغرافيّة والتحليل الوصفي أتاح للدراسة أن ترصد التحوّلات اليومية والرمزيّة في حياة السكان، وتفسّرها ضمن سياق التحدّي والنزوح الداخلي في لبنان.

11. عيّنة الدراسة

اعتمدت الدراسة على «عيّنة قصديّة» (Purposive Sample)، اختيرت بما يتيح تمثيل الفئات الاجتماعيّة المختلفة في حيّ «الرمل العالي». وشملت (30) مشاركاً من الرجال والنساء، تراوحت أعمارهم ما بين (18 و 75) سنة، بحيث تضمّنت ثلاثة أجيال: الجيل الأوّل من الوافدين (الآباء والأمهات وكبار السن)، الجيل الثاني (مواليد السبعينيّات والثمانينيّات)، والجيل الثالث (الشباب من مواليد التسعينيّات وما بعد).

من حيث التحصيل العلمي، تنوّعت العيّنة بين أمّيين (لم يتلقوا أيّ تعليم رسمي)، وحملة شهادات ابتدائيّة ومتوسطة وثانويّة، وصولاً إلى جامعيّين من الجيل الشاب. وقد راعى الاختيار تمثيل الذكور والإناث بشكل متوازن (16 ذكراً و14 أنثى).

أما من حيث الانتماء المناطقي، فقد شملت العيّنة أفراداً من أصول بقاعيّة (شمسطار، طاريا، حربتا)، وجنوبيّة (صور، النبطية، بنت جيل)، إضافة إلى بعض العائلات التي تعود جذورها إلى بلدات جبل لبنان، وذلك بهدف إظهار التنوّع الداخلي للسكان.



سكن جميع المشاركين في حيّ «الرممل العاللي» أو الأحياء الملاصقة له (عين الدلبة، الرادوف) منذ سنوات طويلة، ما أتاح للدراسة الاطلاع على تجارب متنوعة لمسارات النزوح والاستقرار.

وقد اختيرت هذه العينة لأنها تُمكن من فهم التحوّلات عبر الأجيال، وملاحظة الفروق بين الجنسين، واستكشاف العلاقة بين الأصل المناطقي ومستوى الاندماج في المجتمع المضيف.

12. التقنيات والأدوات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الكيفية التي تتيح فهمًا عميقًا للتجربة المعيشية في حيّ «الرممل العاللي».

– المقابلات شبه الموجهة (Semi-structured Interviews): وهي حوارات مفتوحة تدور حول محاور محدّدة، لكنّها تتيح للمبحوث حرية التعبير عن تجاربه وتصوراته. تم اختيارها لأنها تساعد على استكشاف المعاني التي يمنحها الأفراد لحياتهم اليومية وعلاقاتهم الاجتماعية.

– الملاحظة بالمشاركة (Participant Observation): حيث انخرط الباحث في الحياة اليومية للحيّ، فتابع التفاعلات في المقاهي، الأسواق، المناسبات العائلية والدينية. اختيرت هذه الأداة لأنها تمكّن من رصد السلوكيات الفعلية بدل الاختصار على ما يقوله المبحوثون.

– تحليل الوثائق والسجلات: شمل مراجعة المراجع التاريخية، السجلات البلدية، وبعض الدراسات السابقة التي تناولت الضاحية الجنوبية. هذه الأداة ضرورية لأنها تضع المعطيات الميدانية في إطارها الزمني والتاريخي الأشمل.

وقد جرى اختيار هذه الأدوات لأنها الأنسب لدراسة كيف تتجلى الهويّات المركّبة وأنماط الثقافة في الحياة اليومية، وهو ما لا تكفي الاستبيانات الكمية وحدها للكشف عنه.

13. إجراءات الدراسة

انطلقت إجراءات الدراسة بالتحضير المسبق، حيث جرى تحديد مجتمع البحث في حيّ «الرمّل العالي» بوصفه نموذجاً للنزوح الريفي والتحوّل الاجتماعي. تلت ذلك مرحلة بناء أدوات البحث وصياغة دليل المقابلات شبه الموجهة، إضافة إلى وضع خطة للملاحظة بالمشاركة في الفضاءات العامّة (المقاهي، الأسواق، المناسبات الاجتماعية).

بدأ العمل الميداني في أواخر العام 2018، واستمرّ حتى مطلع العام 2019، تمّ خلاله إجراء مقابلات معمّقة مع أفراد من مختلف الأعمار والفئات الاجتماعية، إلى جانب حضور عدد من الأنشطة والطقوس الاجتماعية لرصد التفاعلات المباشرة. كما جرى تسجيل الملاحظات اليومية ميدانياً وإعداد دفاتر ميدانية تعكس تفاصيل الحياة الاجتماعية والثقافية في الحيّ.

بعد جمع البيانات، خضعت المقابلات للتفريغ النصّي والتحليل الموضوعي، حيث صُنّفت المضامين وفق محاور رئيسة (الأسرة، الملبس، الطعام، اللهجة، الهوية، التعايش). كما جرى ربط المعطيات الميدانية بالوثائق التاريخية والدراسات السابقة لتعزيز المصداقية وتثبيت النتائج في إطار علمي أوسع.

لقد اختيرت هذه الإجراءات لأنها تتيح مقارنة معمّقة للواقع الاجتماعي والثقافي، وتسمح بفهم ديناميات الثقاف والهوية الهجينة في سياق النزوح الريفي، بما ينسجم مع طبيعة المنهج الإثنوغرافي المعتمد.

14. قصة النزوح الريفي إلى الرمل العالي

إن العودة إلى الخلفية التاريخية والجغرافية لمنطقة «الرمّل العالي» في إطار دراسة ظاهرة النزوح الريفي في لبنان، تكشف أن الزيادة السكانية في الأرياف قد تزامنت



مع تراجع ملحوظ في فرص العيش الكريم هناك، نتيجة الإهمال المتعمّد لبرامج التنمية الريفية. فقد تركّزت سياسات الدولة واستثمارات القطاع الخاص في بيروت، ما أدّى إلى تهميش المناطق الريفية وإفقارها اقتصاديًا واجتماعيًا لصالح العاصمة التي استأثرت بالنصيب الأكبر من الموارد والمشروعات التنموية. لقد شهدت ستينيات القرن العشرين دخول الرملة إلى الزراعة وتراجع العديد من الزراعات التقليدية، ما دفع صغار المزارعين إلى ترك قراهم (الديراني، 1996، ص 10).

ويُشير «الديراني» إلى أنّ ضعف الاستثمار في الأرياف وندرة المشاريع التنموية هناك جعلتا الهجرة نحو المدينة خيارًا وحيدًا للكثيرين، كذلك أدّى تفاقم المشاكل العشائرية في بعض مناطق البقاع إلى زيادة الدافع للهجرة إلى بيئات مدنيّة أكثر استقرارًا.

بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية، برزت عوامل قسريّة نتيجة الصراعات: فخلال حرب 1975 - 1990، أصبح الأمن مفقودًا في أجزاء واسعة من لبنان، ونزحت عائلات ريفية بأكملها إلى بيروت هربًا من المعارك. وكان للقرى الجنوبية النصيب الأكبر من النزوح بعد الاجتياحات الإسرائيلية؛ ففي اجتياح 1978، وحده اضطرّ حوالي (220) ألف جنوبي لترك منازلهم (فاعور، 1992، ص 8). اتجه كثير منهم إلى الضاحية الجنوبية وبالأخص إلى «برج البراجنة»، حيث توفّرت أراضٍ غير مبنية يمكن الإقامة فيها بتكاليف زهيدة مقارنة بأسعار العاصمة. وبيّن «فاعور» أنّ موقع لبنان المحاذي لفلسطين المحتلة جعل قرى الجنوب خطوط مواجهة، فتعرّضت لاعتداءات متكرّرة أفقرت أهلها ودمرت بنيتها، ما فاقم تيار النزوح نحو بيروت (فاعور، 1992، ص 8).

كل هذه العوامل المجتمعة - الاقتصادية بما فيها تراجع الزراعة وتهميش الأرياف، والأمنية الناتجة عن الحرب الأهلية والاجتياحات الإسرائيلية، والسياسية المتمثلة في غياب سياسات تنموية متوازنة، وتقصير الدولة في معالجة الفوارق المكانية - تداخلت في خلق موجات هجرة داخلية ضخمة، حيث يصعب فصل تأثير عامل عن آخر فيها.

15. مرحلة الاستقرار والاندماج في مجتمع الضاحية

شهدت عملية استقرار الوافدين في حيّ «الرمّل العالي» تطوّرًا تدريجيًا لمجتمعهم المحليّ ضمن الضاحية الجنوبية، حيث تمكّن النازحون، على الرغم من انتقالهم من أرياف متجانسة إلى حيّز مديني مختلف يتّسم بالكثافة السكانيّة والتنوّع الاجتماعي والاقتصادي، من التكيّف وإعادة بناء علاقاتهم بما يتناسب مع واقعهم الجديد. من إعادة بناء شبكاتهم الاجتماعيّة بطريقة تحاكي الروابط التي كانت تجمعهم في قراهم الأصليّة. وقد أسهم هذا التشكيل الشبكي في تعزيز إحساسهم بالأمان والانتماء داخل الفضاء المديني الذي بدا في البداية غريبًا عنهم. شكّلت الروابط القرابية والمناطقية عماد التنظيم الاجتماعي داخل الحيّ؛ فقد تجمّع أبناء القرية أو العشيرة الواحدة في أحياء فرعية متقاربة طلبًا للدعم المتبادل. هذا التصرف العفوي منح الوافدين شبكات أمان اجتماعي ساعدتهم على مواجهة صعوبات الإقامة والعمل، وجعل الحيّ امتدادًا لقريتهم الأصليّة في نظرهم. وكما يصف «خوري» (1975)، فإن المهاجر الريفي حين يسكن بين أبناء ثقافته ذاتها يشعر كأنّه «في بيته أو بين أهله»، ويستفيد من إرثه الثقافي لتعزيز ثقته بنفسه وبناء علاقات مطمئنة (الديراني، 1996، ص 10). وهكذا بدا «الرمّل العالي» أشبه بقرية داخل مدينة، حيث تعيش جماعات ريفية متجاورة في نطاق مدينيّ، لكن بروح تضامن وتلاحم ورثتها عن مجتمعها القروي، وإن كانت عناصر أخرى من ثقافة القرية لم تنتقل بالكامل إلى المجال الحضري.

1.15. العامل الديني المشترك

مع مرور الوقت، بدأت ملامح الحيّ تتبلور ككيان اجتماعي مستقرّ. تلفت الدراسة إلى جملة من علائم الاستقرار المكاني والمجتمعي، وأبرزها تأسيس أماكن العبادة والدفن، فضلاً عن المقاهي والمدارس والأسواق المحليّة. فعلى الصعيد الديني، سارع السكان إلى بناء مسجد وحسينيّة في أوائل الستينيّات لتوفير فضاء لممارسة شعائرهم واجتماعاتهم. وقد أدّى رجال الدين وبعض الشخصيات البارزة - أمثال



المفتي الشيخ عبد الأمير قبلان - دوراً داعماً في إنشاء النادي الحسيني باسم «الإمام الحسين (ع)» ومسجد بجواره في العام 1963، عبر توفير الدعم المادي والإرشاد لحلّ المشكلات الاجتماعية في الحيّ. تُوجت هذه الجهود بافتتاح مبنى الحسينيّة والمسجد اللذين أصبحا مركزين رئيسيين لنشاطات الوافدين الدينيّة والاجتماعيّة، ما عزّز إحساس الجماعة بامتلاك مؤسسات خاصّة بها داخل المدينة (فرحات، 1993، ص 89). ولم يقتصر الأمر على ذلك، بل أنشأت لاحقاً عائلات كبيرة، كعائلة «المنذر»، حسينيّة خاصّة بها في وسط الحيّ في العام 2009، لتلبية حاجات سكّان منطقتها في إحياء المناسبات وإقامة مجالس العزاء. هذه الصروح الدينيّة لم تكن مجرد أماكن عبادة، بل تحوّلت إلى مراكز اجتماعيّة تجمع مختلف مكوّنات الحيّ وتوطّد العلاقات بينهم.

وعلى المنوال نفسه، سعى الوافدون إلى تأمين حقّهم في دفن موتاهم محلّياً كدليل على رسوخ وجودهم. تقليديّاً؛ كان الجيل الأقدم يحرص على إعادة جثمان المتوفّى إلى قريته الأصليّة إكراماً له وارتباطاً بجذوره العائليّة. لكن مع ارتفاع أعداد الوافدين واستحالة نقل الجميع إلى القرى البعيدة، لا سيّما القرى الجنوبيّة الحدوديّة، نشأت مطالب بالسماح لهم بالدفن في مقبرة «برج البراجنة». هكذا خاض الوافدون نزاعاً مدنيّاً مع الأهالي الأصليين لانتزاع حق استخدام مدفن «الرملة» المحلي، ونجحوا مع الزمن في اعتماد تلك المقبرة لدفن موتاهم، بينما بقيت مقبرة «الرادوف» حكرّاً على عائلات البرج القديمة. ويعلّق «ديراني» بأن وجود المقبرة الخاصة بكل جماعة يُعدّ مؤشراً جوهريّاً على توطنها النهائي في المكان (الديراني، 1996، ص 48). واليوم، وعلى الرغم من زوال العوائق الجغرافيّة بعد تحرير الجنوب في العام 2000، ما زالت عائلات كثيرة من الجيل الحديث في «الرملة العالي» تفضّل دفن موتاهم في مسقط رأسها بالقرية، ما يعكس استمرار حالة الولاء الموزّع بين موطن الإقامة الحالي والموطن الأصلي (عبود، مقابلة، 2018/12/15).

2.15. العلاقات الاجتماعية

إلى جانب البُعْدَيْن الدينيِّ والرمزي، ازدهرت معالم الحياة الاجتماعية اليومية في حيِّ «الرمْل العالِي» تدريجيًّا بإنشاء فضاءات للتلاقي والترفيه والتعليم. فعلى سبيل المثال، انتقلت معهم تقاليد «الساحة القروية»، حيث اعتاد رجال القرى الاجتماع عصرًا للتسامر ولعب بعض الألعاب الشعبية. لم تكن المقاهي جزءًا من مجتمع «برج البراجنة» التقليدي قبل الخمسينيات، غير أنَّ توافد الفلسطينيين إلى مخيم برج البراجنة واللبنانيين الوافدين، أدَّى إلى ظهورها كأماكن تجمّع جديدة (ديراني، 1996، ص.ص. 49 - 50). في البداية تجنّب أبناء الريف ارتيادها نظرًا لنظرتهم المحافظة إليها لاعتقادهم بأنها أماكن لهو غير مقبولة، ففضّلوا التجمّع أمام المنازل أو في ساحات الحيِّ. لكن مع الوقت واختلاط الوافدين بالمدينة، ازدهرت المقاهي في أحياء «الرمْل» منذ التسعينيات، وتنوّعت أنماطها بين مقاهي النرجيلة التي أصبحت ظاهرة اجتماعية تشمل حتى الفتيات بعد أن كانت مستغرّبة، ومقاهي الإنترنت التي ظهرت في أواخر التسعينيات واجتذبت الشباب لمتابعة المباريات واستخدام الشبكة. وبات المقهى مشروعًا اقتصاديًّا مفضّلًا لكثير من الوافدين لما يتيح من مردود، ولأنّه يوفر ملتقى اجتماعيًّا مفتوحًا للجميع.

3.15. التعليم

وفي ميدان التعليم؛ سعى الوافدون بدايةً إلى إنشاء مدارس خاصّة بأبنائهم لتعويض نقص المدارس الرسميّة في المنطقة. افتُتحت عدة مدارس أهلية في «برج البراجنة» في الخمسينيات والستينيات، بعضها على يد أشخاص من السكان الأصليين وأخرى بمبادرات الوافدين (مثل مدرسة «الآداب» التي أسّسها أحد آل بربر من الوافدين، ومدرسة «الأهلية» أسسها أحمد برّو من جبيل). لكن الحدث الأبرز كان افتتاح «الثانوية الرسميّة للبنين» في العام 1964، في «برج البراجنة» و«ثانوية البنات» في العام 1979. مع توسّع التعليم الرسمي، انخرط أبناء الوافدين بأعداد كبيرة في المدارس



الحكوميّة لعدم قدرة الكثيرين منهم على تحمّل أفساط المدارس الخاصّة. وقد شكّلت المدرسة مساحة اندماج اجتماعي مهمّة، فصفوفها المختلطة ضمّت أبناء البرج الأصليين إلى جانب أبناء الجنوب والبقاع وحتى بعض التلامذة المسيحيين من المناطق المجاورة. خلقت هذه البيئة تجربة تواصلية جديدة للأجيال الشابة، أذابوا فيها جانباً من الحواجز المناطقية والطائفية عبر الزمالة الدراسية والأنشطة المشتركة (شداد، مقابلة، 19/02/2019).

وتشير هذه الدراسة إلى أن هذه المرحلة التعليمية أنتجت مجتمعاً شابياً مثقفاً ومنفتحاً تجاوز إلى حدّ ما الانقسامات التقليدية، وساهم في ظهور روابط مدنيّة حديثة قائمة على الفكر والقيم المشتركة أكثر من انتماءات القرية أو الطائفة. ويمكن القول إن انتشار التعليم والأحزاب غير الطائفية آنذاك أسهم في ترسيخ «الملمح المدني» لدى جزء من أبناء «الرمل العالي»، عبر إضعاف عصبيّاتهم الضيقة وتطوير وعيهم المدني الوطني.

4.15. الحياة الاقتصادية في «الرمل العالي»

أما اقتصادياً، فقد استطاع الوافدون تدريجياً أن يشقّوا لأنفسهم مكاناً في النشاط التجاري ضمن الضاحية. في البداية عمل الكثيرون منهم عمّالاً وأجراء في مرافق قائمة (المرفأ، المطار، معامل الشويفات، الورش الصناعية)، أو في مهن بسيطة كالباعة المتجولين والمزارعين لدى عائلات «برج البراجنة». لكن مع استقرار الجيل الثاني، برزت مبادرات فردية لإنشاء مصالح خاصّة في «الرمل العالي». افتتح أبناء الوافدين دكاكين للبقالة واللحوم والخضار وأفران ومعامل حرفيّة صغيرة خدمت أهل الحيّ والمناطق المجاورة. اشتهرت بعض العائلات بأعمال معيّنة؛ على سبيل المثال، تخصص بعض أبناء البقاع في تجارة الوقود (مازوت)، بينما اشتهر جنوبيون بفتح محلات لبيع الأحذية والملابس (نشأ سوق الأحذية في أحد شوارع «الرمل» منذ منتصف الثمانينيات). كذلك انتشرت في الحيّ ورش تصليح السيّارات وباقي

المهن الصناعيّة التي نقلها الوافدون معهم، حتى غدا شارع «عين الدلبة» مركزاً يعجّ بكراجات الميكانيك والكهرباء ومحلات قطع الغيار تديرها عائلات مثل آل «عيتاوي» وآل «حلّوم» وغيرهم. وبحلول مطلع الألفيّة الثالثة، تأسّست خلية اقتصاديّة ناشطة في «الرمّل العالي» تشمل مختلف الخدمات من مطاعم ومحطات وقود وصلات أفراح حديثة على أطراف الحيّ. هذا التطوّر مكّن مجتمع الوافدين من منافسة الاقتصاد المحليّ القديم في «برج البراجنة» بل تفوّق عليه، إلى درجة أنّ الوافدين أضحووا عماد الحياة الاقتصاديّة والسياسيّة في المنطقة. فهم يملكون نسبة كبيرة من المؤسّسات التجاريّة في سوق «برج البراجنة» الشعبي أيضاً، حيث حرص العديد منهم على شراء أو استئجار محالّ هناك وتعزيز ازدهار السوق ما عاد بالنفع على الجميع. ويُذكر أنّ هذا السوق يعدّ اليوم من أشهر أسواق الضاحية لرخص أسعاره وتنوع بضائعه بفضل المنافسة التي ساهم فيها التجار الوافدون (برو، مقابلة، 8/2/2019).

رغم اندماج اقتصاديّ واضح للوافدين عبر العمل والتجارة وقيام فضاءات مشتركة (المدرسة، السوق، المقهى)، تبيّن هذه الدراسة أنّ الاندماج الاجتماعي ظلّ محدوداً نسبياً بين الوافدين والسكان القدامى في «برج البراجنة». فقد ساد تجاوزاً سكانيّ مع تفاعل اجتماعيّ محدود في الفضاءات العامّة، أكثر منه اندماجاً عميقاً داخل الأسر وشبكات القرابة. ويلاحظ استمرار التجمّع المكاني بحسب المنشأ العائليّ/ المناطق داخل «الرمّل العالي»، بما يعكس قوّة الروابط الأهليّة لدى الوافدين ونزوع السكان القدامى لصون حدود هويّاتهم السكنيّة، دون قطيعة تامّة. وعلى هذا الأساس، ظلّت المشاركة الاجتماعيّة ضمن طابع المجاملة والوظيفية (أفراح، أتراح، معاملات يومية) أكثر من اندماج عائلي شامل؛ وتشير الشواهد الميدانيّة إلى أنّ المصاهرة بين المجموعتين حاضرة ولكنها أقلّ شيوعاً مقارنةً بالروابط داخل كل جماعة (شحيمي، مقابلة، 23/12/2018).

بالمقابل، أدى انخراط الوافدين الكثيف في الأحزاب السياسيّة الناشطة في



الضاحية في أثناء الثمانينيات إلى تعقيد العلاقة بعض الشيء. فهذه الأحزاب - التي أصبح الوافدون عمودها الفقري - خاضت نزاعات مسلحة في إطار الحرب الأهلية، ما ولد توترًا بين بعض قواعدها الشعبية والأهالي المحليين غير المنتمين. لكن بعد انتهاء الحرب، شهدت المنطقة انفراجات اجتماعية تدريجية مع تحسّن الأوضاع الاقتصادية والتحاق أعداد متزايدة من أبناء الوافدين والقدماء معًا بوظائف الدولة والقطاع الخاص. كما تفاعلت الأجيال الشابة في المدارس والجامعات والنقابات وانخرطت في مجتمع مدني أوسع. وبحلول التسعينيات، برزت بوادر جماعة مدينية موحدة تتجاوز الإنقسامات القديمة: انتشرت حالات إيجار المنازل المختلطة، وحدثت زيجات بين أبناء الوافدين أنفسهم من خلفيات مختلفة وحتى مع أبناء عائلات مدينية. ورغم أن ثنائية «ابن الضيعة / الغريب» لم تختفِ بالكامل، إلا أن مجتمع «برج البراجنة» بات أكثر انفتاحًا وقبولًا للتغير مع الزمن. يدل على ذلك استيعاب البلدة لعدد الوافدين في مجريات الحياة اليومية، واعتراف السكان الأصليين بدور الوافدين الأساسي في إنعاش الاقتصاد المحلي وفي حماية المنطقة ضمن الأطر الحزبية والسياسية. وهكذا، تلاقت مصالح الجماعتين وتعايشتا بسلام نسبي وإن بقيت بينهما مسافة اجتماعية واضحة (فرحات، مقابلة، 2018 / 12 / 3).

16. الواقع الثقافي في حي «الرملة العالي»: تباين يغلب التعايش

لا يقتصر فهم الهوية في حيّ «الرملة العالي» على التوصيف السردى لتغير اللباس أو العادات، بل يتطلب تفكيكًا نظريًا لمفهوم «الهوية المركبة» (Hybrid Identity)، كما يطرحه «هومي بهابها» في نظريته حول «الفضاء البيني» (Third Space)، فالسكان هنا لا يذوبون في ثقافة المدينة بشكل كامل، كما لا يحتفظون بهويّتهم القروية بشكل صلب، بل يطورون نمطًا ثالثًا هجينًا يجمع بين المرجعيتين في هوية انتقالية مرنة (Bhabha, 1994, pp. 36 - 39).

وبالمثل، فإن عمليات التكيف الثقافي التي شهدتها الحيّ تعبّر عن أحد أشكال التثاقف (Acculturation)، وفق ما يوضحه «جون دبليو بيربي» (Berry, 2005, pp. 706 - 701)، الذي يميّز بين أربعة أنماط: الاندماج، الانفصال، التهميش، والتماثل. ويمكن تصنيف سكان «الرمّل العالي» ضمن نموذج «الاندماج الانتقائي»، حيث يحتفظ الأفراد بعناصر من ثقافتهم الأصليّة (الزي، اللغة، الطقوس)، ويختارون في الوقت نفسه عناصر جديدة من الثقافة الحضريّة (أنماط التعليم، اللباس، الأنشطة الاقتصادية).

هكذا، فإن الهوية الثقافيّة في «الرمّل العالي» لا تُفهم كمجرد انتماء ثابت، بل كنتاج لعملية تفاوض مستمرّ بين الريف والمدينة، بين الذاكرة والواقع، وبين الأجيال المتعاقبة. ومن ثم، فإن ما يبدو ظاهرياً كتباين ثقافي هو في الحقيقة تجلّ لحالة تراكب هويّاتي ناتجة عن ظروف النزوح والانغماس التدريجي في فضاء حضري معقّد.

1.16. ثقافة هجينة: بين الجذور الريفيّة والتأثيرات المدينيّة

لقد أفرز التفاعل الثقافي بين الوافدين الريفيين والبيئة المدينيّة المضيفة في حيّ «الرمّل العالي» تحولات ملموسة في العادات والتصورات عبر الأجيال المتعاقبة، حيث أدّت عمليّات التثاقف والتكيف إلى نشوء ثقافة هجينة تجمع بين الريفيّ والحضريّ في آنٍ معاً. فعلى الرغم من الفوارق الثقافيّة الواضحة بين نمط الحياة القرويّ ومتطلّبات المدينة، تكرّس نمط من التعايش والتبادل الثقافيّ الذي أعاد تشكيل ملامح المجتمع المحليّ ليصبح مزيجاً غنياً بالعناصر الموروثة والمكتسبة. وتشير الدراسة أيضاً، إلى أن الحدود الفاصلة بين الثقافتين قد بدأت تتلاشى تدريجياً تحت تأثير عوامل عدّة، من بينها التفاعل اليوميّ في فضاءات الحياة المشتركة مثل الحيّ ومكان العمل والمدرسة، إضافة إلى انتشار التقنيّات الحديثة ووسائل الإعلام في معظم المنازل، فضلاً عن التحسّن الملحوظ في المستويات التعليميّة والمعيشيّة. ونتيجة لذلك، بات مألوفاً لدى سكان «الرمّل العالي» تبني مظاهر الحياة المدينيّة في



أنماط لباسهم، وعاداتهم الغذائيّة، وتنظيم فضاءاتهم السكنيّة، دون أن يتخلّوا في الوقت ذاته عن جذورهم الريفيّة العميقة التي ما تزال حاضرة في تفاصيل حياتهم اليوميّة (العنان، مقابلة، 22 / 11 / 2018).

2.16. اختيار الزوج

من أبرز مظاهر هذا التبادل الثقافيّ تغيّر مفاهيم الزواج والأسرة لدى أبناء الوافدين مقارنةً بجيل آبائهم. فقد كانت الفتاة في القرية تُخطب في سنّ مبكرة غالبًا من دون معرفة رأيها، وتُزوّج إلى العريس الذي قد تراه للمرّة الأولى يوم عقد القران. وتروي إحدى النساء من الجيل الأقدم للوافدين (أم محمد فرحات، مقابلة، 22 / 11 / 2018)، أنّها زوّجت في صباها بقرار من أهلها لشاب من قرية مجاورة ولم تره إلا يوم «كتب الكتاب»، ثم انتقلت للسكن معه في قريته قبل أن ينتقلا لاحقًا إلى حيّ «الرمل العالي». هذا النموذج كان شائعًا في الجنوب والبقاع حيث كانت العائلات ترتّب الزيجات وفق تقاليد صارمة، بينما في مجتمع «برج البراجنة» الأصليّ تمتّعت الفتيات بهامش أوسع من الحرية في اختيار الزوج ومتابعة الدراسة وحتى ارتياد السينما منذ تلك الفترة. أمّا اليوم، فقد اقتربت عادات الوافدين كثيرًا من أنماط الحياة المدنيّة الحديثة، فأصبحت لقاءات التعارف المباشر بين الشبان والفتيات ممكنة (زماله دراسة أو عمل، لقاءات عبر الإنترنت ووسائل التواصل)، وبات قرار الزواج قائمًا على قبول الشاب والفتاة لبعضهما أكثر من تربيّات الأهل. كما ارتفع متوسط سن الزواج لدى بنات الجيل الجديد من الوافدين بسبب حرصهنّ على إكمال التعليم الجامعي ودخول سوق العمل، ما أدّى إلى تأخير الارتباط لبعد العشرينات خلافًا لما كان عليه الوضع في القرية. وتشير إحدى الشابات (25 عامًا)، في المقابلات إلى أنّها «تنتظر الشريك المناسب الذي يكون سندًا لها في متابعة اختصاصها في الطبّ»، ما يعكس تغيّر تطلّعات بنات «الرمل العالي» نحو دور أكثر استقلاليّة وطموحًا (عساف، مقابلة، 20 / 11 / 2018).

3.16. الزفاف وتقاليد

تبدلت أيضًا طقوس حفلات الزفاف بين الماضي والحاضر. ففي القرى البعلبكية والجنوبية كان العرس يمتدّ لعدة أيام يسبقها أسبوع من السهرات في بيت العروسين، وتتخلّله عادات تراثية مثل «ليلة الحناء» حيث ترتدي العروس الزي التقليدي وتُقام عراضة يغني فيها الأقارب المواويل وتُقدّم طبخة خاصّة تسمى كبة العروس. كما كانت الدبكة البعلبكية ورقصات الخيل والزفة بالسيف من واجبات العرس التراثي، ويُختتم الاحتفال بحفل الزفاف الرسمي حيث تظهر العروس بالفستان الأبيض ويشارك الجميع بالرقص والغناء وتقديم الضيافة على مدى ليلة كاملة. هذه المظاهر الشعبية بدأت بالاختصار تدريجيًا. فالיום غالبًا ما يُختزل العرس بيوم واحد تُرسل فيه بطاقات الدعوة أو حتى دعوات إلكترونية عبر وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، ويُقام الحفل في صالة أفراح مقسّمة لقسم للنساء وآخر للرجال تماشيًا مع التقاليد الدينية التي تفضّل عدم الاختلاط. انحسرت بعض التقاليد القديمة كركوب العريس على حصان والتنقل به (إلا نادرًا في بعض الأعراس التراثية)، وبالمقابل حافظت الزفة على وجودها لكن بطابع حديث، فلا تزال الزغاريد ولباس الراقصين الفلكلوري حاضرة، إنما امتزجت رقصات الدبكة التقليدية برقصات دخيلة كـ«الرقص الشرقي» و«السلو» و«التانغو» حسب ذوق العروسين. يرى بعض كبار السنّ أن زفة اليوم تحوّلت إلى استعراض بهلواني أكثر منها تحدي ورهجة كما كانت في الماضي، حيث أصبح النفخ بالنار ورفع البيارق أمورًا شائعة تفقد الزفة أصالتها (ح. حميّة، أبو محمد، مقابلة، 22 / 1 / 2019). هكذا يظهر تداخل القديم والجديد في حفلات الزواج، بين الحرص على عناصر الفولكلور من جهة وتبني مظاهر الحداثة من جهة أخرى.

4.16. تحوّل القيم الأسرية والتنشئة بين جيل الآباء والأبناء

أمّا فيما يتعلّق بمؤسّسة الأسرة، فتشكّل العائلة الريفية التقليدية وحدة اجتماعية ممتدة قائمة على الامتداد والعصبية العشائرية. ويبيّن «محمد نصر» أنّ الريفيين يميلون



إلى الأسرة الممتدة التي تضمّ الجدّ والأبناء والأحفاد ضمن منزل واحد، يكون فيها للأب سلطة شبه مطلقة، يعاونه فيها الابن البكر، بينما تتوزّع الأدوار على بقية الأفراد بحسب العمر والجنس (نصر، مقابلة، 15/10/2019). وقد حمل الوافدون من البقاع خصوصاً هذا الميل العشائري القوي وكثرة الإنجاب (أحياناً 10 - 12 ولداً للأسرة) إلى حيّ «الرملة العالي» في بداياته. غير أنّ العوامل الاقتصادية والاجتماعية في المدينة سرعان ما فرضت تحوّلاً في بنية الأسرة، فمع ارتفاع كلفة المعيشة وانشغال أهل بالعمل وضيق المساكن، اتّجهت الأسر النووية لتصبح النمط الغالب (Parsons & Bales, 1955, pp 4-10). لذا انخفض معدّل الولادات بشكل ملحوظ واقتصر معظم الأزواج على عدد أقل من الأطفال قياساً بالماضي.

كذلك تراجع التمييز بين الذكور والإناث في التربية، إذ باتت الفتاة تخرج للتعليم والعمل والترفيه أسوةً بالشباب. كذلك تغيّرت علاقة الجيل الجديد بكبار السن؛ فبعدما كان رأي الجدّ أو الجدّة مقدّساً لا يُردّ في القضايا العائلية، بات الآباء والأبناء يتخذون قراراتهم بشكل أكثر استقلالية. وتصف إحدى الأمهات هذا التحول بقولها: «ابنتي عمرها (15) سنة تناقشني أنا وأباها باستمرار وتختار مدرستها وصديقاتها بنفسها؛ أما أنا حين كنت بعمرها كان عيباً أن أرفع رأسي بوجه أُمّي أثناء حديثها معي!» (مقابلة ميدانية، 2018). وهذا القول يعكس مدى التحول في أساليب التنشئة الاجتماعية والقيم بين جيل الآباء المتمسك بتقاليد الطاعة والجماعة، وجيل الأبناء المعتاد على حرية أكبر وفردية أوضح في نمط الحياة (نصر، www.aranthropos.com).

5.16. المطبخ: فضاء للتثاقف والتبادل الثقافي

من جهة أخرى، أثر التفاعل الثقافي في المطبخ والأكلات لدى المجتمع الهجين في «الرملة العالي». فقد جلب الوافدون معهم أطباقهم القروية المميزة وعرفوا بها سكان المدينة، كما تعرّفوا هم بدورهم على أطعمة المدينة وأدخلوا بعضها إلى موائدهم. تشير إحدى السيدات المهجّرات من جنوب لبنان إلى حينها لنكهة «الفراكة» الجنوبية

(وهي لحم مدقوق مع برغل وبهارات) ورائحة «الصعتر» و«الزيتون» البلدي التي اعتادت تذوّقها من حاكورة منزلها في القرية. كذلك بقيت المونة الجنوبيّة حاضرة في بيوت الوافدين، من «دبس الزيتون» و«التنباك (التبغ)» المجفف وغيرها. في المقابل، حمل البقاعيّون أكلات خاصة بهم مثل المخلوطة (خليط حبوب مع القاورما) و«الرشتا» (شوربة العجين والعدس)، غير أنّ هذه الأطباق قلّ طلبها في المدينة فلم تعد تطبخها الأجيال الشابة كثيرًا. لكن ما زالوا ينتجون مأكولات «preserved»، ك«الكشك» (برغل مجفف مع لبن)، و«المقدوس» (بادنجان محشي بالجوز) ويحفظونها في جرار لفصل الشتاء، بل قامت بعض نساء الوافدين ببيع منتجاتهن القرويّة للأسر المدينيّة في «البرج» لتحسين دخل الأسرة (منصور، مقابلة، 2019/10/8).

وفي الوقت نفسه، تعرّف الوافدون عبر جيرانهم على مأكولات بيروتيّة لم تكن مألوفة في قراهم، مثل «الأرضي شوكي» وطبق «الملوخية» والحلوى البيروتيّة الشهيرة «المفتقة» (وهي حلوى من الأرز والعقدة الصفراء). بل إن «المفتقة» أصبحت جزءًا من تقاليد بعض عائلات الوافدين أيضًا لتحضيرها في مواسم محدّدة. كذلك تذوّق القرويّون لأول مرة ثمار البحر في المدينة (الأسماك والمأكولات البحرية كانت نادرة في القرى البعيدة عن الساحل). مع انشغال نساء الوافدين بشكل أكبر بالوظيفة خارج المنزل في العقدين الأخيرين، وانتشار الوجبات السريعة وأطعمة المطاعم ك«البيتزا» و«البرغر»، قلّ إعداد بعض الأطباق الريفيّة التي تتطلب وقتًا وجهدًا طويلين (كاليخنة والمحاشي). ومع ذلك، ما زالت الأكلات التراثيّة الثقيلة تطبخ في المناسبات والأعياد لدى معظم الأسر، حفاظًا على النكهة التقليدية والهوية الخاصة بالمائدة العائليّة (منصور، مقابلة، 2019/10/8).



6.16. اللباس: فضاء للتثاقف والتحول

وفي الملبس والمظهر، شهد المجتمع تحولات لافتة تدلّ على التثاقف. وصلت نساء الوافدين إلى الضاحية في الستينيات وهنّ يرتدين الفستان الطويل مع بنطال قماشي، يطلق عليه «كشكش» في أطرافه، تحت الفستان، وعلى الرأس منديل يُعرف بـ«الطيار»؛ أما كبريات السن فكنّ يلففن منديلاً أبيض على رؤوسهنّ (زراقط، مقابلة، 6/1/2019). تعرّفت هؤلاء النساء بسرعة على أزياء المدينة الأكثر حداثة في تلك الفترة: التّورات المكسّرة والفساتين القصيرة وحقائب اليد والمعاطف الفروية، وبدأن باعتماد بعضها تدريجياً. ثم جاء المدّ الديني في أواخر السبعينيات والثمانينيات ليعيد تشكيل موضّة النساء، فالتزمت الغالبية بارتداء الحجاب الشرعي وأحياناً العباء السوداء الواسعة اتباعاً للتقاليد الإسلامية. لكن حتى الحجاب شهد تطوراً في شكله مع الزمن؛ إذ ظهرت نماذج حديثة متأثرة بالموضّة الغربية من حيث الألوان الزاهية والتنسيق مع الثياب الضيقة، إلى جانب استمرار البعض على النمط المحافظ بالعباء السوداء. كذلك برز اختلاف في مظهر الشابات، فبينما تخلّت كثيرات عن غطاء الرأس كلياً وواكبن الموضّة العالمية في تصفيف الشعر والماكياج، اختارت أخريات الجمع بين الحجاب والزينة الحديثة كارتداء البنطال الضيق تحت المعطف الطويل واستخدام مساحيق التجميل. هذا التنوع في الأزياء يعكس امتزاجاً بين التأثير الديني المحافظ والتأثير المدني المنفتح. وقد وثّق البحث صوراً لنموذج حجاب البقاع الشمالي القديم مقابل الحجاب العصري الحالي لإبراز هذا التغيّر (السباعي، مقابلة، 11/10/2019).

أما ملابس الرجال، فتحوّلت من اللباس الريفي التقليدي إلى اللباس العصري على نحو شبه تامّ خلال جيلين. دخل أوائل الوافدين وهم يرتدون «الشروال» الفضفاض و«القمباز» و«الحطّة والعقال» - وهي ملابس العمل الريفي ورمز وجاهة الرجل القروي - وكان إطلاق الشوارب الكثيفة وحمل العصا (الخيزرانة)، وربط الزنّار على الخصر

دلالات على رجولة وهيبة صاحبها. هذه الهيئة سرعان ما بدأت بالاختفاء مع احتكاك القادمين بثقافة المدينة، فانتشر ارتداء البنطال والقميص بين الرجال منذ السبعينيات، ثم ظهر ارتداء البدلات الرسمية وربطات العنق لدى من حصلوا على وظائف مكتبيّة. وبحلول التسعينيات، بات المظهر السائد لرجال «الرمّل العالي» وشبابه لا يختلف عن سواهم من رجال المدينة في اللباس العصري، مع استثناءات محدودة لكبار السنّ الذين بقوا على طربوشهم وشروالهم. الجدير بالذكر أن مظاهر أناقة الرجل تغيّرت نوعياً، فبعدما كان الاعتناء بالمظهر مقصوراً على تعطير الثياب بالعطر العربي وتهذيب الشارب وتلميع الحذاء، بات الرجال والشباب يعتمدون عناصر جديدة مثل الساعة الفاخرة والمسبحة الثمينة والخاتم الكبير (خاصةً الملتزمين دينياً). وظهرت بين بعض الشبان تسريحات شعر «على الموضة» مستوحاة من المشاهير الرياضيين والفنانين، بما في ذلك إطالة الشعر للأكتاف وربطه (وهي تسريحة غير معهودة قديماً)، أو حلاقة أجزاء من اللحية بشكل مبتكر. هكذا لحقت موضة شباب «الرمّل العالي» بركب الموضة المحليّة والعالميّة تقريباً، في دليل آخر على انخراط الجيل الجديد في الثقافة المدنيّة الحديثة. ومع ذلك، ظلّ لباس المناسبات التراثي حاضراً أحياناً، خصوصاً في الاحتفالات التراثيّة حيث يرتدي البعض الشروال والطربوش لإبراز فخرهم بأصولهم الريفيّة. وقد أشار الباحث إلى صورة لرجل من أوائل الوافدين (صلاح حميّة) يظهر فيها بالقمباز والطربوش، مقابل صورة حديثة لحفيده بلباس معاصر، تجسّد الفارق بين الجيلين (رحال، مقابلة، 2018/10/02).

7.16. اللهجات والهويّة بين الريف والمدينة

جانب آخر للثقافة هو موضوع اللهجات واللغة. رغم إقامة الوافدين لعقود في بيروت، احتفظ كثيرون منهم بلهجاتهم القرويّة المميّزة التي تكشف عن أي منطقة جاءوا. فاللبناني البعلبكي مثلاً يُعرف من استخدامه مصطلحات محليّة لا يفهمها إلا أبناء منطقته (مثل «جُوّهت الله عليك» أي وحياتك، أو «هَكجين» بمعنى قريب



جداً). أما اللبناني الجنوبي فيميل لكسر أواخر الكلمات ومدّ بعض الأصوات (يقول «نحن» بدل «نحن») وأيضاً يلفظ حرف القاف بشكل همزة أو لفظ الطاء تاء (يقول «تريق» بدل «طريق»). هذه الفروق اللغوية استمرّت بين سكان «الرملة العالي»، حيث بقيت اللهجة علامة انتماء ثقافي فرعي تُظهر المنطقة الأصليّة لكل مجموعة. ورغم اندماج الأجيال الناشئة بشكل أكبر في مجتمع المدينة وتعلّمهم لنمط اللغة المحلي، فإن الكثيرين منهم يتنقلون بسلاسة بين لهجة البيت (الريفية) ولهجة الشارع أو العمل (القريبة من لهجة بيروت). إلى ذلك، أدّى انتشار الإعلام المرئي والاغتراب إلى دخول مفردات أجنبية (فرنسيّة وإنكليزيّة)، في لغة الحديث اليومي للشباب. باتت عبارات مثل «أوكي» و«ميرسي» و«هاي» شائعة في الكلام، ما يعكس تأثير العولمة الثقافيّة حتى على مستوى اللغة المحكيّة المحليّة. لكن يمكن القول إن اللهجة بقيت من آخر قلاع الهوية الريفيّة التي تشبّث بها الوافدون كرمز لانتمائهم ضمن مجتمع هجيني (زراقط، مقابلة، 6/1/2019).

بالرغم ممّا سبق، تُظهر هذه الدراسة، أنّ الوافدين لم يذوبوا كليّاً في مجتمع المدينة ثقافياً، بل خاضوا صراعاً هويّاتياً بين تبني معالم الحياة الجديدة وبين التمسك بالموروث. فكثير منهم يعدّ نفسه حتى اليوم «ابن القرية» وإن عاش وعمل في بيروت لعقود، ويخطّط للعودة في نهاية المطاف إلى بلدته الأصليّة. يقول أحد القدماء (م. حمود أبو محمد): «صحيح أنّي وُلدت وتعلّمت وتوظّفت في الضاحية، لكنني ابن الجنوب، وبس موت وصيت يدفنوني بالجنوب». هذه العبارة تختزل عمق ارتباط الوافدين بجذورهم على الرغم من نشأتهم المدينيّة. فعندما شعروا بأن منظومة حياتهم الاجتماعيّة في المدينة تهدّد بطمس هويّتهم الأصليّة، كانوا يرتدون غريزياً إلى العصبية العائليّة والعشائريّة وإلى عاداتهم الخاصّة كآليّة دفاع. ظهر ذلك في استمرار الزواج ضمن نطاق العائلة الموسّعة أو أبناء الضيعة قدر الإمكان، وفي حلّ النزاعات الكبيرة أحياناً بالاحتكام إلى قانون الثأر العشائري بدل القانون المدني (حمود، مقابلة، 5/1/2019).

8.16. العصبية العشائرية وحدود التعايش

لا بدّ من التوقّف عند بعض الأحداث العنيفة التي شهدتها المنطقة في الثمانينيات ثم مطلع الألفية الثانية، والتي برز فيها منطق الثأر والعصبية العشائرية كعامل رئيس في تصعيد النزاعات. فقد تطوّرت بعض الإشكالات الفردية إلى مواجهات دموية تكرّرت على نحو متتالٍ، ولم يجرِ احتواؤها إلا بعد تدخل وجهاء محليين وقوى سياسية واجتماعية. مثل هذه الحوادث عمّقت المخاوف من آثار النزاعات ذات الطابع العشائري على النسيج الاجتماعي في الضاحية، حيث شكّلت العشيرة في نظر بعض الوافدين ركيزة للتماسك والدفاع عن الذات، فيما نظر إليها آخرون بوصفها مصدرًا للتوتر والقلق في حالات الخلاف. بهذا المعنى، بقيت الهوية الفرعية (قبلية أو قروية)، تطفو على السطح كلّما احتدمت مواجهة أو منعطف اجتماعي حرج، فيظهر التباين الكامن تحت غلالة التعايش اليومي. ومع ذلك، هناك نقاش حول هذا التعايش بالتباين ذاته أفرز حالة ثقافية فريدة في «برج البراجنة»، فقد امتزجت ثقافتا الريف والمدينة في حيّ واحد دون أن تذوب إحداها بالآخرى كليًا. صحيح أنّ البعض يتّهم الضاحية بأنّها «ترّيفت» نتيجة عادات الوافدين، ولكن في المقابل تمأسست قري الوافدين وأدخل عليها الكثير من مظاهر المدنية. لقد تعلّم الوافدون أساليب الحياة المدنية وتكيّفوا معها، لكنهم في الوقت نفسه أعادوا إنتاج ثقافتهم الأصلية داخل المدينة ومنحوها بُعدًا من الحداثة. والنتيجة مجتمع متنوّع الثقافات نجح في إيجاد أرضية مشتركة للتعايش، دون أن يتخلّى كل طرف تمامًا عن خصوصيته (الموسوي، مقابلة، 3 / 1 / 2019).

9.16. ديناميات الأجيال والتحوّل الثقافي

على صعيد ديناميكية الأجيال، توضّح الدراسة أنّ الفوارق الثقافية بدت صارخة بين الجيل الأوّل من الوافدين (جيل الآباء والأجداد) والجيلين الثاني والثالث (الأبناء والأحفاد). الجيل الأوّل الذي نزح قبل وأثناء الحرب الأهلية حمل معه



إلى المدينة مجتمعه الخاصّ بأكمله من عادات الضيعة وتقاليدها ولهجتها وحنينه الدائم إليها. رفض هذا الجيل الاندماج التامّ في حياة المدينة وحافظ على نمط عيشه القروي من حيث اللباس والعلاقات الاجتماعية القائمة على صلة القرابة والتضامن العشائري. لذلك تشكّلت في «الرمّل العالِي» تجمّعات سكنيّة تعكس الوحدة الثقافيّة للنازحين وتؤمّن لهم سنداً في وجه صعوبات المدينة. هذا ما جعل انخراطهم مع السكان المقيمين في البداية صعباً - فالثقافتان مختلفتان جوهرياً - إلا أنّ تلك الصعوبة تقلّصت مع ظهور الجيل الثاني. يجمع الجيل الثاني (مواليد السبعينيّات والثمانينيّات) بين تراث القرية الذي نقله الآباء وبين بدايات التكيّف مع حياة المدينة التي وُلدوا أو ترعرعوا فيها. ساعدت التطوّرات السياسيّة في الثمانينيّات (صعود الأحزاب اليساريّة والإسلاميّة وانخراط العديد من الوافدين فيها)، إلى جانب شيوع التعليم وانتشار التلفاز والهاتف، في تشكيل شخصيّة هذا الجيل المزدوجة. فقد تخلّى شبّان الجيل الثاني تدريجيّاً عن الزيّ القرويّ المحافظ لصالح لباس المدينة العمليّ، واتّسعت دائرة علاقاتهم الاقتصاديّة والثقافيّة خارج إطار العائلة والحيّ. ومع نهاية الحرب، بدأ هؤلاء يشعرون بالانتماء إلى حيّ «الرمّل» كـ«مجتمع محليّ» له مصالح مشتركة ومصير واحد، وليس مجرد امتداد مؤقت للقرية. لقد أدّى اعتيادهم على النظم الاجتماعيّة الجديدة في الضاحية ونموّ مصالح اقتصاديّة لهم (فتح دكان، شراء بيت، إلخ) إلى تثبيت جذورهم وجعل عودتهم إلى القرية أقلّ احتمالاً من آبائهم. وهكذا يمكن الاعتقاد أنّ حيّ «الرمّل» قد تحوّل إلى مجتمع متكامل المعالم في نظر هذا الجيل.

الجيل الثالث (مواليد التسعينيّات ومطلع الألفيّة الثالثة)، هو أبناء الوافدين وأحفادهم، الذين ولدوا جميعاً في المدينة ولم يعيشوا حياة القرية إلا عبر من خلال حكايات الآباء وزيارات متباعدة. يتميّز هؤلاء بأن ارتباطهم الوجداني بالقرية ضعيف، بينما تشكّلت ذاكرتهم في أحياء الضاحية وثقافتها المدنيّة. وتربّى معظمهم في أسر

نووية صغيرة مع بداية تلاشي نموذج الأسرة الممتدة، وتلقوا تعليمهم في مدارس بيروت وجامعاتها، واحتكوا منذ الصغر بمجتمع متنوع. لذا هم أكثر اندماجاً في الثقافة المدنية وأقل ازدواجية من الجيل السابق. فعلى سبيل المثال، أصبح زواج شاب من «برج البراجنة» بفتاة وافدة أو العكس أمراً عادياً ضمن هذا الجيل مع زوال الكثير من التحفظات القديمة. وكذلك باتت الفتاة من هذا الجيل صاحبة قرار إلى حد كبير في رسم مسار حياتها مقارنة بأمها أو جدتها كما سلفت الإشارة. ويصف «أحمد وصفي» هذه الحالة بأنها «تكييف اجتماعي» ناجح؛ فالأحفاد يحملون معظم عناصر الثقافة الجديدة نتيجة انصهارهم فيها، كإيمانهم بالحرية الفردية والاستقلال الشخصي وحق الفتاة في التعليم والعمل واختيار شريكها (وصفي، 1971، ص 150). بالتالي، يقل الصراع بين الجيل الثالث وأهله لأن الجميع باتوا أقرب منظومة إلى ثقافة المدينة الحديثة.

مع ذلك، تؤكد الدراسة أن التراث القروي لم يختفِ تماماً، بل أعيد إنتاجه بشكل مرن مع الأجيال الجديدة. فحتى الشاب المدني من أصل ريفي قد يظهر بعض القيم الريفية في منعطفات حياته (كاحترام كبير للعائلة الممتدة أو التمسك بلهجة والدیه أو تقاليد معينة في الزواج والطعام). أي إن التغير الثقافي لا يحدث بحلقات منفصلة، بل هو عملية تراكمية تنتقل فيها عناصر الثقافة جيلاً بعد جيل مع تعديلها شيئاً فشيئاً (وصفي، 1971، ص 24). وهكذا حافظ مجتمع «الرمل العالي» على خصوصيته الثقافية الموروثة على الرغم من تبنيه الكثير من مظاهر التحضر، وهو ما جعله حالة جديرة بالدراسة لفهم علاقة الريف بالمدينة في العالم العربي. وكما أشارت «Janet Abu-Lughod»، تُعدّ المدينة مرآة للتغير الاجتماعي لأنها الميدان الذي تتجلى فيه إعادة بناء المجتمع. (Abu-Lughod, 1986, p62)

وقد رأينا في حالة «الرمل العالي» كيف انعكس التغير الاجتماعي على مشهد المدينة/ القرية في آن معاً، حيث استمرت الهوية الريفية نابضة داخل فضاء حضري معاصر.



17. الخلاصة والاستنتاجات

تخلص الدراسة إلى أن حيّ «الرمل العالي» يمثل نموذجاً حياً للتفاعل المركّب بين عوامل النزوح القسريّ والاختياريّ، وبين البنى الريفيّة والقوالب المدنيّة في مجتمع واحد. لقد استطاع الوافدون خلق مجتمع هجينٍ حافظ على قدر كبير من خصائصه الريفيّة وفي الوقت ذاته تبنّى العديد من السمات الحضريّة. من منظور التنمية الاجتماعيّة، يظهر أن سياسة الدولة اللبنانيّة في إهمال الضواحي وعدم دمجها بنسيج المدينة بشكل مخطّط جعلت «الرمل العالي» أشبه بـ«منزل بيوت كثيرة» أي مجتمعاً تعدّدياً قائماً على التكافل الاقتصادي والتعايش الاجتماعي الحذر دون اندماج كامل. فعلى مدار ستين عاماً من تشكّله، لم يحظَ الحيّ بخدمات بلدية ملائمة أو خطط إنمائيّة جادّة لتحسين بنيته التحتيّة أو ظروفه الاجتماعيّة. وإلى اليوم، يُعدّ «الرمل العالي» منطقة مهمّشة على الرغم من كثافة سكانها ومساهماتهم الكبيرة في اقتصاد الضاحية. ومع ذلك، أفرزت التجربة نوعاً من التعايش الدبلوماسي بين الوافدين والأهالي، قوامه التعاون في الاقتصاد والخدمات، والتسامح المتبادل على المستوى الاجتماعي، مع بقاء مسافة من الحرص والخصوصيّة لكل طرف. يمكن وصف العلاقة بأنها علاقة تكامل أكثر منها اندماج؛ تكامل حيث أصبح الوافدون ركناً أساسيّاً في الحياة الاقتصاديّة والسياسيّة المحليّة، فيما ظلّ التواصل الاجتماعي عبراً وخاضعاً لمجاملات وضوابط مرجعيّتها انتمايات كل مجموعة.

وكذلك؛ تشير الدراسة إلى ظاهرة لافتة برزت في العقود الأخيرة هي النزوح العكسي نحو الريف أو تمدين الريف. فبعد انتهاء الحرب وتحسّن الأوضاع الأمنيّة في القرى، بدأ بعض سكان «الرمل» بالعودة الجزئيّة إلى بلداتهم الأصليّة - خصوصاً في عطلات نهاية الأسبوع والضيف - واستثمروا في إعادة إعمار منازلهم هناك. لقد نقل هؤلاء معهم بعض مكتسبات الحياة المدنيّة إلى الريف، كأساليب البناء بالإسمنت متعدّد الطوابق والاهتمام بالبنى التحتيّة وتأسيس مشاريع تجارية. وهذا

يسهم في تطوير أنماط الحياة الريفيّة نفسها وجعلها أقرب إلى نمط المدن. بمعنى آخر، لم تقتصر المسألة على تأثر الريفيّ بالمدينة فحسب، بل أيضًا تأثرت القرية بعودة أبنائها المدينيين وما حملوه معهم من أفكار واستثمارات. وعلى نطاق أوسع، أدّت هيمنة الإعلام الفضائي وشبكات الإنترنت في العقدَيْن الأخيرَيْن إلى تسريع انتشار الثقافة المدينيّة والمعلومة في كل بيت ريفيٍّ في لبنان. وبات من الصعب اليوم رسم خطّ فاصل واضح بين ثقافة الريف وثقافة المدينة كما كان في الماضي، فالمجتمع اللبناني يعيش حالة تداخل مستمرّ بينهما.

مع ذلك، تكشف حالة «الرمّل العالي» أنّ عمليّة التغيّر الثقافي لم تكن سلسلة بالكامل، إذ رافقتها حالة مراوحة هويّاتيّة لدى الجماعات النازحة بين الماضي والحاضر. فالجيل الأوّل بقي قلبه معلقًا بقريته، ما جعل اندماجه المديني ناقصًا، بينما الجيل الجديد أكثر تجذّرًا في المدينة لكنه ورث بدوره بعض ولاءات الماضي واتّخذ منها مرجعيّة قيّميّة يستند إليها في مواجهة تحديات الحاضر. وهكذا تشكّلت هويّة مركّبة لأبناء «الرمّل العالي» تجمع بين شعورهم بأنهم «من أهل بيروت» عمليًّا، وبين إحساسهم الداخلي بأنهم «أبناء الضيعة». هذا الواقع يفسّر ازدواجيّة سلوكهم، فهم يشاركون مجتمعهم الجديد نشاطاته وينخرطون فيه، لكنّ روابطهم العائليّة وصلاتهم بقراتهم تبقى حاضرة بقوة (زيارات دوريّة، بناء بيوت في مسقط الرأس، دفن الموتى هناك). ويمكن توصيف هذه الحالة لا كـ«قرية في المدينة بكل معنى الكلمة»، بل كـ«مجتمع هجين» يعيش حالة تعايش مستقرّ دون اندماج كامل.

ختامًا، تبرهن الدراسة أن الضواحي العشوائيّة مثل «الرمّل العالي»، ليست مجردّ تجمّعات بؤس وفوضى عمرانيّة، بل هي مجتمعات لها ديناميّاتها الخاصّة وقدرتها على التكيف والصمود. فقد نجح سكان الحيّ في تحقيق قدر من الاستقرار المعيشي وبناء مجتمع محليّ متنوّع، على الرغم من ظروف نشأته الصعبة وافتقاره للدعم الرسمي. ويظهر أن التماسك الاجتماعيّ المستمدّ من ثقافة الريف أدّى دورًا حاسمًا



في هذا النجاح النسبي، إذ وفر للوافدين شبكة أمان اجتماعي ومخزوناً قيمياً أعانهم على تجاوز صدمات الغربة والتهميش. وفي المقابل، أدّت عوامل الحداثة في المدينة إلى تطوير الثقافة الريفيّة نفسها باتجاه مزيد من المرونة والانفتاح، دون أن تفقد هويّتها الأصليّة. إن قصّة «الرملة العالي» هي قصّة قرية نمت داخل مدينة، بكل ما فيها من تناقضات، عصبية وتسامح، محافظة وتجديد، صراع وتعايش. وهي بذلك تقدّم نموذجاً مصغراً لفهم تحولات المجتمع اللبناني في نصف القرن الأخير تحت تأثير النزوح الداخلي والتغيّرات الاقتصادية والسياسيّة. فعندما «تجمع المدينة أضداداً متنافرين» في مساحة مشتركة (الماوردي، 1058)، يتشكّل واقع اجتماعي معقّد، لكنّه قابل للحياة والتطور إذا ما وجدت المجموعات المختلفة أرضيّة للتفاهم والتكامل.

لقد طرح سكان «الرملة العالي» قضايا الانتماء والهويّة في حيّز المدينة العامّة (خوري، 1988، ص 64)، وبرهنوا أن بناء مجتمع مشترك ممكن على الرغم من كل عوامل التباين، ما دام هناك احترام متبادل وسعي مشترك نحو تحسين الحياة للجميع. وأيضاً على الرغم من عدم تحقيق اندماج اجتماعي كامل حتى الآن، تبقى تجربة هذا الحيّ مثلاً مهماً يُستفاد منه في دراسة التحضر والتغيّر الاجتماعي في العالم العربي، لأنها تبيّن كيف تستطيع الجماعات الشعبيّة توظيف ثقافتها وقدراتها لإعادة تشكيل مسار حياتها مع كلّ الظروف الصعبة.

تجدر الإشارة إلى أن تجربة حيّ «الرملة العالي» ليست معزولة عن السياق العربي، بل تتقاطع مع تجارب مشابهة في مدن أخرى شهدت موجات نزوح داخليّ حادّ. على سبيل المثال، يقدّم حيّ «سبينة» في ريف دمشق نموذجاً مشابهاً لناحية نشأته من تجمّعات نازحة من الجنوب السوري في الستينيّات والسبعينيّات، وتحولّه إلى حيّ شعبيّ مكتظّ خارج التخطيط الرسمي. كما يمكن مقارنة الرملة العالي بـحيّ «الحسين» في القاهرة، الذي شكّل ملاذاً للطبقات النازحة من الأرياف المصريّة إلى العاصمة، مع احتفاظ السكّان بهويّتهم الريفيّة في فضاء حضري مفعّم بالتدين الشعبي والتكافل

العالي. هذه المقارنة تُظهر أن الحواضر العربيّة الكبرى أنتجت أحياء هامشيّة مشابهة، تعكس ديناميّات النزوح والاندماج الجزئي، وتترك في التوتّر بين الريف والمدينة، وبين الأصالة والتحديث، وإن اختلفت في السياقات السياسيّة والعمرانيّة. مثل هذه المقارنة تُبرز قيمة حيّ «الرمّل العالي» ليس فقط كحالة لبنانية خاصّة، بل كنموذج قابل للتعميم الجزئي في سياق التحضر العربي غير المتكافئ.

أخيراً، توصي الدراسة بإجراء مقارنات مستقبلية بين حيّ «الرمّل العالي» وأحياء عربيّة مشابهة من حيث النشأة والتكوين، مثل «الكرنتينا» في بيروت، «حي النبعة» في «سن الفيل»، «حي صيداوي» في «طرابلس»، «حيّ الحسين» في القاهرة، و«مخيم سبينة» في ريف دمشق. إذ يُمكن لمثل هذه المقارنات أن تضيء على الفروقات في آليات الاندماج، وإعادة إنتاج الهوية، والتفاعل مع السلطة الرسميّة في بيئات حضرية متنوّعة.



18. المراجع

1.18. المصادر والمراجع باللغة العربية

1. ديراني، أحمد. (1996). التنازع والتواصل: أشكال اندماج أبناء الريف في المدينة. رسالة دبلوم في الأنثروبولوجيا، الجامعة اللبنانية، بيروت.
2. زيادة، خالد. (1995). حارات الأهل، جادات اللهو. بيروت: دار النهار للطباعة والنشر والتوزيع.
3. شوقي، عبد المنعم (1981)، مجتمع المدينة (الإجماع الحضري)، ط7، دار النهضة العربية، بيروت.
4. غالي، بطرس. (1996). نشرة سكان العالم. صندوق الأمم المتحدة للسكان، بيروت.
5. فاعور، علي. (1992). التحولات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية. ط1، دار المؤسسة الجغرافية، بيروت.
6. فرحات، فهد. (1993). برج البراجنة: ماضي عتيق - حاضر مجيد - غد مرتجى (الجزء الثاني). دار القماطي، بيروت.
7. كيال، مها، (2000). تحولات الزمن الأخير. مركز الإنماء القومي، بيروت.
8. الماوردي، علي بن محمد. (ت 450 هـ / 1058 م). تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك. دار النشر (أو الجهة المحققة) - النسخة المتوفرة عبر مكتبات التراث.
9. وصفي، أحمد. (1971). علم الاجتماع الريفي. دار النهضة العربية، بيروت.
10. وصفي، عاطف. (1971). الأنثروبولوجيا الثقافية: مع دراسة ميدانية للجالية اللبنانية الإسلامية بمدينة ديربورن الأميركية. دار النهضة العربية، بيروت.

2.18. الدوريات

1. مجلة الفكر العربي. (1986). عدد خاص عن مشكلات التحضر في الخليج العربي. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

3.18. المواقع الإلكترونية

1. نصر، رامي. (دون تاريخ). مقاربات حول سؤال الثقاف: قراءة في واقع تحولات الريف اللبناني. موقع Anthropos استرجع في تاريخ 25 / 7 / 2019، عبر الرابط: <http://www.aranthropos.com>

4.18. المقابلات الوجيهة

1. برو، محمد. رئيس لجنة حي آل برو وصاحب مؤسسات اقتصادية. مقابلة في تاريخ 8 / 2 / 2019، (ساعتان).
2. حمود، م. أبو محمد. وافد قديم إلى «الرمل العالي»، مقابلة في تاريخ 5 / 1 / 2019، (3 ساعات).
3. حميّة، أبو محمد. من قدماء وافدي الرمل من الجنوب. مقابلة في تاريخ 22 / 1 / 2019 (3 ساعات).
4. زراقت، كاملة. ربّة منزل ومن قدماء حي الرمل. مقابلة في تاريخ 6 / 1 / 2019 (ساعتان).
5. السباعي، أم كامل. من قدماء محلّة برج البراجنة. مقابلة في تاريخ 11 / 10 / 2019 (3 ساعات).
6. شحيمي، حسين. عضو لجنة حيّ وناشط اجتماعي في حي الرمل العالي. مقابلة في تاريخ 23 / 12 / 2018 (ساعتان).
7. شداد، هشام. أستاذ مادّة التاريخ. المقابلة الثانية في بتاريخ 19 / 2 / 2019 (3 ساعات).



8. عبود، رفيق. عضو لجنة حيّ في عين السكة - برج البراجنة. مقابلة في تاريخ 2018 /12 /15 (ساعتان).
9. عساف، حسين. عضو لجنة حيّ وناشط اجتماعي في حيّ الرمل. مقابلة في تاريخ 2018 /11 /20 (ساعتان).
10. العنّان، محمد. مدير ثانوية رسمية سابقاً وناشط اجتماعي. مقابلة في تاريخ 2018 /11 /22 (ساعتان ونصف).
11. فرحات، سليمان. عميد متقاعد من الجيش اللبناني. مقابلة في تاريخ 2018 /12 /3 (3 ساعات).
12. منصور، أم سهيل. ربّة منزل وناشطة اجتماعيّة في برج البراجنة. مقابلة في تاريخ 2019 /10 /8 (3 ساعات).
13. الموسوي، خليل. من قدماء حيّ الرمل ورئيس لجنة شارع. مقابلة في بتاريخ 2019 /1 /3 (4 ساعات).
14. نصر، محمد. وافد إلى منطقة الرمل العالي، مقابلة في بتاريخ 2019 /10 /15 (3 ساعات).

5.18. المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1. Abu-Lughod, J. (1986). **The Arab City: A Reader in Urban Social History**. New York: Columbia University Press.
2. Bhabha, H. K. (1994). **The location of culture**. London & New York: Routledge.
3. Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. **International Journal of Intercultural Relations**, 29(6), 697-712. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.07.013>
4. Parsons, T., & Bales, R. F. (1955). **Family, socialization and interaction process**. Glencoe: Free Press.

الذكاء الروحي وأثره في إدارة التغيير لدى العاملين في الجمعيات الخيرية في لبنان

علي محسن فضل الله⁽¹⁾

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الروحي وأثره في إدارة التغيير لدى العاملين في الجمعيات الخيرية في لبنان، مع التركيز على دور هذا الذكاء في تعزيز استعداد العاملين للتغيير. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ذي الطبيعة المختلطة (الكمّي والنوعي).

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات الكمية من عينة بلغت (300) موظفاً وعاملاً، في حين تم استخدام المقابلة شبه الموجهة لجمع البيانات النوعية من خمسة عشر مشاركاً، وذلك لتقديم تحليل معمق لتجاربهم، وقد أظهرت النتائج أن تنمية الذكاء الروحي يمكن أن تكون أداة استراتيجية لتهيئة ثقافة تنظيمية داعمة ومرنة، والمساهمة في الحد من مقاومة التغيير.

وتؤكد الدراسة على أهمية دمج برامج تنمية الذكاء الروحي ضمن استراتيجيات إدارة التغيير في القطاع الخيري لضمان تحقيق تحولات تنظيمية ناجحة ومستدامة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الروحي، الاستعداد للتغيير، الجمعيات الخيرية، البحث النوعي، الثقافة التنظيمية.

(1) طالب دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة آزاد، طهران - إيران.



Abstract

This study aims to explore the relationship between the level of spiritual intelligence among employees of Lebanese charitable organizations and their readiness to accept organizational change, with a focus on the cognitive and emotional dimensions of spiritual intelligence and their impact on psychological readiness, active participation, and effective response to change. The research adopted a mixed-methods design, using a questionnaire for the quantitative phase and semi-structured interviews for the qualitative phase. The study involved a sample of [300] employees from various charitable organizations, along with (15) semi-structured interviews conducted to provide rich, in-depth insights.

Data collection focused on understanding how participants conceptualize and apply the cognitive and emotional aspects of spiritual intelligence in real organizational settings, particularly in situations requiring adaptation and cooperation. Thematic analysis was employed to identify recurring patterns, themes, and narratives that illustrate the link between spiritual intelligence and readiness for change.

The findings suggest that fostering employees' spiritual intelligence can serve as a strategic tool to cultivate a supportive and flexible organizational culture, mitigate resistance to change, and strengthen commitment to change initiatives. The study emphasizes the importance of integrating spiritual intelligence development programs into change management strategies within the charitable sector to ensure the success and sustainability of organizational transformations.

Keywords: Spiritual Intelligence, Readiness for Change, Charitable Associations, Qualitative Research, Organizational Culture.

المقدمة

تُعدّ المنظمات بجميع أنواعها من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات، غير أنها لم تعد تعمل في بيئات مستقرّة، بل أصبحت تواجه عالمًا يتسم بالتقلّب

وعدم اليقين والتعقيد والغموض، (Volatility Uncertainty, Complexity, VUCA)، وهي سمات فرضتها التحوّلات العالمية السريعة، لا سيّما الثورة التكنولوجيّة (Bennett & Lemoine, 2014, p.p. 27 – 28). وإلى جانب ذلك، ساهمت الأزمات الصحيّة والاقتصاديّة في إعادة تشكيل بيئات العمل، ما جعل التكيف والتجديد المستمرّين شرطاً أساسياً لبقاء المنظمات وازدهارها. (Kotter, 1996, p.p. 20 - 25)

وفي السياق اللبناني، تمثل الجمعيات الخيريّة فاعلاً رئيساً في مواجهة الأزمات، لكنها اصطدمت في السنوات الأخيرة بواقع معقّد نتيجة الانهيار الاقتصادي الحادّ، ما يتطلّب منها مرونة تنظيميّة عالية وقدرة متجدّدة على إعادة تصميم البرامج والخدمات. وتظهر بعض الدراسات أن مقاومة التغيير في المؤسسات قد تعود إلى دوافع انفعاليّة وقيميّة أعمق، مثل الخوف من المجهول (Oreg et al., 2011, p.p. 73-101). وهنا يبرز دور الذكاء الروحي، وهو قدرة الفرد على توظيف القيم والموارد الروحيّة لتكييف السلوك، وتعزيز الوعي بالذات (Zohar & Marshall, 2000, p.p. 7 - 15). وقد أثبتت الأبحاث أن الذكاء الروحي يسهم في تعزيز الصمود النفسي في الأزمات، من خلال مساعدة الأفراد على تأطير الخبرات السلبية ضمن منظور أوسع (Wigglesworth, 2012, p.p. 5 - 14).

1. الإشكالية

وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الذكاء الروحي وإدارة التغيير في الجمعيات الخيريّة اللبنانيّة، وتحليل كيفيّة توظيف هذا البعد لتعزيز استجابة العاملين للتغيير، وتمكين المؤسسات من تجاوز العقبات. من هنا، تتلخّص إشكاليّة بما يلي:

– ما هي العلاقة بين مستوى الذكاء الروحي لدى العاملين في الجمعيات الخيريّة



- اللبانية واستعدادهم لقبول التغيير التنظيمي؟
- ما هي الآليات النفسية التي تربط بين الذكاء الروحي وقدرة الأفراد على التكيف مع التغيير في بيئة عمل غير ربحية؟
- كيف يؤثر الذكاء الروحي على فعالية برامج إدارة التغيير في الجمعيات الخيرية اللبنانية؟
- كيف يمكن للجمعيات الخيرية اللبنانية أن تستخدم الذكاء الروحي كأداة لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير؟

2. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى:

- تحديد العلاقة بين مستوى الذكاء الروحي لدى العاملين واستعدادهم لقبول التغيير التنظيمي في الجمعيات الخيرية اللبنانية.
- تقييم أثر الذكاء الروحي في تحسين استجابة العاملين وفعاليتهم في التعامل مع التغيرات التنظيمية في الجمعيات الخيرية اللبنانية.
- الكشف عن الآليات النفسية التي تربط بين الذكاء الروحي وقدرة الأفراد على التكيف مع التغيير في بيئة العمل غير الربحية.
- صياغة توصيات عملية للجمعيات الخيرية اللبنانية حول كيفية استثمار الذكاء الروحي في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.

3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من سِدِّ فجوة معرفية في تفسير دور الذكاء الروحي في إنجاح إدارة التغيير داخل الجمعيات الخيرية اللبنانية. وتقترح إطاراً يبين كيف يعزز الذكاء الروحي المعنى والانتماء والمرونة النفسية لدى العاملين، بما يفضي إلى خفض مقاومة التغيير وارتفاع المبادرة وترسيخ ثقافة قائمة على القيم تسهم في استدامة الأداء المؤسسي.

1.3. الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تحليل دور الذكاء الروحي في دعم إدارة التغيير، خاصة في بيئة الجمعيات الخيرية اللبنانية التي تتميز بخصوصياتها الثقافية (Emmons, 2000, p.p. 3-26; King, 2008, p. 64). كما تقدم إطاراً مفاهيمياً يوضح أثر الذكاء الروحي في سلوك الأفراد أثناء التغيير عبر تعزيز الدافعية والانتماء (Nasel, 2004, p. 10). وتبرز دورها في بناء المرونة النفسية وتحويل التحديات إلى فرص (Zohar & Marshall, 2000, p. 8; Wigglesworth, 2012, p. 55)، وتدعو أيضاً إلى دمج البعد الروحي في النماذج التنظيمية، وتطوير أدوات قياس تراعي الخصوصية الثقافية. (Nasel, 2004, p. 4)

2.3. الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة رؤية عملية لتفعيل الذكاء الروحي في إدارة التغيير ضمن السياق غير الربحي اللبناني، بما يعزز مرونة المؤسسات واستمراريتها في بيئات مضطربة. فإن فهم أثر الذكاء الروحي يساهم في تقليل مقاومة التغيير وزيادة التفاعل الإيجابي والمبادرة (عبد الرحمن، 2022، ص. ص. 76 – 98؛ Wigglesworth, 2012, p. 45)، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم (اللبنان، 2017، ص. ص. 45 – 62؛ Fry, 2003, p 104). كما يمكن توظيف النتائج في تصميم برامج تدريبية وأدوات تقييم تدعم استقطاب وتطوير الكفاءات وفق مقاربة شمولية تشمل البعد الروحي (حسن، 2021، ص. ص. 33 – 50؛ Zohar & Marshall, 2000, p 72). وتدعم الدراسة تبني أنماط قيادية إنسانية مثل القيادة الروحية والقيادة الخادمة لتعزيز المعنى والمشاركة (العبيدي، 2019، ص. ص. 88 – 112؛ Benefiel, 2005, p 25)، ما يحوّل إدارة التغيير إلى ممارسة قيادية عميقة تحقق القبول والانتماء المؤسسي وتفعّل الدور الإنساني للجمعيات الخيرية في مواجهة الأزمات.



4. الدراسات السابقة

تُعدّ الدراساتُ السابقةُ حجرَ الأساس الذي تُبنى عليه البحوثُ العلميّة؛ فهي تتيح للباحث الإحاطة بما أُنجِز في موضوعه من اتّجاهاتٍ ونماذج ونتائج، وتُساعدُه على تحديد موقع دراسته الراهنة داخل الإطار المعرفي والمنهجي للحقل. كما تُبرز الثغراتِ والأسئلةَ غير المحسومة، وتُسهم في ضبط التعريفات الإجرائيّة واختيار أدوات القياس الملائمة، بما يوجّه تصميم البحث ويُعزّز أصالته العلميّة.

1.4. دراسة (Dini Turipanam Alamanda (2021)

أجرى «ديني توريبانام ألاماندا» (Dini Turipanam Alamanda) وزملاؤه (2021)، دراسة بعنوان «*The role of spiritual intelligence in citizenship behaviours amongst Muslim staff in Malaysia*»، استهدفت موظفين مسلمين في ماليزيا لفحص أثر الذكاء الروحي في سلوكيات المواطنة التنظيمية. شملت العيّنة (5000) موظّف يعملون في (40) شركة، واعتمد الباحثون تصميمًا كميًا باستبيانات معيارية وتحليل نموذج المعادلات الهيكلية. (SEM/LISREL) أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالّة بين الذكاء الروحي و«OCB»، بما يشمل أبعاد المبادرة، مساعدة الزملاء، والالتزام الطوعي بما يتجاوز الدور الرسمي. وتشير الدلالات التطبيقية إلى أن تنمية الذكاء الروحي لدى العاملين يمكن أن تعزّز مناخًا تنظيميًا داعمًا للسلوكات الطوعية التي ترفع كفاءة الأداء المؤسسي.

2.4. دراسة نيميثا أبو بكر (Nimitha Aboobaker) وآخرون (2022)

قدّمت دراسة «نيميثا أبو بكر» (Nimitha Aboobaker) وآخرون (2022)، دراسة بعنوان «*Workplace spirituality and employees' readiness for change as precursors to innovative work behaviour: an empirical examination*». نُشرت في مجلة «*International Journal of Intelligent Enterprise*»، حيث استهدفت عيّنة

مكوّنة من (208) موظفين في قطاع تكنولوجيا المعلومات لاختبار أثر الروحانيّة في بيئة العمل على الاستعداد للتغيير والسلوك الابتكاري. اعتمدت الدراسة تصميمًا كميًا باستبيان مقنّن وتحليلًا إحصائيًا لاختبار العلاقات بين المتغيّرات، وأظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية؛ إذ ارتبطت الروحانيّة في العمل بارتفاع الاستعداد للتغيير، وبدوره، ارتبط الاستعداد للتغيير بزيادة السلوك الابتكاري، بما يدعم بناء ثقافة تنظيميّة قائمة على القيم تسهّل عمليّات التغيير.

3.4. دراسة أيمن منصور(2022)

أجرى أيمن منصور، دراسةً بعنوان «*Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national Jordanian banks*»، استهدفت موظفي البنوك الوطنيّة في الأردن لفحص كيف تؤثر الفوائد المُدرّكة من التدريب في الاستعداد الفردي للتغيير وفي الالتزام الوجداني بالمنظمة. شملت العيّنة (451) موظفًا من (16) بنكًا، واعتمد الباحث استبيانًا مقنّنًا وتحليل «PLS-SEM»، لاختبار الفرضيّات. أظهرت النتائج أنّ إدراك الموظّفين لعوائد التدريب يرتبط إيجابيًا بارتفاع الاستعداد للتغيير، وأنّ هذا الاستعداد يتوسّط أثر فوائد التدريب على الالتزام الوجداني، بما يقدّم دلالاتٍ تطبيقيةً لتعزيز برامج التدريب بوصفها رافعةً لتهيئة العاملين وتقبّلهم لجهود التغيير في القطاع المصرفي الأردني.

4.4. دراسة Zimbelachew Masresha Engida وآخرون (2022)

أجرى «Zimbelachew Masresha Engida» وآخرون (2022)، دراسةً بعنوان: «*The effect of change leadership on employees' readiness to change the Future Business*». نُشرت في «*Journal*». استهدفت الدراسة موظّفي القطاع العام في إقليم «أمهرا» بإثيوبيا لفحص أثر القيادة الداعمة للتغيير (Change Leadership) في جاهزية الموظّفين للتغيير مع



اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. اعتمد الباحثون منهجاً كمياً بمسحٍ لعددٍ أصلي قدره (2546) موظفاً ضمن ثمان منظمات حكومية شرعت في مبادرات تغيير، وتم اختيار (514) موظفاً بالعينة العشوائية البسيطة. خضعت الأدوات لاختبارات الثبات والصدق باستخدام التحليكين العاملين الاستكشافي والتوكيدي، ثم جرى اختبار الفرضيات عبر نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). أظهرت النتائج علاقةً إيجابية دالة بين القيادة الداعمة للتغيير والثقافة التنظيمية، وبين الثقافة التنظيمية وجاهزية الموظفين للتغيير؛ بينما لم يظهر تأثير مباشر للقيادة الداعمة للتغيير على الجاهزية، كما لم تُثبت الثقافة التنظيمية وسيطاً بين القيادة والجاهزية. تدعو الدراسة القادة في القطاع العام إلى تنمية ممارسات القيادة التي تُنمي ثقافةً تنظيميةً مُساندةً للتغيير بوصفها مساراً غير مباشر لتعزيز جاهزية العاملين.

5.4. دراسة (Sulastini (2023)

أجرت «Sulastini» وآخرون (2023)، دراسة بعنوان «*Workplace Spirituality as an Alternative Model for Promoting Commitment to Change and Change-Oriented Organisational Citizenship Behaviour*»، نُشرت في مجلة «*Administrative Sciences*»، واستهدفت قطاع التعليم العالي في إندونيسيا لفحص أثر الروحانية في مكان العمل على الالتزام بالتغيير وسلوكات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو التغيير لدى أعضاء هيئة التدريس. اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً بمسحٍ واسع لهيئة التدريس (السكان 1500 ≈ محاضر، والمستجيبون (1050)، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات. وأظهرت النتائج أثراً مباشراً قوياً للروحانية في العمل على الالتزام الوجداني بالتغيير، وأثراً مباشراً معتدلاً على سلوك المواطنة الموجه نحو التغيير، مع وجود دورٍ وسيطٍ للالتزام بالتغيير في العلاقة بين المتغيرين؛ بما يدعم تبني ممارسات روحية مؤسسية تُنمي المعنى والانتماء وتُعزز السلوكات التطوعية الداعمة لبرامج التغيير.

6.4. دراسة Laura Margaret O'Sullivan (2022)

أجرت «Laura Margaret O'Sullivan» و «Nicole Lindsay» دراسةً بعنوان «*The relationship between spiritual intelligence, resilience, and well-being in an Aotearoa New Zealand sample*»، (نُشرت إلكترونياً 2022؛ وطباعة 2023)، استهدفت عيّنة من (214) طالباً جامعياً في نيوزيلندا لفحص العلاقة بين الذكاء الروحي وكلّ من المرونة النفسيّة ومكوّنات الرفاه النفسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي عبر استبيانات معيارية، وانتهت إلى أن ارتفاع مستويات الذكاء الروحي يرتبط بزيادة المرونة وبانخفاض مؤشّرات الاكتئاب والضغط؛ ما يشير إلى قدرة أفضل على التكيف مع التغيّرات الأكاديمية والبيئية في عيّنة الطلبة.

7.4. دراسة إبراهيم سليمان موسى المصري (2022)

أجرى الباحث «إبراهيم سليمان موسى المصري» (2022)، دراسةً بعنوان «الذكاء الروحي وعلاقته بالشغف الأكاديمي»، نشرت في «مجلة جامعة الملك عبد العزيز: كلية الآداب والعلوم الإنسانية»، أُجريت في فلسطين على عيّنة مكوّنة من (691) طالباً جامعياً، هدفت إلى التعرّف إلى أثر الذكاء الروحي في تقبّل/ الاستعداد للتغيير الأكاديمي لدى الطلبة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة مقنّنة لقياس مستويات الذكاء الروحي ومؤشّرات تقبّل التغيير في البيئة الجامعية. وأظهرت النتائج علاقةً إيجابيةً دالةً بين الذكاء الروحي واستعداد الطلبة للتغيير، بما يشير إلى أن تنمية أبعاد الذكاء الروحي (المعنى، التأمل، الاتّساق القيمي) ترتبط بارتفاع القدرة على التكيف مع التحوّلات الأكاديمية وتقليل القلق المرتبط بها.

8.4. دراسة فيصل خليل صالح الربيع (2013)

أجرى الباحث «فيصل خليل صالح الربيع» (2013)، دراسةً بعنوان «*Spiritual Intelligence and its Relationship to Gender and Achievement Level of*



نُشرت في «المجلة الأردنية في العلوم التربوية» استهدفت الدراسة (256) طالباً وطالبة من كلية التربية بـ«جامعة اليرموك» لفحص مستوى الذكاء الروحي وعلاقته بكل من الجنس ومستوى التحصيل الأكاديمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمةً مقياس الذكاء الروحي لـ«King» (2008)، مع إجراءات للثبات والصدق. وأظهرت النتائج أن مستوى الذكاء الروحي لدى العينة كان متوسطاً، ولا توجد فروق دالة تُعزى لمتغير الجنس، مع فحص الفروق المرتبطة بمستوى التحصيل ضمن إطار الدراسة. تُسهم هذه النتائج في توصيف تموضع الذكاء الروحي لدى الطلبة وفي توجيه الدراسات اللاحقة نحو محدداته وسياقاته الأكاديمية.

9.4. دراسة علي حمّادي حسين (2021)

أجرى الباحث «علي حمّادي حسين» (2021)، دراسةً بعنوان «*Spiritual Intelligence among University Students*»، نُشرت في مجلة «*Lark*»، بجامعة «واسط» - العراق، واستهدفت عينةً مقدارها (400) طالبٍ وطالبة من المرحلتين الأولى والرابعة خلال العام الدراسي (2020 - 2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الذكاء الروحي لدى الطلبة والكشف عن الفروق وفق متغيري الجنس والتخصّص، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي. قام الباحث ببناء مقياس للذكاء الروحي مكوّن من (50) فقرة والتحقّق من ثباته (ألفا كرونباخ ≈ 0.84)، ثم عالج البيانات إحصائياً وقدم توصياتٍ بحثيةً وتطبيقيةً، وأظهرت النتائج أن متوسط الذكاء الروحي جاء فوق المتوسط الفرضي للمقياس، مع فروق دالة لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تُعزى للصفّ الدراسي؛ ما يشير إلى ارتباط تنمية الأبعاد الروحيةً بقدرٍ أعلى من المرونة والتكيّف الإيجابي مع المتغيرات الأكاديمية لدى طلبة الجامعة.

10.4. دراسة ناصر خالد حسن شعفة (2020)

أجرى «ناصر خالد حسن» وآخرون (2020)، دراسةً بعنوان «الذكاء الروحي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى الأخصائيين الاجتماعيين»، نُشرت في «مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية» في جامعة مدينة السادات-مصر. استهدفت الدراسة (150) إختصاصياً اجتماعياً في بيئة مهنية عربية، واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمةً مقياسين من إعداد الباحث لقياس الذكاء الروحي والمرونة النفسية. أظهرت النتائج علاقة ارتباطية موجبة دالة بين الذكاء الروحي والمرونة النفسية، كما وُجدت فروق دالة لصالح مرتفعي الذكاء الروحي في الدرجة الكلية للمرونة وأبعادها (الالتزام، والتحكم، والتحدى)، ما يدلّ على أن تنمية الذكاء الروحي ترتبط بقدرة أعلى على التكيف والمواجهة في السياقات المهنية.

11.4. دراسة عامر علي العطوي (2008)

أجرى «عامر علي العطوي» و«سلام جاسم حمود» (2008)، دراسةً بعنوان «أثر الدعم التنظيمي المُدرّك في استعداد العاملين للتغيير»، ونُشرت في «المجلة العراقية للعلوم الإدارية» - جامعة كربلاء. استهدفت الدراسة (94) موظفًا في معمل اسمنت المشّي، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي عبر استبانة لقياس الدعم التنظيمي المُدرّك وأبعاد الاستعداد للتغيير (الانفعالي، المعرفي، السلوكي/النّيّة). أظهرت النتائج علاقة موجبة ودالة بين ارتفاع إدراك الدعم التنظيمي وبين استعداد العاملين للتغيير في أبعاده المختلفة، وأوصت بتعزيز سياسات الدعم المؤسسي وممارساته لتقوية جاهزية العاملين لبرامج التغيير.

12.4. دراسة ميثاق هاتف الفتلاوي (2023)

أجرى «ميثاق هاتف الفتلاوي» و«صمود عبدالغفور كريم الربيعي» (2023)، دراسةً بعنوان «دور التماثل التنظيمي في تعزيز استعداد العاملين للتغيير: بحث تحليلي



لآراء عينة من موظفي كليات جامعة كربلاء»، نُشرت في مجلة «أهل البيت عليهم السلام»، العدد 32، ص (592-615). استهدفت الدراسة موظفي كليات جامعة كربلاء لفحص أثر التماثل التنظيمي في استعداد العاملين للتغيير، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث وُزعت (290) استبانة واستُعيدت (186) استبانة قابلة للتحليل، وأُجري التحليل باستخدام (SPSS v23) و (AMOS v20) وأظهرت النتائج وجود ارتباط وتأثير مباشر دالٍ إحصائياً بين التماثل التنظيمي واستعداد العاملين للتغيير، بما يؤكد أن تعظيم تماثل العاملين مع منظماتهم يُعدّ مدخلاً عملياً لتعزيز جاهزيتهم لبرامج التغيير وتقبلهم لها.

5. المقاربات النظرية

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النماذج والنظريات التي تفسّر كلاً من الذكاء الروحي وإدارة التغيير التنظيمي، وذلك لتأطير العلاقة بينهما وتحديد آليات تأثير الذكاء الروحي في استعداد العاملين للتغيير. وفيما يلي أبرز هذه المقاربات:

1.5. نظرية الذكاء الروحي - دانا زوهر (Zohar, 2000)

تفترض أن الإنسان يمتلك بُعداً روحياً يُمكنه من التعامل مع أسئلة القيم والمعنى والغاية. حدّدت «زوهر» قدرات أساسية مثل الوعي العميق بالذات، التواضع الفكري، التكيف الوجودي، والإبداع الأخلاقي.

تساعد هذه النظرية على تفسير دور القيم الروحية والوعي الذاتي لدى العاملين في الجمعيات الخيرية اللبنانية في تقليل مقاومة التغيير وتعزيز المرونة التنظيمية.

1.1.5. نموذج أبعاد الذكاء الروحي - كينغ (King, 2008)

يقسّم الذكاء الروحي إلى أربعة أبعاد: التفكير الوجودي النقدي، إنتاج المعنى الشخصي، الوعي المتعالي، وتوسيع حالات الوعي، أما توظيفها في الدراسة، فيبرز

من خلال اعتماد هذا النموذج في بناء أداة المقابلة، لقياس الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية للذكاء الروحي لدى العاملين.

2.1.5. نظرية إيمونز (Emmons, 2000)

تري أن الذكاء الروحي قدرة معرفية نفسية تساعد الفرد على إيجاد معنى للتجارب الحياتية وتجاوز الأزمات واتخاذ قرارات منسجمة مع القيم العليا. وقد استخدمت هذه النظرية لتفسير كيفية تمكّن الأفراد من إعادة تأطير التحديات التنظيمية كفرص للنمو الشخصي والمهني.

3.1.5. نظرية التغيير المخطط - كيرت لوين (Lewin, 1951)

تحدّد هذه النظرية ثلاث مراحل لإدارة التغيير: فكّ الجمود، إحداث التغيير وإعادة التجميد. مع التركيز على إشراك العاملين في جميع المراحل، وقد وفّرت هذه النظرية إطاراً لتحليل سلوك العاملين في أثناء عمليّات التحوّل في الجمعيّات الخيرية.

4.1.5. نموذج «جون كوتر» للتغيير (Kotter, 1996)

يقترح «جون كوتر» ثمان خطوات لقيادة التغيير، تبدأ بخلق شعور بالإلحاح وتنتهي بترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية. ساعد هذا النموذج على فهم دور القيادة الروحية في تعزيز المشاركة الفاعلة وتقليل مقاومة التغيير.

5.1.5. نظرية رأس المال النفسي - لوتانز وآخرون (Luthans et al., 2007)

تدمج نظرية «لوتانز وآخرون» (2007)، بين الكفاءة الذاتية والأمل والتفاؤل والمرونة لكونها قدرات قابلة للتنمية تعزّز استعداد العاملين للتغيير، وقد فسّرت هذه النظرية كيف يساهم الذكاء الروحي في دعم هذه القدرات النفسية، ما يعزّز الصمود والمشاركة الإيجابية.



6.1.5. نظرية السلوك المخطط - أجنز (Ajzen, 1991)

تفسّر نظرية «السلوك المخطط» السلوك الإنساني من خلال الاتجاه نحو السلوك والمعايير الذاتية والتحكم السلوكي المدرك. وساعدة هذه النظرية على فهم النية السلوكية للعاملين واستعدادهم الفعلي لتقبل التغيير التنظيمي.

2.5. نظريات التغيير التنظيمي

توفّر نظريات التغيير إطاراً يزاوج بين المقاربات المرحلية-القيادية (نماذج كوتر، لوين، ليبيت وآخرون) التي تنظّم خطوات الانتقال وترسيخه ثقافياً، والنظريات النفسية-السلوكية (رأس المال النفسي، السلوك المخطط) التي تفسّر دوافع الأفراد ونواياهم. هذا التكامل يوضح كيف تتكوّن جاهزية العاملين وتُترجم إلى سلوك داعم للتغيير وتُمهّد لاستعراض النماذج اللاحقة وصياغة فرضيات قابلة للاختبار.

1.2.5. نموذج «كوتر» للتغيير (Kotter, 1996)

يحدد نموذج «كوتر» للتغيير ثمان مراحل تبدأ بخلق الإحساس العاجل بالحاجة إلى التغيير وتنتهي بترسيخه في الثقافة المؤسسية (Kotter, 1996, p. 20 - 45). ويبرز دور القيادة في تحفيز العاملين وكسب ثقتهم.

2.2.5. نظرية «لوين» للتغيير المخطط (Lewin, 1951)

تقسم نظرية «لوين» للتغيير المخطط عملية التغيير إلى ثلاث مراحل: فك الجمود، إحداث التغيير، وإعادة التجميد، مع التشديد على مشاركة العاملين (Lewin, 1951, p.p. 224 - 230).

3.2.5. نموذج «ليبيت» وآخرون

امتداد لنموذج «لوين» مع أبعاد سلوكية وتنظيمية أكثر تفصيلاً، تركّز على العلاقة بين قائد التغيير والمؤسّس. (Lippitt et al., 1958, p 10 - 18)

4.2.5. نظرية رأس المال النفسي (Luthans et al., 2007)

تدمج نظرية «رأس المال النفسي» الأمل والتفاؤل والكفاءة الذاتية والمرونة، كقدرات قابلة للتنمية وتؤثر مباشرة في استعداد العاملين للتغيير (Luthans et al., 2007, p.p. 9 - 14).

5.2.5. نظرية السلوك المخطط (Ajzen, 1991)

تفسر نظرية «السلوك المخطط» السلوك من خلال الاتجاه نحو السلوك والمعيّار الذاتي والتحكم السلوكي المدرك (Ajzen, 1991, p.p. 180 - 183).

6. تحديد المفاهيم

يجمع تحديد المفاهيم الخيوط الأساسية التي يقوم عليها البحث: الذكاء الروحي بوصفه مصدراً للمعنى والانسجام القيمي في سلوك الأفراد، التغيير التنظيمي كرحلة مدروسة تنتقل فيها المؤسسة من واقع إلى آخر، وملامح الجمعيات الخيرية كفاعل غير ربحي يخدم المجتمع في بيئات متقلبة، إضافةً إلى الرأسمال النفسي بما يتضمنه من كفاءة ذاتية وأمل وتفاؤل ومرونة. وستعرض هذه المكونات بصياغة عملية متسقة مع نموذج الدراسة، ونستخلص منها مؤشرات قياس واضحة تُستخدم لاحقاً في اختبار الفرضيات.

1.6. مفهوم الذكاء الروحي

يُعرّف «مفهوم الذكاء الروحي» بأنه «القدرة على استخدام القيم والموارد الروحية لإضفاء المعنى على الحياة والعمل واتخاذ قرارات منسجمة مع غايات عليا» (Zohar & Marshall, 2000, p.p. 3 - 6). ويُعدّ امتداداً لما أشار إليه «غاردر» في نظرية «الذكاءات المتعددة»، حيث اقترح «الذكاء الوجودي» كقدرة على التأمل في القضايا الكبرى للحياة والبحث عن الغاية (Gardner, 1983, p.p. 59 - 61). وقد طوّر



«روبرت إيمونز» المفهوم لاحقاً بوصفه مجموعة قدرات معرفية تساعد الفرد على إيجاد المعنى وتجاوز الأزمات (Emmons, 2000, p.p. 4 - 7). هذه التطورات توضح أن الذكاء الروحي أصبح إطاراً علمياً لربط القيم الداخلية بالأداء الفردي في بيئات العمل.

2.6. مفهوم التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية انتقال المؤسسة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي مستهدف، يتضمن تعديلات في الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا، أو الثقافة، أو الإستراتيجيات، بهدف الاستجابة بفعالية للمتغيرات البيئية وتحقيق أهدافها. (Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018, p. 752)

3.6. مفهوم الجمعيات الخيرية

الجمعيات الخيرية هي منظمات غير ربحية تهدف إلى تحقيق أهداف إنسانية أو اجتماعية أو ثقافية أو دينية، وتعتمد على الموارد المادية والبشرية الطوعية لتقديم خدماتها، وتعدّ فاعلاً رئيساً في مواجهة الأزمات وخدمة المجتمعات (United Nations, 2003, p.p. 27 - 28).

4.6. مفهوم الرأسمال النفسي

يُعرف الرأسمال النفسي بأنه حالة نفسية إيجابية تتضمن الثقة بالنفس، التفاؤل، الأمل والمرونة، التي تمكن الأفراد من النجاح في بيئات العمل المليئة بالتحديات، وتعدّ مورداً مهماً للتكيف مع التغيير التنظيمي. (Luthans, et al., 2007, p. 3)

7. فرضيات الدراسة

ترتكز الفرضيات على الأدبيات التي تربط البعد الروحي لدى الأفراد بجاهزيتهم للتغيير داخل المنظمات. تنطلق من علاقة مباشرة بين الذكاء الروحي والاستعداد

للتغيير، ثم تفكّك الأثر عبر أبعاده المعرفي والعاطفي والسلوكي بوصفها آليات تُحوّل المعنى والانسجام القيمي إلى تعاطفٍ ومشاركةٍ وممارساتٍ داعمة. وبذلك تُختبر قوّة هذه الروابط وأتجاهها في سياق الجمعيات الخيرية اللبنانية.

- الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية بين مستوى الذكاء الروحي لدى العاملين واستعدادهم لقبول التغيير التنظيمي في الجمعيات الخيرية اللبنانية.
- الفرضية الثانية: يرتبط البُعد المعرفي للذكاء الروحي لدى العاملين بزيادة استعدادهم لقبول التغيير التنظيمي وسهولة اندماجهم في عملية التغيير.
- الفرضية الثالثة: يرتبط البُعد العاطفي للذكاء الروحي لدى العاملين بزيادة قدرتهم على التعاطف وفهم وجهات نظر الآخرين، ما يعزّز تقبلهم ومشاركتهم في عملية التغيير التنظيمي.
- الفرضية الرابعة: يسهم تجسيد القيم الروحية سلوكياً في رفع الاستجابة الفعّالة للتغيير.

8. المنهج

اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (الكمي + النوعي) بتصميم تتابعي تفسيري؛ وقد جُمعت أولاً بيانات كمية عبر استبيان وُزّع على (300) موظف/ة يعملون في جمعيات خيرية موزّعة على خمس مدن لبنانية، ثم تلتها مرحلة نوعية عبر مقابلات شبه موجهة مع (15) مشاركاً قصدياً لاستكشاف الدلالات الكامنة وراء النتائج الكمية.

جرى تحليل البيانات الكمية بأساليب وصفية/ارتباطية وانحدار، بينما حُلّت المقابلات وفق التحليل الموضوعاتي لاستخلاص الموضوعات المركزية ذات الصلة بمتغيّرات الدراسة. اختيار المنهج المختلط مبرّر بطبيعة الظاهرة ذات الأبعاد القيمة-الوجدانية، وحاجة التفسير العميق لما يظهر كمياً، وتعزيز المصادقية عبر



التثليث المنهجي. كما استخدمت برمجيات إحصائية (SPSS v26) وإجراءات صلاحية وثبات (كرونباخ، تحليل عاملي/توكيدي، وSEM).

9. العينة

تكوّنت العينة الكمية من (300) موظف/ة من جمعيات خيرية موزعة جغرافياً داخل لبنان، بما يشمل المدن الحضرية. وتنوّع المشاركون بحسب الجنس، الفئات العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدور الوظيفي. ويعكس التخطيط بيروت الكبرى، طرابلس، وصيدا، إضافةً إلى مناطق أخرى لضمان تنوّع البيئات الاجتماعية والاقتصادية. روعي في اختيار المستوى العمري الغالب فئتي (25 – 34) سنة (149) مشاركاً و (35 – 44) سنة (95) مشاركاً، بما يؤكّد شريحة مهنية ناضجة قادرة على التفاعل مع التغيير. أمّا العينة النوعية فضمّت (15) مشاركاً مختارين قصدياً من العاملين والقادة لإجراء مقابلات شبه مهيكلّة تعمّق تفسير النتائج الكمية. حُفظت سرّية هوية الجمعيات التزاماً بالاعتبارات الأخلاقية.

10. الأدوات والتقنيات

تعتمد هذه الدراسة تصميمًا مختلطًا يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، لتحقيق عمق في الفهم واتّساع في التعميم. يُوظّف الاستبيان لاختبار العلاقات بين أبعاد الذكاء الروحي وأبعاد الاستعداد للتغيير عبر مؤشرات موثوقة (مع التحقق من الثبات مثل كرونباخ ألفا)، بينما تُستخدم المقابلات شبه الموجهة لالتقاط المعاني القيمة والوجدانية التي لا تكشفها الأسئلة المغلقة، بما يتيح تثليث البيانات وتعزيز الصدق الداخلي. وتراعي إجراءات التنفيذ والاعتبارات الأخلاقية من موافقة مُستنيرة، وسرّية وترميز المشاركين، وتنوّع مقصود في السياقات المؤسسية لضمان متانة النتائج وقابليتها للتطبيق.

1.10. الاستبيان (كمّي)

جرى قياس أبعاد الذكاء الروحي (معرفي/ عاطفي/ سلوكي) وعلاقتها بأبعاد الاستعداد للتغيير (استعداد نفسي/ مشاركة فعلية/ استجابة فعّالة) على عيّنة (300) موظف/ة. اختير الاستبيان لتوفير اتّساع إحصائي يسمح بالمقارنة واختبار العلاقات. أُجري تدقيق أولي للصياغة وثبات داخلي (مثل كرونباخ ألفا).

2.10. المقابلات شبه الموجهة (نوعي)

خمس عشرة مشارك مختارين قصدياً من قيادات/ عاملين، لالتقاط المعاني القيمة والوجدانية التي لا تظهر بالأسئلة المغلقة. محاور الدليل شملت: المعنى في العمل، التأمل الذاتي، التعاطف، الالتزام القيمي، الموقف من السياسات الجديدة، المشاركة، التعاون والمبادرة، الحفاظ على الجودة تحت الضغط، ودور القيادة الروحية.

3.10. التنفيذ والاعتبارات الأخلاقية

مدّة المقابلة (30-45) دقيقة، تسجيل/ تفريغ بإذن من المشاركين، وحفظ سرّية الهوية المؤسسية والفردية (دون ذكر أسماء الجمعيات)، مع ترميز المشاركين (P1... P15)، جرى توزيع الاستبيان من خلال جمعيات في مدن لبنانية متعدّدة لضمان تنوّع السياقات.

11. أسلوب تحليل البيانات

وفقاً لـ (Braun & Clarke، 2006)، يتكوّن التحليل الموضوعاتي من ست مراحل رئيسية:

- الاطلاع المتكرر على البيانات (Familiarization): تبدأ هذه المرحلة بقراءة نصوص المقابلات بعناية عدّة مرات بهدف التفاعل المبدئي مع محتواها، وتسجيل الملاحظات الأولية حول الأفكار البارزة أو المتكرّرة.



- توليد الرموز الأوليّة (Generating Initial Codes): تحدّد في هذه المرحلة رموز (Codes) تمثل وحدات معنويّة محدّدة ضمن النصّ، مثل المفاهيم المتكرّرة أو التوجّهات المشتركة بين المشاركين، ويجري تنظيمها باستخدام برامج تحليل مثل «NVivo» أو يدويّاً.
 - البحث عن الموضوعات (Searching for Themes): في هذه الخطوة، تجمع الرموز المتشابهة أو المترابطة في فئات أوسع تسمى «موضوعات» (Themes)، تمثل أنماطاً ذات دلالة في النصوص.
 - مراجعة الموضوعات (Reviewing Themes): يقوم الباحث في هذه المرحلة بمراجعة الموضوعات الأوليّة للتحقّق من تماسكها الداخلي وتمثيلها الفعلي للبيانات، مع إمكانية دمج بعض الموضوعات أو إعادة تصنيفها.
 - تحديد الموضوعات وتسميتها (Defining and Naming Themes): يتم تطوير تعريف واضح لكل موضوع وتحديد نطاقه، بما يسمح بوصفه بطريقة دقيقة تربطه بإطار الدراسة النظري وأسئلتها.
 - كتابة التقرير التحليلي (Producing the Report): في المرحلة الأخيرة، يقوم الباحث بربط النتائج الموضوعيّة بالسياق العام للدراسة، مع الاستعانة بالاقتراسات المباشرة من المشاركين لإبراز الأدلّة الداعمة لكل موضوع.
- اعتمدت هذه الدراسة على التحليل الموضوعاتي وفق منهجية «Braun & Clarke (2006)»، من خلال مقابلات شبه موجهة مع عاملين في الجمعيات الخيريّة اللبنيّة، تناولت محورين أساسيين: الذكاء الروحي والاستعداد لقبول التغيير التنظيمي.

12. مناقشة أبرز النتائج

بعد إجراء المقابلات وتحليل البيانات التي جمعت وفق أسلوب لـ «Braun & Clarke» (2006)، تبين ما يلي:

1.12. من ناحية الذكاء الروحي في بيئة العمل الخيري

أظهرت المقابلات أن العاملين ينظرون لعملهم كرسالة إنسانية وروحية تتجاوز المهام الإدارية، مستندين إلى قيم العطاء والإيثار. وبرزت أهمية التأمل والوعي الذاتي في توجيه القرارات، والتعاطف والتسامح في التعامل مع المستفيدين، إضافة إلى الالتزام بالقيم الأخلاقية في الممارسة العملية. كما شكّل الذكاء الروحي آلية نفسية لمواجهة الضغوط وحفظ التوازن الداخلي.

2.12. من ناحية الاستعداد لقبول التغيير التنظيمي

أشار المشاركون إلى استعدادهم النفسي للتكيف مع التغيير، بخاصة عند وضوح أسبابه ودعم القيادة له. وتميّزت الاستجابات بالمرونة والمشاركة الفاعلة في التغييرات، مع دور واضح للقيم الروحية في تقبل التغيير وتحويله إلى فرصة. كما أكّدت المقابلات على أهمية القيادة الداعمة وإشراك العاملين في صنع القرار.

أيضاً؛ أظهرت نتائج المقابلات شبه الموجهة أن الأداة النوعية أدّت دوراً محورياً في الكشف عن العمق الإنساني والتجربة الشخصية للعاملين في الجمعيات الخيرية اللبنانية فيما يتعلق بالذكاء الروحي واستعدادهم للتغيير التنظيمي.

وقد كشفت الإجابات عن ممارسة التأمل الذاتي وضبط السلوك وفقاً للقيم الأخلاقية ويُصنّف التأمل الذاتي ضمن البعد المعرفي، بما ينسجم مع ما وصفه «كينغ» (King, 2008) «في أبعاد إنتاج المعنى الشخصي» و«الوعي المتعالي» ضمن مقياسه (SISRI-24)، ويؤكد دور هذه الممارسات في إعادة تأطير التحديات على نحو إيجابي يعزز الاستعداد النفسي للتغيير.

وفي البعد العاطفي؛ برزت سمات التعاطف والرحمة والوعي بالمشاعر كمحرّكاتٍ للتعاون وبناء الثقة؛ وهي نتائج تتسق مع دراسات سلوك المواطنة التنظيمية التي أثبتت ارتباط الذكاء/الروحانية إيجاباً بـ «OCB» لدى العاملين (Anwar & Osman-Gani



دالة بين الذكاء الروحي والتعاطف لدى الممرّضين (Aliabadi et al., 2021). وارتباط الذكاء الروحي بكفاءة الاتصال وفعاليّته، بما يهيئ بيئة عمل أكثر تماسكاً ودعماً أثناء التحوّلات.

أما على المستوى السلوكي، فقد أظهرت الشهادات التزاماً واضحاً بالقيم الأخلاقية، والمثابرة على تنفيذ استراتيجيات التغيير، وتقديم الدعم العملي للزملاء، بما يعكس ما وجده «McGhee & Grant» من أن الذكاء الروحي لا يقتصر على القناعة الفكرية بل يمتدّ ليشكل ممارسات ملموسة تقلّل من المقاومة وتزيد الثقة المؤسسية. ومن زاوية الاستعداد للتغيير، كشفت المقابلات أن وضوح الرؤية وشفافية القادة في شرح دوافع التغيير يسهم في رفع القبول والملكية الداخلية، وهو ما يتقاطع مع خطوات «كوتر» في «خلق الإحساس بالعجلة» وتعزيز التواصل وإزالة العوائق، ومع نظرية «السلوك المخطط» (Ajzen) التي تربط النية بالسلوك من خلال تعزيز المعايير الذاتية والتحكّم السلوكي المدرك. كما برزت القيادة القدوة كعامل وسيط يعزّز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير (Engida). فيما عكست ممارسات التأمل والحوار وتمكين الفرق ما وصفه «لوين» بعمليات «فك الجمود» و«التحريك» و«إعادة التجميد» لترسيخ القيم في الممارسات اليومية. وفي المجمل، وفّرت المقابلات فهماً نوعياً معمّماً يشرح الروابط التي ظهرت في النتائج الكمية، مبينة أن الذكاء الروحي يعمل عبر آليات معرفية تمنح المعنى، وعاطفية تسهّل التعاون، وسلوكية تجسّد القيم تحت الضغط، بما يدعم الاستعداد النفسي، والمشاركة الفعلية، والاستجابة الفعّالة للتغيير.

13. الخلاصة

يتّضح من كل ما تقدّم، وجود علاقة تكاملية بين الذكاء الروحي والاستعداد للتغيير؛ فالذكاء الروحي يعزّز الانسجام القيمي وضبط النفس، ما يسهّل التكيف المؤسسي،

بينما يشكل التغيير بيئة عملية لتجسيد القيم الروحية. هذا يؤكد أهمية دمج تنمية الذكاء الروحي في استراتيجيات القيادة وإدارة التغيير في القطاع الخيري.

14. التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم عدّة توصيات عملية تستهدف الجمعيات الخيرية البنائية لتعزيز الذكاء الروحي وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير:

- تنمية الذكاء الروحي: تنفيذ برامج تدريبية دورية تُنمّي الأبعاد الثلاثة (المعرفي / العاطفي / السلوكي) مع التركيز على التأمل الذاتي، التفكير الوجودي النقدي، وضبط الانفعالات.
- قيادة وسياسات قائمة على القيم: دمج القيم الروحية في اللوائح والإجراءات وتعزيز أنماط القيادة التحويلية/ الروحية بما يدعم الرؤية والالتزام.
- الإرشاد والحوار المؤسسي: تفعيل برامج «Mentorship»، يقودها قدوات قيّمة، وإنشاء منصات حوار داخلية تعزز المشاركة والانتماء أثناء التغيير.
- الصحة النفسية والتكيف: تنظيم ورش عمل لإدارة الضغوط (التأمل، إعادة التأطير المعرفي، بناء المعنى الشخصي للعمل) لدعم المرونة أثناء التحوّلات.
- التحفيز والقياس المستمر: ربط التقدير والمكافآت بالسلوكيات الداعمة للتغيير (الالتزام، المشاركة، تجسيد القيم)، مع قياس دوري لمستوى الذكاء الروحي لتقييم الأثر وتحديد احتياجات التطوير.



15. المراجع

1.15. المراجع العربية

1. حسن، ن. (2021). الذكاء الروحي كمدخل للتكيف مع التغيرات المهنية.
2. عبد الرحمن، س. (2022). الذكاء الروحي ودوره في إدارة التغيير التنظيمي. مجلة تنمية الموارد البشرية، 76.98-، 11(4)

2.15. الدوريات العربية

1. المصري، إ. س. (2022). الذكاء الروحي وعلاقته بالشغف الأكاديمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية، (503-530)، 30(2).

3.15. المراجع الأجنبية

1. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
2. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
3. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
4. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
5. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
6. Zohar, D., & Marshall, I. (2000). *Spiritual intelligence: The ultimate intelligence*. Bloomsbury.

4.15. الدوريات الأجنبية

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.



2. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-28.
3. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
4. Emmons, R. A. (2000). Is spiritual intelligence distinct from general intelligence? *The International Journal for the Psychology of Religion*, 10(1), 3-26.
5. King, D. B. (2008). Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure. *Master's thesis*, Trent University.
6. Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.



أزمة اللاجئين السوريين في لبنان

العامل الديموغرافي وتداعياته على الدّاخل اللبنانيّ

فاطمة أحمد الموسوي⁽¹⁾

ملخص

تظهر الدراسة أثر أزمة اللّجوء السوريّ في لبنان في التّوازن الديموغرافيّ، وذلك ربطاً بخاصيّة النّظام السّياسي الطّائفيّ اللبنانيّ، إلى جانب العوامل المشتركة لهذه الأزمة في دول اللّجوء المضيفة من ناحية الضّغوط الاقتصاديّة والأمنيّة عليها. وقد جرى التّركيز على البعد الديموغرافيّ-الطّائفيّ للأزمة، كونه يشكّل أحد العوامل الأشدّ خطورة على المجتمع اللبنانيّ، لإثارته المخاوف الوجوديّة حول مصير الكيان اللبنانيّ والهويّة الوطنيّة. واستناداً إلى المعطيات المطروحة التي أبرزت أهميّة السّعي لإيجاد الحلول لهذه الأزمة، جرت دراسة مجموعة من الحلول المقترحة، مثل إعادة التّوطين والإدماج المحليّ، وتبيّن نتيجة لها عدم ملاءمة بعض المقترحات لتعميقها الهواجس اللبنانيّة من جهة، ولقصور القدرات والإمكانات اللبنانيّة عن تطبيقها من جهة أخرى، في ما ظهرت عوائق مختلفة أمام الحلول المقبولة.

الكلمات المفتاحية: أزمة اللّجوء السوريّ، الديموغرافيا الطائفية، المجتمع اللبنانيّ، الاستقرار الدّخليّ.

(1) طالبة في المعهد العالي للدكتوراه في الحقوق والعلوم السياسيّة والإداريّة في الجامعة اللبنانيّة.

Abstract

The study investigates the impact of the Syrian refugee crisis in Lebanon on the country's demographic balance, in connection with the sectarian nature of Lebanon's political system. While host countries generally experience similar economic and security pressures resulting from the crisis, this study focuses on the demographic-sectarian dimension, as it constitutes one of the most critical factors threatening Lebanese society. This dimension has fueled existential concerns regarding the future of the Lebanese state and its national identity.

Building on the available data that underscore the need to develop effective responses to this crisis, the study examines several proposed solutions, including resettlement and local integration. The analysis indicates that some of these proposals are unsuitable, both because they exacerbate Lebanese anxieties and because Lebanon lacks the institutional capacity and resources to implement them. Meanwhile, a range of obstacles has emerged that complicate the implementation of the more viable solutions.

Keywords: Syrian refugee crisis, sectarian Demography, Lebanese society, internal stability.

المقدمة

منذ اندلاع الحرب في سوريا وتحويلها إلى أزمة دولية نظرًا إلى تعدد الأطراف الفاعلة الإقليمية والدولية، كان لبنان من أوائل الدول وأشدّها تأثرًا بالأزمة وتأثيرًا في مساراتها، ربطًا بالعوامل الجغرافية والسياسية والأمنية الواضحة، ليخلق هذا الصراع بمضاعفاته أزمة داخلية في لبنان نتيجة وجود أعداد كبيرة من اللاجئين السوريين الذين شكّلوا عامل ضغط ديموغرافي على المجال اللبناني الداخلي.

تكمّن الخطورة الديموغرافية لهذه الأزمة كونها مرتبطة بعقدة النظام السياسي اللبناني الرئيسة المتعلقة بالتمثيل الطائفي، والتي تعدّ صورة انعكاسية لمجتمعه المتنوع طائفيًا ومذهبيًا، ففي بلدٍ تتحكّم فيه المخاوف الطائفية، يُضاعف وجود السوريين



بأعداد مليونية مشكلاته السياسية التي ستعكس على أمنه الاجتماعي والاقتصادي.

يبدو أنّ هذه الأزمة تطال بنتائجها وتداعياتها عناصر الاستقرار الرئيسة للكيان اللبناني، فيمتد أثرها إلى مختلف أطراف الشعب اللبناني ومكوناته؛ بل باتت اليوم تشكّل أزمة وجودية إذا ما جرت مقارنتها بنتائج الهجرات السكانية عبر التاريخ، لا سيّما مع انتشار اللاجئين في مختلف الأراضي اللبنانية، والتي تتراءى صعوبة ضبطها وقوننة وجودها مثل فرض أولي منطقي.

بالعودة إلى بعض الدراسات والأبحاث حول هذه الأزمة، منذ بداياتها على أثر الحرب السورية، يكتشف المتابع تفاقم أزمة اللجوء على مدى هذه السنوات وارتفاع أعداد اللاجئين وغياب سياسة حكومية لبنانية واضحة اتّجاه الأزمة، فضلاً عن غياب خطة دولية فاعلة من جانب الحكومات والمنظمات الدولية، الأمر الذي يدلّ على الخطورة الكامنة فيها وعلى أهمية الخروج بحلول ملائمة تنعكس على أهمية البحث.

أهمية البحث

إنّ أزمة اللجوء السوريّ فرضت نتائجها على الدّاخل اللبناني، وباتت تشكّل تهديداً للبنية السكانية اللبنانية، وذلك بصرف النظر عن اختلاف الآراء والمواقف السياسية تجاه الأزمة السورية وتدخّلات الأطراف اللبنانية فيها، فالمعالجة البحثية إذاً، ليست حكماً تعميمياً سلبياً لجمع إنساني أو تنميط فتوي، إنّما دراسة علمية بدلائل موضوعية لأزمة قد تمتدّ وتتطور لتخلق أزمات أخرى، وتشكّل خطراً على السلم الاجتماعي في لبنان، وهذا بمجمله يبرز أهمية هذا البحث.

الإشكالية

تشتمل أزمة اللجوء السوريّ في لبنان على أبعاد مختلفة: سياسية، اقتصادية، أمنية، ما يخلف آثاراً سلبية ملحوظة مبدئياً على الدّاخل اللبناني. وينصرف العمل في هذا

البحث إلى التركيز على العامل الديموغرافي كون التركيبة العددية والطائفية لللاجئين السوريين تمثل العقدة الأساسية التي تميز أزمة اللجوء في لبنان عن دول اللجوء الأخرى. بناء على ذلك، نحاول الإجابة عن الإشكالية التالية:

- ما هي عوامل الخطورة الكامنة في البعد الديموغرافي لأزمة اللاجئين السوريين على الاستقرار الداخلي اللبناني؟
- كيف تمظهرت آثار الأزمة على المجال الأمني والاقتصادي؟
- ما هي فرص إيجاد حلول نسبية لها في ظلّ تشابك المصالح وتداخل المسؤوليات بين الأطراف الداخلية والخارجية؟

الفرضيات

في المعالجة البحثية للإشكالية الواردة، لا بدّ من طرح فرضيات يمكن البناء عليها من أجل تقديم إجابات علمية، وتأتي هذه الفرضيات على الشكل التالي:

- تثير البنية الديموغرافية الطائفية للاجئين السوريين المخاوف المتجذرة لدى الطوائف اللبنانية في حسابات الأقلية والأكثرية العددية التي تترجم عبر التمثيل السياسي، ما قد يؤدي إلى تحوّل أزمة اللجوء السوري في لبنان إلى أزمة كيانية ستترك أثرها على استقرار النظام السياسي والاجتماعي.
- يتضاعف الأثر السلبي للجوء السوري على الوضع الاقتصادي في ظلّ الأزمة الاقتصادية والمالية في لبنان. كما أنّ انتشار اللاجئين في مختلف المناطق اللبنانية قد يخلق مشكلات أمنية داخلية.
- تشير القراءات الأولية إلى وجود عوائق وموانع متعدّدة أمام إمكان حلّ أزمة اللجوء السوري في لبنان على المدى القريب والمتوسّط، لاختلاف الآراء حول الحلول المقترحة.



منهج الدراسة

للخروج بنتائج مضبوطة علمياً في البحث أدناه سنعمد المنهج التحليلي الوصفي والمقارن، إذ يجب توصيف الأزمة المطروحة ومقارنة نموذج هذه الأزمة بآخر لتوضيح خصوصيتها، كما يجب تحليل مضمونها عبر التفكير التحليلي لأسباب خطورتها واستنتاج آثارها وأبعادها المستقبلية.

تقسيم البحث

في النقطة الأولى، ستجري دراسة البعد الديموغرافي لأزمة اللاجئين واستنتاج آثاره الاقتصادية والأمنية مع التركيز على خصوصية التركيبة السياسية - الاجتماعية اللبنانية بالمقارنة مع التركيبة الأردنية، وفي النقطة الثانية ندرس الحلول الممكنة والعوائق التي تحول دونها.

أولاً. مخاطر البعد الديموغرافي للأزمة وأثره على الوضع الاقتصادي والأمني

كما أشرنا في المقدمة، إن الخطورة الأساسية للجوء السوري في لبنان ترتبط بخاصية التركيبة السياسية الاجتماعية اللبنانية، وهذه الخاصية تضاعف التأثير السلبي للاختلال الديموغرافي الناتج عن أزمة اللاجئين؛ ما يسوّغ المخاوف اللبنانية الرسمية والشعبية، والعمل البحثي هنا يركز على نقل هذه المخاوف إلى إطارها العلمي ومناقشة أسبابها المنطقية.

إن قولنا الأسباب المنطقية لا يعني بالضرورة صحة النظام السياسي اللبناني، فهذه معضلة أساسية لها مسبباتها ونتائجها التي أثرت في عمل المؤسسات الدستورية، وفي الاندماج والعيش الوطني اللبناني، وبالنتيجة فإن توصيف أزمة اللاجئين بالخطورة، ورؤيتها تهديداً للدّاخل اللبناني لا يعني إنكار الأزمة الهيكلية للنظام في لبنان، ولا

إغفال التّشردم الاجتماعيّ والصّراعات الدّاخلية بين الأطراف السّياسية، كما لا ينفي وجود أسباب عنصريّة، مثل أيّ مجتمع إنسانيّ تنتمي فئاته إلى خلفيات فكريّة متعدّدة؛ لذلك، يمكن القول إنّ أزمة اللاّجئين هي عاملٌ فاعلٌ ومنفعلٌ في الوقت عينه، فالتركيبة السّياسية الطّائفية للنّظام في لبنان، والمشكلات الجوهرية التي تعانيها مؤسّسات الدّولة السّياسية والاقتصاديّة وحتى العسكريّة، كلّها عوامل سببية في تفاقم أزمة اللاّجئين، كما أنّ اللّجوء السّوريّ في لبنان بهذه الأعداد الضّخمة يشكّل بدوره عامل تآزيم للوضع اللّبنانيّ.

بناء على ذلك، كي تتوضّح الخصوصية اللّبنانية سنجري مقارنة بين الأردن ولبنان في ما يخصّ البعد الديموغرافيّ لأزمة اللّجوء، وأثرها على التركيبة السّياسية الاجتماعيّة، ومن ثمّ نتطرّق لآثارها الاقتصاديّة والأمنية على الدّاخل اللّبنانيّ.

أ. البعد الديموغرافيّ لأزمة اللاّجئين في الأردن

ورد على موقع وزارة الخارجية الأردنية إن «المملكة تستضيف (1,3) مليون سوري يقطن حوالي (10%) منهم فقط في مخيمات اللّجوء، بينما ينتشر الباقون في المجتمعات المحليّة، الأمر الذي نتج عنه انعكاسات سلبية متزايدة في ظلّ استمرار الأزمة السوريّة»⁽¹⁾.

تصرّح السّلطات الرّسمية الأردنيّة إذاً عن الانعكاسات السّلبية لانتشار اللاّجئين السّوريين في المناطق الأردنيّة، فهي وإن قدّمت العون والمساعدة من باب الإنسانيّة والتّضامن، بحسب ما جاء في التّصريح، إلّا أنّها شدّدت على أمن الأردن ومصالحه أوّلاً؛ إذ ورد في التّصريح ذاته: «إلى جانب الالتزام بهذا النهج الإنسانيّ والأخلاقيّ، تسعى المملكة إلى تحقيق التّوازن ورعاية مصالحها السّياسية والاقتصاديّة

(1) لا اسم: أزمة اللّجوء السّوريّ، موقع وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الإلكترونيّ، المملكة الأردنيّة الهاشمية، لا.ت، شوهد في 27 / 9 / 2025، على الرّابط: <https://bit.ly/4aMJGu5>



والاجتماعية، فأمن الأردن ومصالحة الوطنية في أعلى سلم الأولويات، ليبقى الأردن دائماً واحة أمن واستقرار»⁽¹⁾.

اللافت للنظر أن عدد سكان الأردن، حتى تاريخ 28 آب 2024، يبلغ بحسب دائرة الإحصاءات العامة (مؤسسة حكومية أردنية) (11659000) نسمة⁽²⁾، في ما يبلغ تعداد اللاجئين السوريين مليون وثلاثمائة ألف؛ أي ما يعادل (10%) من عدد المقيمين في البلاد، وهنا المفارقة! إذ من مجمل المقيمين في الأردن يتوزع اللاجئون السوريون الذين يشكلون (10%) على مساحة تبلغ (89.213) كيلومتراً مربعاً، وسيبدو الفرق واضحاً في توزيعهم على الأراضي اللبنانية في النقطة الثانية لاحقاً.

إلى ذلك، تناقش «لبنى بايوق» التأثيرات السياسية والأمنية والاقتصادية لأزمة اللاجئين في الأردن⁽³⁾. ومثل أي دولة لجوء؛ تذكر «بايوق» جملة من النتائج السلبية التي يعانيها الأردن على صعد مختلفة اقتصادية وأمنية وسياسية. إلا أن لكل بلد تركيبته السياسية والاجتماعية الخاصة التي قد تفاقم آثار الأزمة، وتبرز الخاصية التي تميز أزمة اللجوء في الأردن عنها في لبنان في البعد الديموغرافي الطائفي وفي طبيعة النظام السياسي في البلدين. في هذا السياق، تشير «Sarah A. Tobin» إلى أن «الأردن من الناحية الثقافية الاجتماعية هو أكثر تجانساً دينياً من معظم الدول المجاورة له، ويُعزى ذلك إلى كونه دولة يغلب عليها الطابع السني»⁽⁴⁾. وتستنتج «Tobin» من دراستها أن

(1) لا اسم: أزمة اللجوء السوري، مصدر سابق.

(2) لا اسم: عدد السكان، موقع دائرة الإحصاء العامة الإلكتروني، المملكة الأردنية الهاشمية، لات، شوه في 30/9/2025، على الرابط: <https://dosweb.dos.gov.jo/ar/population/population-2>

(3) لبنى سمير بايوق: الاستراتيجية الأردنية في التعامل مع أزمة اللاجئين السوريين (2011-2023): تحليل للأبعاد الأمنية والسياسية والاقتصادية، مجلة العلوم السياسية والقانون، المركز الديمقراطي العربي، المجلد الحادي عشر، العدد 43، آذار 2025، برلين، ص 132 - 147.

(4) Sarah A. Tobin: Vernacular politics, sectarianism, and national identity among Syrian refugees in Jordan, p 3 of 13, published at 23 July 2018, retrieved on 11/10/2025 from: Religions | An Open Access Journal from MDPI

«وجهات النظر الطائفية التي يحملها اللاجئون السوريون معهم تدفع الأردنيين إلى تعزيز السردية القومية للقول إن الأردن خالٍ من الانقسامات الطائفية»⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن وجهة النظر الطائفية التي يحملها السوريون معهم تتعلق بطبيعة النظام السياسي السابق، فينسحب تركيزهم على البعد الطائفي؛ إذ إن أقلية علوية كانت حاكمة لأكثرية سنية. وإذا أخذنا بالحسبان التجانس المذهبي بين غالبية الأردنيين وغالبية اللاجئين السوريين، فضلاً عن التوافق السياسي في عدد من الملفات الإقليمية، مثل رفض التدخل الإيراني والجماعات والأحزاب الشيعية في الحرب السورية، وشبه الإجماع الشعبي الأردني على رفض سياسات النظام السوري السابق، نستظهر أن الأردن غير معرض للمخاطر الديموغرافية الطائفية التي يخشاها اللبنانيون في هذا الإطار، إذ تختلف البنية التاريخية السياسية للنظام في كلا البلدين، ويتباين شكل الحكم فيهما، فالنظام السياسي الأردني لا يعكس المحاصصة الطائفية التي يعكسها النظام اللبناني.

يشير استطلاع أجرته المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في الأردن إلى أن أكثر من (96%) من المشاركين عبّر عن مستوى تعاطف مماثل لاستطلاعات سابقة تجاه اللاجئين. وقد أيد (78%) من الأردنيين استمرار إدماج اللاجئين في المجتمع المحلي والأنظمة الوطنية، مثل التعليم والرعاية الصحية، كما اتفق (89%) منهم على وجود حالٍ من التعايش بين اللاجئين والمجتمعات المضيفة⁽²⁾.

وعلى الرغم من البعد الإنساني لملف اللجوء، لا يُستبعد تأثير التقارب في الهوية الطائفية وفي المواقف السياسية على تحديد مواقف المستطلعين، الأمر الذي يوضح نسبة التأييد المرتفعة لمشاريع الإدماج المحلي ولو المؤقتة؛ إذ لا يتخوف الأردنيون

(1) Sarah A. Tobin: op. cit.

(2) No name: **Over the years, Jordanians maintain steadfast solidarity with refugees- UNHCR study**, published at 16 august2023, retrieved on 10/11/2025 from: <https://www.unhcr.org/jo/news/over-years-j>



من الخلل الديموغرافي الطائفي الذي قد ينتج عن مثل هذه المشاريع، في ما تخلق مشاريع الإدماج مخاوف طائفية في المجتمع اللبناني.

أضف إلى ذلك، لا يمكن الركون إلى معطى التجانس المذهبي، ونفي إمكان توظيف ملف اللجوء السوري في الأردن عبر الاختلافات الفكرية القائمة في إطار المذهب الواحد، لا سيما مع الحدود المشتركة بين البلدين والتقارب العشائري بين بعض المحافظات، والتي قد تقوّي العلاقة المصلحية بين اللاجئين السوريين والأردنيين، خصوصاً من ينتمي منهم إلى الفكر السلفي الجهادي، وهذا الأمر يقلق طبعاً النظام الأردني، وقد يقود إلى انقسام مجتمعي بين ما يسمى بالتيارات المعتدلة والتيارات المتشددة، ولن نسهب في هذه الإشكالية كونها تتطلب دراسة منفصلة.

ب. البعد الديموغرافي - الطائفي لأزمة اللاجئين في لبنان

ذُكر في مجلة الأمن العام اللبناني، نقلاً عن اللواء «الياس البيسري» المكلف بتنظيم ملف النزوح السوري، وفقاً للقوانين اللبنانية المرعية الإجراء، أن «العدد التقريبي للنازحين السوريين في لبنان يبلغ مليونين و100 ألف؛ أي ما يعادل (43%) من عدد المقيمين في البلاد»⁽¹⁾، وهذه النسبة المرتفعة لا بد وأن تحمل السلطات الرسمية في أي دولة أخرى على العمل لضبطها، والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها، فكيف بلد مثل لبنان، وهو يعاني أساساً هشاشة نظامه السياسي والاجتماعي، ويواجه ضغوطاً اقتصادية هائلة وخلافات سياسية بين مختلف أحزابه وتكتلاته!

كذلك ورد في التقرير، بحسب إحصاءات مديرية السجون في وزارة العدل «أن عدد السوريين في السجون اللبنانية حتى 31 كانون الأول 2023، بلغ (1769) من

(1) لا اسم: تقرير عن ملف النازحين السوريين في لبنان، مجلة الأمن العام، العدد 128، نُشر في 7/ 5/ 2024، شوهده في 15/ 2/ 2025، على الرابط:

<https://www.general-security.gov.lb/ar/magazines/magazine/142>.

أصل (6153)؛ أي ما نسبته (28%)⁽¹⁾، وهذا عبء إضافي على الدولة اللبنانية من الناحية الاقتصادية والأمنية، لذلك لا بدّ أن تفرض هذه المقاربة السكانية إشكالياتها في أي دولة، ومع ذلك، فإنّ هناك عوامل خاصّة بلبنان تميزه عن المجتمعات والدول المضيفة وتزيد من تأثير أزمة اللاجئين وتجعلها أكثر تعقيداً.

هذا وقد عبّرت عن هذه المعضلة ممثلة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين في لبنان «إيفو فريسن» في حوار ورد في مجلّة «الأمن العام» اللبنانية بالقول: «إنّ لبنان هو البلد الوحيد في العالم الذي يستضيف أكبر عدد من اللاجئين مقارنة بعدد سكّانه»⁽²⁾.

في هذا الصدد، يبرز رأي الأستاذ في الجامعة اللبنانية «علي فاعور» حول ما أسماه الخطر الوجودي لأزمة اللجوء؛ إذ يشير في مؤلفات ومقالات علمية مختلفة إلى ضرورة التنبّه إلى خطورة أزمة اللجوء على الكيان اللبناني، وفي كتابه «الانفجار السكاني، هل تبقى سورية وهل ينجو لبنان»، وعملاً بلغة الأرقام، يقارن فاعور بين لبنان وغيره من الدول المضيفة فيقول: «إنّ كثافة اللاجئين السوريين وحدهم تبلغ نحو (35%) من عدد سكان لبنان، مقابل (8%) في الأردن و(1.5%) في تركيا و(0.6%) في العراق، أمّا بالنسبة إلى مساحة الأرض فيرتفع عدد اللاجئين السوريين إلى 143/كم² في لبنان، و(6.7/كم²) في الأردن، و(1.5/كم²) في تركيا»⁽³⁾، مع التنبّه إلى أنّ هذه الإحصاءات قد تتبدّل وتتغيّر تبعاً لارتفاع أو انخفاض نسب اللجوء، وبتتبع الإحصاءات والأرقام المنشورة على مدى سنوات الحرب السورية وتدفق اللاجئين؛ تبدو هذه الأعداد آخذة في التصاعد؛ فعلى سبيل المثال، بلغ عدد اللاجئين المسجّلين

(1) المصدر نفسه.

(2) إيفو فريسن: مقابلة مع مجلّة الأمن العام، العدد 128، نُشر في 7/ 5/ 2024، شوهد في 11/ 1/ 2025، على الرابط:

<https://www.general-security.gov.lb/ar/magazines>

(3) علي فاعور: لا، ت، مقتطفات المدوّنة على الرابط: <https://alifaour.blogspot.com>



لدى مفوضية الأمم المتحدة في نهاية كانون الأول (2013)، (835805) لاجئ بعدد فاق عدد المسجلين نهاية العام (2012) بستّ مرّات، وبحلول نهاية العام (2014) وصل العدد إلى (1.1 مليون) لاجئ سوري⁽¹⁾، الأمر الذي يستبطن خطورة ديموغرافية واقعية.

لذلك، لا بدّ من دراسة العوامل الأساسية التي تضاعف أثر الأزمة في لبنان وتسمح لنا بفهم أعمق للإشكالية المطروحة.

1. الطائفية السياسية في لبنان

إنّ الخلفية الطائفية والمذهبية للنظام السياسي اللبناني، والتي هي انعكاس طبيعيّ للبنية والتركيبية الاجتماعية، والتقدير الرسميّ والشعبيّ لخطر داهم على الهوية والبنية السكانية، لا سيّما في مجتمع يعاني أصلاً التشرذم وعدم التوافق على الهوية الوطنية والقومية، وتملكه الهواجس الطائفية بشأن الخلل الديموغرافيّ، تشكّل أحد أبرز أسباب خطورة الخلل الديموغرافيّ الناتج عن النزوح السوريّ، فافتراض الغلبة الطائفية والمذهبية لجهة معيّنة، والتي يمثّل النازحون السوريّون الفئة الكبرى منها، يعكس الخوف الداخليّ من هذا الاختلال السكانيّ، لا سيّما مع الشاهد التاريخيّ حول مسألة توطين الفلسطينيين.

كما يمكن القول إنّ الخوف من الأقلية والتخويف بالأكثرية لطالما رسما الحدود بين الطوائف في لبنان، والتجارة بالمخاوف في مجتمع أقليّات تجارة مربحة⁽²⁾. في هذا السياق، يظهر إحصاء سكانيّ للشبكة «الدولية للمعلومات» الغلبة السكانية

(1) لا اسم: هل لهم من مأوى؟ بحث في مجال توفير مأوى مؤقتة للاجئين السوريين في لبنان، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومعهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية في الجامعة الأميركية في بيروت، 2015، موقع الجامعة الأميركية الإلكتروني، ص 15، لا.ت، شوهدي في 14 / 2 / 2024، على الرابط:

<https://www.aub.edu.lb/ifi/Pages/default.aspx>.

(2) نصري الصايغ: الطريق إلى لبنان العلمانيّ: مشقة التغيير، مجلة الآداب، المجلد 59، ص 48، نُشر في 4 / 6 / 2011، شوهدي في 11 / 1 / 2024، على الرابط: <https://libraries.aub.edu.lb/blacklight/catalog/b17689223>

للمسلمين على حساب المسيحيين والتقارب العدديّ السكانيّ بين السّنة الشّيعية⁽¹⁾، وبملاحظة الانتماء الطائفيّ لغالبية اللاّجئين السّوريّين، فإنّنا أمام احتمال تصادم أو صراع يمكن حدوثه في حال توافر عناصر ودوافع أخرى.

هذا ويفيد استطلاع للرأي أجرته مؤسّسة «إنترناشونال أليرت» و«المركز اللبنانيّ للدراسات»، حول تصوّرات اللبنانيّين للمخاطر الأمنيّة المرتبطة باللّجوء السّوريّ، أنّ «(70%) من المستجيبين شعروا بتهديدات محتملة مرتبطة بمشاركة بعض السّوريّين مباشرة بالعنف الطائفيّ في مناطق إقامتهم؛ حيث بدا العنف المذهبيّ خطرًا جدّيًا بالنّسبة إلى الغالبية العظمى منهم. وقد بدت الطائفة السّنية أقلّ تخوفًا من غيرها من الطوائف كما هو الحال في الشّمال»⁽²⁾.

تعبّرُ نسب القلق المتفاوتة المرتبطة بالعنف المذهبيّ بين منطقة وأخرى الهواجس الطائفيّة في المجتمع اللبنانيّ، فتدنيّ النّسبة في الشّمال يقابله ارتفاع في مناطق أخرى وذلك خوفًا من الاختلال العدديّ الطائفيّ الذي قد يوظّف مستقبلاً مع مساعي دوليّة لتوطين اللاّجئين، وقلقًا من تهديدات أمنيّة محتملة، لا سيّما إذا استغلّ البُعد الطائفيّ والمذهبيّ لتجيش فئة بمواجهة أخرى.

2. التّوظيف السياسيّ للبُعد الطائفيّ

إنّ ما ورد أعلاه لا يربط الأزمة الدّيموغرافيّة للجّوء في لبنان بخلفيّة واحدة، دينيّة أو ثقافيّة، إلّا أنّ واقع الأزمة السّوريّة وما خلفته من انقسامات سياسيّة بأبعاد طائفيّة على

(1) لا اسم: اللبنانيّون وطوائفهم، الدّولية للمعلومات، نُشر في 1/4/2013، شوهد في 11/1/2025، على الرّابط: https://monthlymagazine.com/ar-article-desc_2772

(2) لا اسم: استطلاع للرأي، تصوّرات المواطنين اللبنانيّين للمخاطر الأمنيّة المتّصلة بوجود اللاّجئين السّوريّين في لبنان، مؤسّسة إنترناشونال أليرت والمركز اللبنانيّ للدراسات، ورقة مرجعيّة، نُشر في شهر شباط 2015، شوهد في 11/1/2024، على الرّابط:

https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Lebanon-SSR-Syrian-Refugees-EN-2015.pdf?utm_source=chatgpt.com



المستوى الإقليمي هو عنصر رئيس من عناصر توصيف الأزمة؛ لذلك، من الضرورة العلمية البحث في هذا البعد الذي يشكل جزءاً أساسياً من هوية المنطقة؛ حيث يتداخل الشأن السياسي بالديني والثقافي؛ الأمر الذي بدا واضحاً في مسار الأزمة السورية، سواء أكان داخل سوريا أم خارجها، فالحرب السورية كانت مظهرًا واضحًا من مظاهر هذه الخلفية، مع تأكيد العوامل المختلفة الأخرى السياسية والاقتصادية وغيرها.

إنّ الانقسام، أيضًا، في المواقف وتدخل أطراف دولية وإقليمية كثيرة في الأزمة السورية ومنها فئات لبنانية، وتبادل الاتهامات حول المسؤوليات وإلقاء اللوم المتبادل، وتحويل هذه الخصومة والتباين في المواقف إلى استثمار سياسي لدى البعض قد يؤدي إلى استغلال أزمة اللاجئين لتأجيج صراعات داخلية، ويقوى هذا الاحتمال مع توفر الأرضية المناسبة والأدوات الجاهزة في لبنان. فالبالد متاح بما لا يستدعي الشك أو العجب للتدخلات الخارجية ومنجذب للمحاور الإقليمية، وهذا وضع طبيعي في الدول الطرفية على مستوى العلاقات الدولية، ولا تسلم منه حتى الدول الكبرى، وعرضة بالنتيجة لتخريبات أمنية إذا ما استدعت مصالح المتدخلين وبعض الأطراف الداخلية الإفادة من ملف اللجوء، وترتفع نسبة الخطورة بلحاظ تغلغل اللاجئين في القرى والبلدات والأحياء السكنية.

إنّ ما سبق ليس تنميطاً لمجتمع اللاجئين أو اتهاماً لهم بالمطلق أنّهم أدوات تخريب؛ لكن في الوقت نفسه لا يمكن التغافل عن إمكان وجود أفراد وجماعات إرهابية وسط النازحين وبأعداد ملحوظة، وقد شهد لبنان أحداثاً عديدة، مثل الحرب ضدّ «داعش» في عملية «فجر الجروود» والتعاون الأمني اللبناني السوري بعد انتهاء العملية الذي كشف وجود نحو (150) إرهابياً لبنانياً كانوا لا يزالون في إدلب⁽¹⁾. يكشف ذلك طبيعة الاصطفاف السياسي الطائفي الذي يوحد بين بلدين وهويتين مختلفتين، وهو ما نشهده في الدعوات الجهادية التي لا تفرق بين الهويات القومية،

(1) فراس الشوفي: مرجع أمّني: 150 لبنانياً قيد المتابعة في إدلب، جريدة الأخبار، نُشر في 23/ 5/ 2018.

أو التحالف السياسي الذي يجمع أطرافاً بهويّات متعدّدة؛ لذلك، على الرّغم من آثار اللّجوء الشّاملة لمختلف المناطق والطّوائف اللّبنانيّة، فإنّ تعاضداً قد ينشأ بين اللاّجئ السوري والمواطن اللّبنانيّ المنتميان للطّائفة والخطّ السياسيّ ذاته؛ ما قد يؤدّي إلى اصطفاف سياسيّ مذهبيّ لا يُستبعد أن تستغلّه أطراف إقليمية أو دوليّة إذا ما اقتضت مصالحها ذلك. وهكذا احتمالات ليست مستبعدة كون الحرب في سوريا أبرز شاهد على التّلازم السياسيّ الطّائفيّ العابر للقوميّات، والذي جمع مقاتلين من مختلف الجنسيّات لدى الأطراف الفاعلة كافّة.

3. المشتركات والاختلافات الثقافيّة

قد يبدو الكلام عن المجتمع المضيف ومجتمع اللاّجئين والخطورة التي يمكن أن يشكّلها اللاّجئون على الديموغرافية اللّبنانيّة، وكأنّه تنكّر للمشتركات القوميّة والثقافيّة والجغرافيّة والتّاريخيّة بين بلدين وشعبين متجاورين؛ إلّا أنّ القراءة الواقعيّة للحاضر والنّظرة الموضوعيّة للمسارات السياسيّة تفيد وجود خلافات من جهة واختلافات من جهة أخرى حول العلاقة بين البلدين، كما أنّ المسار التّاريخيّ للبنان وسوريا، منذ نشوء دولة لبنان الكبير واستقلال كلا البلدين لاحقاً، شهد اختلافاً في أشكال الحكومات والنّظام السياسيّ الحاكم؛ إذ غلب طابع خاصّ على النّظام اللّبنانيّ بطوائفه ومذاهبه، وجرى تكريس الطّائفيّة السياسيّة منذ عهد الاستقلال، لا بل منذ ما قبله، والمحافظة على الحدود الخاصّة بكلّ طائفة؛ فالاستقلال الدّاتيّ للطّوائف له جذوره التّاريخيّة، وقد أصبح من التّقاليد الثّابتة في تاريخ لبنان السياسيّ والاجتماعيّ، وهو من الثّوابت التي قام عليها النّظام⁽¹⁾، ذلك كلّه أدّى إلى اختلاف تجارب الحكم في البلدين واختلاف الثقافة السياسيّة بين الشّعبيين.

بالإضافة إلى ما سبق، فإنّ الخلاف قائم أصلاً في لبنان حول الهويّة النّهائيّة والإطار القوميّ الذي يفترض أن يتّمسك إليه اللّبنانيّون، واللّبنانيّون أنفسهم يواجهون بعضهم البعض

(1) علي عبد فتوني: تاريخ لبنان الطّائفي، دار الفارابي، بيروت، ط 1، 2013، ص 112 - 113.



بأتهامات التبعيّة لمحاوّر خارجيّة، والتّنكّر لهويّتهم الوطنيّة والولاء الخارجيّ كلّ بحسب رؤيته، فضلاً عن الاختلاف في وجهات النّظر تجاه الأزمة السوريّة وملف اللاّجئين، بين من يرفع شعار الحياد تجاه أيّ صراع خارجيّ انطلاقاً من مبدئه حول عزل لبنان عن المحاوّر والانكفاء نحو الهويّة الوطنيّة اللّبنانيّة وعدم الاعتقاد بالمصير المشترك، وبين من يرفض التّنكّر للمصالح المشتركة والقوميّات الجامعة، انطلاقاً من الاستحالة المنطقيّة والواقعيّة لأيّ عزلة، فليبنان يقع على خطّ صدع الأزمات الإقليميّة وفي منطقة تحفل بالصّراعات ويُعدّ أحد الفاعلين فيها. والحال أنّ الأطراف كلّها بخلافاتها واختلافاتها وقعت حكماً تحت تأثير الأزمة السوريّة بصرف النّظر عن السياسات التّدخلية للأطراف اللّبنانيّة فيها وأشكال هذه التّدخلات ومسوّغاتّها، فالنتيجة المنطقيّة والطّبيعيّة تأثّر الدّول لا سيّما المتجاورة منها بأيّ صراع قد يجري على أراضي الواحدة منها، سواء تدخلت إحداها أم لم تتدخل؛ لذلك، إنّ أزمة اللاّجئين تشكّل تهديداً حقيقيّاً على النّظام السّياسيّ - الاجتماعيّ اللّبنانيّ.

4. أثر الأزمة على الوضع الاقتصاديّ والأمنيّ

ينتشر السوريّون الذين يشكّلون نسبة (43%) من عدد المقيمين في لبنان على مساحة (10452) كيلومتراً مربّعاً، مكوّنين كثافة سكّانيّة كبيرة ومشكّلين ضغطاً هائلاً على البنى التّحتيّة. وربطاً بهذا الموضوع، يمكن مراجعة الموقع الإلكترونيّ لوزارة الشّؤون الاجتماعيّة اللّبنانيّة؛ إذ تنشر خريطة تظهر التّداخل بين اللّبنانيّين واللاّجئين السوريّين والفلسطينيّين من الفئات المحرومة في (332) بلدة في لبنان، وجرت دراسة درجة حرمان الأسر عبر خمسة أبعاد تشمل التّعليم والصّحّة والغذاء والسّكن والدّخل، كما تبين الخريطة أنّ محافظات الشّمال والبقاع حازت النّسب الأعلى من تجمّعات اللاّجئين تليها الجنوب، وتقلّ نوعاً ما هذه الكثافة في مناطق جبل لبنان، وتبعاً للمؤشّرات تستضيف هذه البلدات (87%) من اللاّجئين المحرومين و(74%) من اللّبنانيّين المحرومين⁽¹⁾.

(1) لا اسم: 322 بلدة في لبنان تستضيف أكبر عدد من النّازحين السوريّين واللاّجئين الفلسطينيين واللّبنانيّين

في هذا الإطار، أظهرت دراسة حول تأثير اللاجئين على المجتمعات المضيفة نُشرت على الموقع الرسمي لمنظمة البنك الدولي أن «على المدى القصير تشهد المناطق المأهولة التي يسكنها اللاجئون فجأة، مثل مخيمات اللاجئين، نموًا في إجمالي الناتج المحلي لأن اللاجئين يتلقون المعونات ويستهلكون السلع والخدمات في مكان لم يكن له دخل أو استهلاك قبل ذلك، وعلى المدى المتوسط يمكن أن يؤدي التحاق اللاجئين بسوق العمل إلى خفض تكاليف العمالة بالنسبة إلى أصحاب العمل، لاسيما إذا كان هؤلاء اللاجئون يعملون في الاقتصاد غير الرسمي. وينبغي أن نتوقع، أيضًا، أن تصاحب هذه الآثار الإيجابية عوامل خارجية سلبية وآثار توزيعية ستؤثر سلبًا على الفئات الأكثر ضعفًا بين السكان المضيفين. وعلى المدى القصير، قد تشهد المناطق التي أصبحت فجأة موطنًا للاجئين ضغطًا على مواردها وتدهورًا بيئيًا، وهو ما قد يعرقل مسيرة التنمية المحلية في هذه المناطق. وفي المناطق الحضرية، قد يؤدي تدفق اللاجئين إلى نقص إمدادات المياه والكهرباء... ويمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى البطالة، وارتفاع كبير في معدلات التضخم، وخلق التوترات، وزيادة التباينات الاجتماعية والاقتصادية»⁽¹⁾.

بناءً على ما تقدّم، يمكن استنتاج الآثار السلبية الطبيعية نسبةً إلى عوامل الضغط المتوفرة في أزمة اللجوء، فالتداخل بين اللاجئين والمواطنين سيؤدي حتمًا إلى التنافس على الموارد وفرص العمل والضغط على البنى التحتية الضعيفة أصلاً في العديد من المناطق اللبنانية، وقد يزداد الأمر سوءًا في المناطق المحرومة والمهملة أصلاً من السلطات الرسمية اللبنانية، وبالنتيجة فإنّ الحرمان وسوء الأوضاع الاقتصادية وإلقاء

المحررين، موقع وزارة الشؤون الاجتماعية الإلكترونية، لبنان، لا.ت، شوهدي في 17/12/2024، على الرابط: <https://www.socialaffairs.gov.lb/refugees/>

(1) بولو فيرمي: تأثير اللاجئين على المجتمعات المضيفة بين النظرية والشواهد والأدلة، مدونات البنك الدولي، نُشر في 3/8/2023، شوهدي في 14/2/2024، على الرابط:

<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/tathyr-allajyyn-ly-almjmtmat-almdyfi-byn-alnzryt-walshwahd-waladlt>



تبعات جزء من الأزمة الاقتصادية على استنزاف اللاجئين لموارد الدولة، قد يؤدي إلى تصادمات بين المجتمع المضيف واللاجئين. وعند متابعة الأحداث والأخبار اليومية يجد المتابع شواهد كثيرة ودلائل متعددة على التوجّه الشعبي اللبناني العام المُطالب بضبط أعداد اللاجئين وصولاً إلى المطالبة بخروج الجماعات اللاجئة في العديد من القرى والبلدات اللبنانية.

في المقابل، وأمام بعض حوادث الكراهية والضغط على اللاجئين السوريين والمعاملة السيئة من جهة بعض اللبنانيين، والتي لا يمكن إنكارها أو التغافل عنها، قد نشهد حالات عصيان وتمرد اجتماعي وسط اللاجئين، لا سيّما وأنهم باتوا يشكّلون قوّة عددية يُعتدّ بها، لا سيّما إذا أخذنا بالحسبان بعض القيود التي تُفرض عليهم، والتي وجدتها منظّمة العفو الدوليّة «أنّها ترسي جوّاً من العداء وتعمّق التوتر بين المناطق المضيفة واللاجئين، مثل الإجراءات التمييزيّة التي تفرضها بعض البلديات ضدّ اللاجئين، مثل حظر التّجوال للحدّ من تنقّلهم⁽¹⁾، كما أنّ حالات الانتقام أو إلقاء تبعات الجرائم التي ترتكبها عناصر فردية على عموم اللاجئين، قد تولّد بدورها ردود فعل جماعيّة وتهديدات أمنيّة من جانب المجتمعات اللاجئة على المجتمع اللبناني.

لا نستطيع إطلاق أحكام تقويمية مطلقة في هذا الصّدّد؛ لأنّ الأزمة متشابكة بأبعادها السياسيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة ومتداخلة بعناصرها وأطرافها حدّ صعوبة الفصل المنطقيّ بينها، فمن جهة تبدو الأسباب الموجبة لبعض السياسات منطقيّة لدفع الضّرر الأخطر بين مجموعة أضرار مشخصّة؛ لكنّها لا تمنع التّبعات السّلبية من جانب آخر؛ فقد تمارس سياسات غير إنسانيّة بدوافع عنصريّة؛ خاصّة حين يحكمها العقل الجمعيّ الشعبي فتقع ضحيّتها الأطراف كافّة، وغالباً لا تخضع الجماهير الغاضبة أو

(1) لا اسم: تقرير صادر عن منظّمة العفو الدوليّة، لبنان: أوقفوا ترحيل اللاجئين السوريين بموجب إجراءات موجزة، نُشر في 11/ 5/ 2023، شوه في 15/ 8/ 2024، على الرّابط:

<https://www.amnesty.org/ar/latest/news/2023/05/lebanon-halt-summary-deportations-of-syrian-refugees/>

المنفصلة للضوابط العقلية أو للمعايير الأخلاقية كما وصفها «GUSTAVE LE BON»؛ بل تتحرك بلا وعي وبفعل المحفزات الخارجية، ويصعب التحكم فيها، فهي أسيرة الدوافع والانفعالات، ولا تتنبه للمخاطر والمساوئ الكامنة في تحركاتها وأفعالها⁽¹⁾. ورأي «LE BON» يبدو منطقيًا، لا سيما إذا تضافرت دوافع الغضب والانفعال وتداخلت، وهو ما ينطبق على حال الدراسة؛ إذ قد تتفاعل العوامل الطائفية والمذهبية والسياسية والاقتصادية لتولد انفجارًا أو صراعًا داخليًا.

إنّ كل ما سبق يستدعي حلولًا جذرية للأزمة، نظرًا إلى مفاعيلها الخطيرة على الكيان السياسي - الاجتماعي في لبنان، وهو ما سنتطرق له في النقطة الثانية.

ثانيًا. أزمة اللاجئين بين ضرورة الحلّ وعواقبه

إنّ واقع أزمة اللجوء يكشف الصعوبة الكبرى في إيجاد الحلول الملائمة، والحال أنّها أزمة متشابكة، مثل تشابك مصالح أطرافها، ما يعني تداخل مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في حلولها. كما أنّ دراسة أبعاد الأزمة ومخاطرها تتطلب التنبّه إلى العوامل الخارجية وللفاعلات المتعددين المؤثرين في مسارها وتطورها، كذلك لا يمكن دراسة الحلول والعوائق دون فهم دور مختلف الأطراف الفاعلة في الأزمة، والتي بتعددتها تشكّل بنفسها عائقًا من عوائق الحلول.

إذا ما انطلقنا من خلاصة النقطة الأولى من أنّ لبنان لا يتحمّل عبء الخلل الديموغرافي الناتج عن اللجوء السوري، وأنّ سمة نظامه ومجتمعه تقتضي حلولًا جذرية وعاجلة لهذه الأزمة، نستنتج أنّ الحلول المادية والمساعدات الاقتصادية غير كافية لتجنيب لبنان النتائج الكارثية المتوقعة، هذا مع عدم إمكان الاعتماد الدائم على المساعدات، كونها مرتبطة بمبادرات الدول والجهات المانحة التي قد تقلص تقديماتها بحسب مصالحها وقدراتها.

(1) GUSTAVE LE BON : *Psychologie des foules*, ancienne librairie germer bailliere, PARIS, 1895, p 35 - 36.



إضافة إلى ذلك، قدّمت المفوضية السامية لشؤون اللاجئين، ومن خلال الميثاق العالمي بشأن اللاجئين الذي أقرّته الجمعية العامة للأمم المتحدة، في 17 ديسمبر 2018، ما سُمّي بالحلول الدائمة التقليدية الثلاثة، وهي العودة الطوعية إلى الوطن، وإعادة التّوطين، والإدماج المحلي⁽¹⁾، وطرح الميثاق أهدافاً رئيسة أربعة هي: تخفيف الضّغوط على البلدان المضيفة، تعزيز قدرة الاعتماد على الذات لدى اللاجئين، توسيع نطاق الوصول إلى حلول البلدان الثالثة، دعم الظروف في بلدان الأصل للعودة بأمان وكرامة.

فهل تناسب الحلول المقترحة الوضع اللبناني، وهل يمكن تطبيقها، أم إنّ هناك عوائق تحول دونها؟ هذا ما سندرسه تالياً:

أ. إعادة التّوطين عبر الوصول إلى البلدان الثالثة

يمثّل مقترح إعادة التّوطين في دول غير بلدان اللّجوء الأولى أحد الحلول المناسبة للبنان ولللاجئين السوريين على حدّ سواء، وهذا المقترح جرت الإشارة له من جهة المفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين «فيليبو غراندي» مطالباً «الدول التي تملك الأدوات أن تصعد من جهودها وتقدّم التزامات لإعادة التّوطين المستدامة والمستمرّة لسنوات من أجل توفير الأمان والحماية للمحتاجين والمشاركة في مسؤوليّة المجتمع الدوليّ تجاه اللاجئين... وأنّ اللاجئين السوريين يظلّون الأكثر احتياجاً لإعادة التّوطين»⁽²⁾، وتقع دول الاتحاد الأوروبي على رأس قائمة الدول المقصودة بطلبات اللّجوء والهجرة غير الشرعيّة، وذلك لأسباب عديدة أبرزها هو

(1) لا اسم: كتيب الميثاق العالمي بشأن اللاجئين، موقع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين الإلكتروني، لا.ت، شوهد في 24/6/2024، على الرّابط:

<https://www.unhcr.org/ar/about-unhcr/who-weare/global-compact-refugees>

(2) فيليبو غراندي: المهاجرون واللاجئون، موقع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين الإلكتروني، نُشر في 26/6/2023، شوهد في 5/2/2025، على الرّابط:

<https://news.un.org/ar/story/2023/06/1121462>

الموقع الجغرافي القريب من بلدان الهجرة، سواء بلدان المصدر أم العبور، مثل دول المتوسط الساحلية الآسيوية والأفريقية، فعلى مدى سنوات الأزمة السورية، بقي هذا الملف أحد الملفات الأساسية التي شغلت الدول الأوروبية بسبب موجات اللاجئين المتدفقة نحو أوروبا، وقد «شكّل وصول ما يزيد عن المليون لاجئ غير شرعيّ نصفهم من السوريين في العام 2015 هزة عميقة للاتحاد الأوروبي»⁽¹⁾، وأدى ذلك إلى جولة من المحادثات والتّقاشات بين ممثلي الدول الأوروبية التي تعاني أصلاً ضغط طلبات اللّجوء والهجرة غير الشرعيّة، والخلافات بين الدول السّبعة والعشرين حول استقبال اللاجئين وتوزيعهم، وتوصّل مجلس الاتحاد الأوروبي، في 14 أيار 2024، إلى إتمام اتّفاق حول الهجرة واللّجوء وصفه المجلس بأنّه «إصلاح تاريخيّ لنظام الهجرة واللّجوء في أوروبا، وتسهم قواعده في تطبيق إجراءات فعّالة وموحّدة وتوزيع الأعباء بشكل عادل بين الدول الأعضاء»⁽²⁾.

ربطاً بالحلول المفترضة لأزمة اللاجئين في لبنان، يبدو أنّ إسهام الدول الأوروبية لن يكون فعّالاً في إيجاد بدائل مرضية للوضع اللبنانيّ، فالأوروبيون في الأساس مشغولون بأزمة الهجرة واللّجوء، ويسعون إلى خفض أعداد اللاجئين لديهم؛ بل يُستنتج من مبادراتهم المختلفة سعيهم لتوطين اللاجئين في بلدان اللّجوء الأولى، ومنها لبنان بشكل أساسي، وذلك لاحتوائه أكبر عدد من اللاجئين في العالم نسبةً إلى عدد سكانه إضافة إلى كونه إحدى منصّات انطلاق قوارب الهجرة غير الشرعيّة نحو أوروبا.

تأتي مبادرة الاتحاد الأوروبي بتقديم حزمة مساعدات بقيمة مليار دولار إلى لبنان لتدلل على المساعي المؤقّعة وغير المجدية إلى حلّ أزمة اللّجوء في هذا البلد؛ بل يبدو

(1) MATTHIEU TARDI: *la politique d'immigration de l'union européenne en crise*, le 9 Février 2022, vue sur le lien 5/2/2025: <https://bit.ly/4e8Gyv4>

(2) No Nom: **Conseil de l'UE**, Communiqué de presse, vue sur le lien 12/2/2025: www.consilium.europa.eu



الهدف الرئيس منها منع تدفق اللاجئين إلى أوروبا من دون الأخذ بالحسبان المخاطر الفعلية المترتبة على الداخل اللبناني، فحزمة المساعدات هذه، وكما صرّحت رئيسة المفوضية الأوروبية «Ursula Von der Leyen» مقدمة لدعم اقتصاد لبنان المتعثر وقواته الأمنية، وأنّ الدعم المقدم للجيش اللبناني والأجهزة الأمنية الأخرى سيركّز على توفير التدريب والمعدات والبنى التحتية لتحسين إدارة الحدود⁽¹⁾؛ لذلك، تبدو المساعدات موجّهة في الأساس لخدمة المصلحة الأوروبية ودول الوصول الأولى للاجئين نحو أوروبا، مثل قبرص واليونان وإيطاليا؛ حيث نلاحظ أنّ رئيسة المفوضية قيّدت المساعدة المقدمة للجيش والقوى الأمنية بضبط الحدود وإدارتها أساساً، وهي تعمل بذلك على محاولة منع التدفّقات نحو أوروبا وهذا لا يشكّل أيّ حلّ لأزمة اللّجوء في لبنان، كما أنّ هذه السياسة الأوروبية ليست بجديدة، فقد عمدت إسبانيا إلى الحدّ من تدفق اللاجئين والعابرين إليها عبر سواحل المغرب إلى تقديم تمويلات مالية مهمّة لتعزيز قدرة السلطات المغربية على ضبط الحدود⁽²⁾؛ ما يعني أنّ الدّول الأوروبية تعتمد إلى إيجاد حلول ملائمة لها، وذلك عبر تقييد حركة المهاجرين من بلدان الانطلاق.

إضافة إلى ذلك، إنّ عنوانه جزء من المساعدات بإطار اقتصادي لا يعني أنّها ستشكّل فارقاً على الأزمة الاقتصادية في لبنان والضغط الناتج عن أزمة اللّجوء؛ فالمساعدات ليست بالقدر الكافي الذي يخفّف العبء الاقتصادي للّجوء عن لبنان أو عن تأمين تكاليف الخدمات الصحيّة والتعليميّة وسائر متطلّبات المعيشة للاجئين؛ الأمر الذي نبّه إليه المفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين «Filippo Grandi» في المؤتمر الثامن الذي عُقد في بروكسل حول سوريا؛ إذ قال: «لا يجب أن تعتمد الدّول المانحة والأوروبية منها على صبر الدّول المضيفة، لا سيّما مع انخفاض الموارد،

(1) No Nom: **Reuters**, May 2, 2024, vue sur le lien 10/2/2025: <https://reut.rs/4c4fXxI>

(2) No Nom: **Liga_politiques-migratoires_france_2020_complet** PDF, vue sur le lien 10/6/2025: www.ifri.org

والتي ستؤدي إلى موجات هجرة نحو أوروبا على غرار العام 2015 ... وبإشارة إلى وضع لبنان المتأزم صرّح «Grandi» أنّ «لبنان يعاني أزمة شبه وجودية فاقمت صعوبتها المدة الطويلة والمستمرة لوجود اللاجئين»⁽¹⁾.

إذاً، إنّ الاتحاد الأوروبي والدول الغربية الأخرى التي يسعى اللاجئون إلى الهجرة إليها، وعلى الرغم من حاجة بعضها إلى تعديل هرمها السكاني والإفادة من العمالة الشابة التي تشكّل نسبة كبيرة من اللاجئين، تتخوف من الأعداد الكبيرة التي يمكن أن تشكّل خللاً ديموغرافياً في أوروبا، فضلاً عن التهديدات الإرهابية من جهة بعض المهاجرين وطالبي اللجوء؛ الأمر الذي ظهرت شواهد في بعض الهجمات الإرهابية التي شهدتها بعض الدول الأوروبية؛ ذلك كلّ أثار جدالات ونقاشات واسعة وصولاً إلى إقرار بعض الدول سياسات رافضة أصلاً استقبال أيّ لاجئ غير شرعي؛ فالدانمارك، على الرغم من تغيير الأغلبية فيها في عدّة دورات انتخابية؛ بقيت محافظة على السياسات ذاتها في ما يخصّ اللاجئين على مدى عشرين عاماً وأدّى ذلك إلى انخفاض تدفّقات الهجرة لديها. والمنطلق الأساسي لهذه السياسة هو حفاظها على ما تسميه التجانس الوطني السياسي والثقافي والأخلاقي⁽²⁾، وهذه المواقف شجعت العديد من الأحزاب اليمينية والقومية في أوروبا إلى الحثّ على اتباع سياسات مقيدة لقبول اللاجئين؛ لذلك، يبدو الرّهان على الدّعم الأوروبي والدول الغربية ضعيفاً لناحية إعادة التّوطين، أو لناحية الدّعم الاقتصاديّ المستمرّ والمناسب.

لكنّ تساؤلاً يطرح هنا عن دور الدول العربية، فمطالبة مفوضية اللاجئين الدول التي تملك إمكانات وأدوات أن تبذل مزيداً من الجهد لإعادة التّوطين، وانطلاقاً من

(1) Filippo Grandi: **la huitième conférence de Bruxelles sur la Syrie**, vue sur le lien 15/2/2025:

<https://www.unhcr.org/ar/news/speeches-and-statements/high-commissioner-s-statement-brussels-syria-conference?>

(2) Dominique Reyniès : **Fondation pour l'innovation politique**, Janvier 2023, vue sur le lien 10/2/2025: www.fondapol.org



تقاسم الأعباء والمسؤوليات، ألا يجب أن تمارس الدول العربية دورًا فاعلاً في هذه القضية، حتى مع عدم توقيع العديد منها على اتفاقية اللاجئين للعام 1951، فالمسؤولية العربية المشتركة أوجب وألزم تجاه اللاجئين السوريين من المسؤولية العربية، وإن بدا هذا التساؤل بعيداً من الواقع؛ حيث الانقسامات واختلاف السياسات بين الدول العربية، وصولاً إلى الفرق المؤسسيّ الشاسع بين منظومة جامعة الدول العربية غير الفاعلة والمنظومة الأوروبية، إلا أن المسؤولية السياسية المشتركة لا سيما مع توفر إمكانات مادية وقدرة نسبية لدى بعض الدول على استقبال جزء من اللاجئين، يُفترض أن تدفع الدول إلى السعي لإيجاد بدائل مؤقتة لتخفيف الضغط عن البلدان المضيفة، مثل لبنان والأردن، فهذه الدول الأوروبية، بإقرارها اتفاق الهجرة واللجوء، تهدف إلى تخفيف ضغط المهاجرين عن دول الوصول الأولى، ودراسة الملفات وتوزيع اللاجئين المقبولين على دول الاتحاد؛ كلٌ بحسب طاقته الاستيعابية من جهة المساحة والقدرة الاقتصادية.

إذاً، هذه السياسة لا تستدعي بالضرورة التّوطين الدائم للاجئين، فالحلّ الأساسيّ والضروريّ هو عودة اللاجئين إلى بلدانهم ومناطقهم وقراهم، إلا أن واقع الأزمة السورية حتى بعد سقوط النظام السابق يعطي صورة واضحة عن تعقيد هذا الحلّ، وبالنتيجة يجب ألا يبقى لبنان تحت ضغط هذه الأزمة مع ما يبيّنه من صعوبة وحساسية وضعه الداخلي، وإمكاناته الاقتصادية الضعيفة وهشاشة نظامه السياسي والاجتماعي.

ب. الإدماج المحلي

تحت هذا العنوان، يمكن إدراج هدفين من الأهداف الواردة في الميثاق العالمي للاجئين للعام 2018، فإدماج اللاجئين محلياً في بلدان اللجوء طرحته المفوضية السامية لشؤون اللاجئين يتضمن هدفين: تعزيز القدرة على الذات لدى اللاجئين، وتخفيف الضغوط على البلدان المضيفة، وسنقوم بإسقاط هذه الحلول على الحال اللبنانية لدراسة إمكان تطبيقها ونسبة نجاحها.

إذاً، يستند مقترح الحل المتمثل بالإدماج المحلي إلى تهيئة اللاجئين السوريين للتأقلم مع فكرة اللجوء، كي تتطور هذه الفكرة لاحقاً إلى الاندماج مع الدولة والمجتمع المضيفين، عبر تعزيز قدراتهم المادية وإمكانياتهم العملية، وهذا لا يجري من دون دعم الدول المضيفة لتخفيف الضغوط عنها، وذلك عبر المنح والتقديمات المالية وغيرها من متطلبات اللجوء والحاجات الأساسية، على غرار السكن والتعليم والصحة وخدمات البنى التحتية.

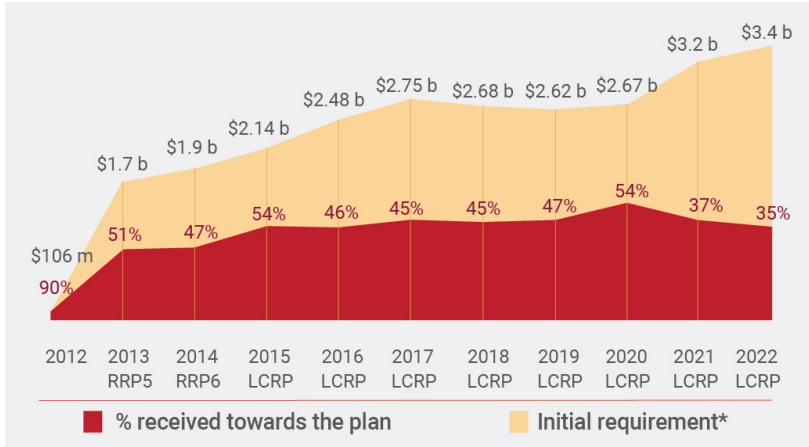
قبل الخوض في البعد الاجتماعي اللبناني وتقبل فكرة إدماج اللاجئين، سنعمد إلى تبين صعوبة الحل من ناحية قدرة الدولة اللبنانية على الاستيعاب المادي للاجئين قبل الاستيعاب المجتمعي، فقد بينت وزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان، وفق خطة الاستجابة لأزمة اللجوء، الفرق بين المتطلبات المادية والمنح المقدمة، وتستهدف هذه الخطة اللاجئين السوريين واللبنانيين المحرومين واللاجئين الفلسطينيين في لبنان والقادمين، أيضاً، من سوريا؛ لذلك، أظهر رسم بياني الفرق بين المتطلبات والتقديمات طوال سنوات الأزمة، منذ العام 2012 وصولاً إلى العام 2022؛ إذ تظهر الأرقام الخاصة بالعام 2022 مثلاً، أن المتطلبات الأساسية تبلغ كلفتها التقديرية نحو (3.4) مليار دولار في ما وصلت نسبة المنح المقدمة (35%) فقط من المبالغ المطلوبة، وتتضح هذه النسب عبر الرسم البياني التالي⁽¹⁾:

(1) لا اسم: خطة لبنان للاستجابة للأزمة 2023، موقع وزارة الشؤون الاجتماعية الالكتروني، لا.ت، شوهدي في

2025 / 2 / 15، على الرابط: <https://www.socialaffairs.gov.lb/refugees>



رسم بياني يوضح الفرق بين المتطلبات المادية للاجئين والمنح المقدمة



في المؤتمر الثامن الذي عُقد في بروكسل حول سوريا، تعهد مجتمع المانحين بتقديم مبلغ (7.5) مليار دولار، منها (2.12) تعهد الاتحاد الأوروبي بتقديمها في العامين 2024/2025، والمبلغ بمجممله سيتوزع على دعم السوريين في داخل سوريا وفي خارجها ودعم الدول المضيفة⁽¹⁾، وبمراجعة الأرقام التي أوردتها وزارة الشؤون الاجتماعية، والتصرّيات التي يدلي بها مسؤولو المؤسسات الدولية والمنظمات الإنسانية من أنّ تقليص التّقديمات والمنح له آثار سلبية على مجتمعات اللاجئين والمجتمعات المضيفة، نستنتج عدم فعالية الاعتماد على هذا الحلّ، فهل سيكفي مبلغ (2.12) مليار التي تعهد الاتحاد الأوروبي بتقديمه خلال العامين 2023 و 2024 على مجموع الدول المضيفة واللاجئين لتخفيف ضغط اللّجوء؟ كيف ذلك وخطّة الاستجابة للأزمة للعام 2023 التي نشرتها وزارة الشؤون الاجتماعية اللبنانية، والموزّعة على قطاعات التّعليم والصّحة وخدمات الماء والسكن والأمن وسائر المتطلّبات، تبلغ كلفتها التّقديرية (3.595) مليار دولار⁽²⁾؟!

(1) No Name: **Supporting the future of Syria and the region** - Brussels eight conference, published at 15/5/2024, retrieved on 27/2/2025, from: <https://www.consilium.europa.eu/en>

(2) Ibid.

إضافة إلى ما ورد أعلاه، تركت الحرب الروسية - الأوكرانية ثقلًا ماديًا وعبئًا على الاتحاد الأوروبي مع استقبال اللاجئين الأوكرانيين، فضلًا عن تكاليف الدعم والتسليح؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقليص التّقديمات والإسهامات نحو دول اللّجوء الأولى، مثل لبنان، وبالنتيجة مزيدًا من الضّغوطات والتّعثّرات الاقتصادية.

إذًا، لا يمكن توقّع حلّ الإدماج المحليّ في لبنان مع الأزمة الاقتصادية الحرجة التي يعانيها، والتي انعكست على الوضع المعيشي بمختلف أوجهه، فاللّبنانيون أساسًا يعانون فساد المنظومة الحاكمة طوال سنوات، ويواجهون الأزمات الاقتصادية المتتالية، والتي تفاقمت في السّنوات الأخيرة مع الانهيار الماليّ وانعكاسه على المستوى المعيشي للأفراد. وبالعودة إلى إحصاءات وزارة الشؤون الاجتماعية الواردة في خطة مواجهة الأزمة للعام 2023، فقد تضاعف معدّل البطالة بين اللّبنانيين من (11.4%) في العامين 2018/2019 إلى (29.6%) في العام ⁽¹⁾ 2022. ومع هذه الأرقام والنّسب المذكورة، يمكن استنتاج فشل خطة أو حلّ الإدماج المحليّ وتمكين اللاجئين من الاعتماد على الذات؛ إذ يحتاج هذا الحلّ إلى فرص عمل وإمكانات اقتصادية كبرى، ما يعني المنافسة مع المواطن اللّبنانيّ الذي يعاني أصلًا البطالة وآثار الأزمة الاقتصادية وارتفاع مستويات الفقر؛ لذلك، لن يستطيع اللاجئين السّوريّون بهذه الأعداد الكبيرة من تحقيق الاندماج مع المجتمع المضيف وإيجاد الفرص الاقتصادية التي تؤدي إلى تثبيت وجودهم في الوقت الذي لا يستطيع المواطن اللّبنانيّ تحقيق فرصه، ويرى في الوقت نفسه أنّ اللّجوء أحد الأسباب الرئيسة للأزمة الاقتصادية.

في المقابل، يطرح كثيرون فكرة المساهمة الماديّة التي يقدّمها اللاجئون السّوريّون من خلال التّنفقات الشرائيّة والسّكنيّة، فضلًا عن إسهام العمّال السّوريّين في بعض القطاعات الاقتصادية، لا سيّما قطاع البناء والعمران، وهذا أمرٌ لا يُنكر أو يغفل عنه؛ إلّا أنّ الإسهامات الاقتصادية هذه، وبمقارنتها مع تكاليف اللّجوء والأرقام والإحصائيّات

(1) Ibid.



المنشورة، لا تشكّل سوى نسبة بسيطة من حجم الإسهام مقابل الضّغط الاقتصاديّ. كلّ ما ورد أعلاه، وعلى فرض تحقّق شروطه الاقتصاديّة، يبقى العائق الرئيس أمامه هو عقدة الإشكاليّة المطروحة في البحث، فالمفارقة هنا أنّ الحلّ المقترح تحت عنوان الإدماج المحليّ هو أحد عوامل الخطورة الرئيسة على الديموغرافيا اللبنانيّة، لاسيّما لناحية التّوازن الطّائفيّ.

ج. عودة اللاجئين إلى سوريا

يشكّل هذا المقترح الحلّ الأنسب للبنان، وهو ما يطرحه مسؤولو الحكومة والنّواب، وتجمع حوله مختلف الأطراف، لا سيّما مع تفاقم ضغوطات اللّجوء في السّنوات الأخيرة، وازدياد الأعداد بشكل كبير، لكنّه في الوقت عينه أحد الحلول المستعصية رغم بدايتها، فالعوائق كثيرة من الأطراف المؤثّرة والفاعلة المتعدّدة، والتي تختلف رؤاها حول هذه النّقطة، إلى المصالح المتضادّة التي تجعل من مسألة عودة النّازحين ورقة مساومة وضغط، وكيفيّة الاتّفاق مع الحكومة السوريّة حول عودة مواطنيها. كما تأتي رغبة اللاّجئ السوريّ ذاته، مثل عائق أمام هذا الحلّ، نظرًا إلى عدم رغبة كثير منهم في العودة إلى بلدهم لأسباب عديدة.

لذلك، سنعمد تاليًا إلى دراسة مختلف هذه العوائق والأسباب التي تعيق تطبيق هذا المقترح.

1. الضّغوط الدوليّة

تمارس بعض الدّول والمنظّمات الدوليّة الحكوميّة وغير الحكوميّة دورًا مهمًّا في إطار مقترح عودة اللاّجئين، وعبر مراجعة المواقف والتّصريحات المختلفة لبعض الحكومات والمنظّمات، يتبيّن لنا رفضها عودة اللاّجئين السوريّين إلى بلادهم؛ لأنّ شروط السّلامة والأمان لا تزال غير متوفّرة، وعبر عن ذلك منسّق السياسة الخارجيّة للاتّحاد الأوروبيّ «Joseph Borrell» بالقول إنّ الاتّحاد الأوروبيّ متّفق مع الأمم

المتّحدة أنّ شروط العودة الآمنة والطّوعيّة ليست قائمة⁽¹⁾، كما رأت منظّمة العفو الدّوليّة «أنّ الإجراءات التي تقوم بها السّلطات اللّبنانيّة بحقّ اللاّجئين السّوريّين لحملهم على العودة هي إجراءات تعسّفيّة، وطالبت بإيقاف هذه الحملات والتّرحيل القسريّ للاّجئين؛ لأنّهم قد يواجهون مخاطر موثّقة جيّداً»⁽²⁾. في المقابل دعا ثمانية وزراء داخليّة أوروبيّون مفوضيّة الاتحاد الأوروبيّ لإعادة تقييم الوضع في سوريا للسّماح بالعودة الطّوعيّة للاّجئين السّوريّين إلى بلادهم⁽³⁾، وبالنتيجة هناك آراء ترى أنّه من الممكن توفّر ظروف ملائمة لعودة اللاّجئين إلى بعض المناطق الآمنة في سوريا.

هذا الموقف الأوروبيّ يثير تساؤلات حول سياسة الاتحاد الأوروبيّ من قضيّة اللاّجئين؛ إذ إنّ سعي أوروبا إلى تقييد موجات اللّجوء نحوها يجب أن يقترن بسياسات منطقيّة وواقعيّة تتيح الفرصة أمام مقترح العودة؛ ما يخفّف الضّغط عن الدّول المضيفة، مثل لبنان وعن الدّول الأوروبيّة نفسها، وتحويل الأموال اللّازمة لدعم اللاّجئين إلى الدّاخل السّوريّ عبر أطر معيّنة، يجري الاتّفاق حولها مع الجهات المعنيّة أو المؤسّسات الدّوليّة؛ فالإصرار على هذا الموقف يعني تعريض لبنان لخطر الصّدام الاجتماعيّ والأمنيّ، كذلك تعريض أوروبا نفسها للخطر. وفي مقال له في صحيفة «l'Orient le Jour» نبّه البروفيسور «أنطونيوس أبو كسم» من تداعيات هذه الأزمنة في حال أصرت الدول الأوروبيّة على مواقفها، ويقول: «إنّ الانفجار الأمنيّ

(1) John Irish and Andrew Gray: **With few signs of Syria solution, EU pledges more support to refugees**, published on 27/5/2024, retrieved on 10/12/2024, from:

<https://reut.rs/3Xil3lFb>

(2) لا اسم: تقرير صادر عن منظّمة العفو الدّوليّة، لبنان: أوقفوا ترحيل اللاّجئين السّوريّين بموجب إجراءات موجزة، نُشر في 11/5/2023، شوهد في 15/8/2024، على الرّابط:

<https://www.amnesty.org/ar/latest/news/2023/05/lebanon-halt-summary-deportations-of-syrian-refugees/>

(3) No Name: **Euro News**, published on 18, 5, 2024, retrieved on 12/2/2025, from: <https://bit.ly/4bO9YgH>



في لبنان سيولّد تداعيات خطيرة على المنطقة الأورومتوسطية، وأنّ أوروبا التي تعاني من الحرب في أوكرانيا لن تستطيع مجابهة صراع آخر على ضفّة المتوسط، فالإرهاب قد يجتاح أوروبا جرّاء هجرة المتعصّبين والمتطرّفين⁽¹⁾، وفي هذا إشارة إلى إمكان انفلات الوضع الأمني جرّاء ضغط اللّجوء، كما هو تنبيه إلى وجود عناصر متطرّفة في مجتمع اللاجئين.

استناداً إلى ما ورد، إنّ طرح مفهوم العودة الطّوعية وربطها بعدم توفّر مناطق آمنة يقودنا إلى النقطة التالية المتعلّقة بتشخيص مفهوم المنطقة الآمنة وتبعيّتها السّياسيّة؛ أي الانتماءات الخاصّة باللاجئين السّوريين، والتي تؤثر في رغبتهم في العودة أو عدمها.

2. وضع اللاجئين في لبنان

إنّ الدّعوة الرّسميّة والشّعبيّة اللّبنانيّة إلى عودة اللاجئين إلى سوريا، بدعوى توفّر أماكن آمنة، لا يمكن دراستها في إطار واحد متكامل، فالدراسة العقلانيّة تفترض التّصنيفات المعيارية للاجئين بين لاجئ سياسيّ وغير سياسيّ، لاجئ لقصد العمل، فضلاً عن اللاجئ بقصد الأمن والهروب من الحرب وتبعاتها، والأثر الوظيفيّ لهذه التّصنيفات هو تحليل جدوى الدّعوة لعودة اللاجئين، وطرائق تطبيقها مع هذا التّنوع في التّصنيف.

أضف إلى ذلك، أنه على الرّغم من شبه التّوافق اللّبنانيّ الرّسميّ والشّعبيّ على ضرورة إعادة اللاجئين؛ فإنّ الاختلاف موجود والخلاف قائم على التّوصيف والتّصنيف الخاصّ باللاجئين، فالانقسام اللّبنانيّ حول الأزمة السّوريّة وأطرافها ينعكس على الانقسام في تصنيف اللاجئ السّوريّ، وتقويم مستوى الخطر عليه في

(1) Antonios Abou Kasm: *L'Orient Le Jour*, le 6 décembre 2023, vue sur le lien 10/2/2024: <https://www.lorientlejour.com/article/1359823/la-crise-des-refugies-syriens-au-liban-quels-jeux-pour-leurope-.html>

حال العودة، مع التّنبّه على صعوبة العمل على هذا التّصنيف الذي يحتاج إلى جهد ومتابعة أمنيّة وسياسيّة وتعاون رسمي بين الجهات المعنيّة، فضلاً عن دور مفوضيّة اللاجئين في لبنان التي تمتلك بيانات اللاجئين المسجّلين لديها. وما يزيد الأمر صعوبة؛ بل ربما يشكّل الصّعوبة الرّئيسة هو وجود عدد كبير من اللاجئين من دون إقامات شرعيّة أو تصريحات دخول.

تجدد الإشارة هنا إلى أنّ التّصنيف المقصود ليس مستنداً إلى آليّات أو قواعد قانونيّة، مثل التّصنيف القانوني للاجئين، بموجب اتفاقية الأمم المتّحدة لشؤون اللاجئين في العام 1951، ذلك أنّ لبنان ليس عضواً فيها، ولا يترتّب عليه التزامات كتلك المترتّبة على الدّول الموقّعة، إلّا أنّه تصنيف وظيفيّ يتيح له أن يرسم السياسات الملائمة، والتي لا تتجاوز قواعد حقوق الإنسان، كما أنّها في الوقت نفسه لا تتهاون في الأمن القوميّ اللبنانيّ.

يبدو، إذًا، أنّ بعض المواقف وتقويمات الخطورة تنطلق من خلفيّات سياسيّة وإدانة أطراف دون أخرى، والحال أنّ الشواهد تدلّ على وجود الخروقات والتهديدات الأمنيّة في مختلف المناطق وتحت الإدارات السياسيّة المختلفة، مع التّأكيد أنّ بعض الآراء والشّهادات قد تحمل تضخيمًا لحدث معيّن أو التّخفيف من آثاره، وذلك بحسب الميول السياسيّة للأطراف المختلفة وتحيزها في المواقف. مع ذلك، لا يمكن إغفال تلك الفئة من اللاجئين الهاربين من الحرب ونتائج الصّراع بحثًا عن مأوى آمن. في المقابل تحضر وبقوّة، فئة من اللاجئين مختلفي الانتماءات وصولاً إلى الجماعات التّكفيرية التي تستوجب الحذر والعمل على حلّ أزمة اللّجوء.

يعني ذلك أنّ العامل الاقتصاديّ يبقى عائقاً أمام رغبة العودة، فقد خسر الاقتصاد السوريّ كثيرًا من مقوماته خلال سنوات الحرب الطّويلة، فخلف الصّراع مدناً وبنى تحتيّة مدمّرة، وخسر كثيرون من اللاجئين بيوتهم ومصادر رزقهم، لذلك؛ يرفض معظمهم العودة إلى سوريا. وفي هذا السّياق عبّر أحد اللاجئين عن ذلك بالقول:



«أخطط لزيارة سفارات أكثر من دولة أجنبية لأستفسر عن الإجراءات اللازمة لمغادرة لبنان، العودة إلى سوريا هي كابوس بالنسبة لي، لذلك إما سأبقى في لبنان أو أغادر إلى أوروبا»⁽¹⁾؛ لذلك، يبدو أن شرط العودة الطوعية لحل أزمة اللجوء في لبنان لن ينجح مع هذه العوامل، فعلى الرغم من الظروف الصعبة التي يعيشها اللاجئ السوري في الخارج، تبقى ظروف الدّاخل غير مشجّعة لكثير منهم للعودة، حتّى مع ما يُشاع من بداية التعافي الاقتصادي السوري، فتقويم سلامة مناطق العودة وأمنها قد تخالطه غايات أخرى، أو قد يشكّل حجة في بعض الأحيان لدى أعداد من اللاجئين لضمان بقائهم في مناطق اللجوء التي انتظموا فيها ضمن أعمال وأشغال، وأسّسوا هيكلًا اجتماعيًا جديدًا. إزاء ذلك، يمكن القول إنّ ربط الحكومات والمنظمات الدّولية لهذا الحلّ بالرغبة الطّوعية للاجئين من جهة، وعدم رغبة كثير منهم بالعودة نظرًا إلى العوامل المذكورة، قد يؤدّي إلى سيناريو تصادمي في الدّاخل اللبناني بين المجتمع المضيف ومجتمع اللاجئين في حال رفض الغالبية العودة.

3. الموقف السوري الرّسمي

أثيرت عدّة تساؤلات حول الموقف الرّسمي السوري من مسألة عودة اللاجئين، سواء في مرحلة النّظام السّابق أم مع الحكومة الجديدة. واختلفت الآراء بين من يرى أنّ الدولة السوريّة تسعى لجعل قضية اللاجئين في الخارج ورقة ضغط ومساومة، وبين من يرى عدم رغبتها أصلاً باسترجاع مواطنيها اللاجئين في الخارج لسببين: الأول سوء الوضع الاقتصادي وتدهوره؛ ما يعني عدم قابليّتها لتحمل هذا العبء والضّغط؛ فيتأجّل العمل الجادّ في هذا المجال حتّى وضوح الصّورة المستقبلية وخطط إعادة إعمار سوريا، والسبب الثاني يرتبط بانتماءات اللاجئين السياسيّة والطائفية، وإمكان

(1) منار فليفل: النّازحون السوريّون في لبنان: ما وراء التّصنيف وتجانس التّجارب، دراسات حالة، معهد الأصفري للمجتمع المدني والمواطنة، الجامعة الأميركية في بيروت، لا.ت، شوهف في 2024 / 2 / 12، على الرّابط:

www.aub.edu.lb/asfari

توظيف ذلك للضغط على البلدان المضيفة ولا سيّما لبنان. ففي السابق، لم يكن مستبعداً رغبة النظام بالتخلّص من القاعدة الشّعبية غير الموالية وغير المؤيّدة له، والتي يمثّل اللاّجئون فئة كبيرة نسبياً منها؛ وهو بذلك استبعد تهديداً عددياً وأمنياً قد يشكّله هؤلاء اللاّجئون في حال عودتهم.

إذاً، يمكن القول إنّ اللاّجئين السّوريين في لبنان يمثّلون أداة ضغط سياسيٍّ وأمنيٍّ على لبنان من جهة الحكومة السّورية الحالية، فضلاً عن عدم مقدرة الاقتصاد السّوريّ بعد نتائج الحرب الطويلة على استيعاب أولئك العائدين بأعداد كبيرة.

الخاتمة

بناءً على المعطيات المذكورة، بات واضحاً أنّ أزمة اللاّجئين في لبنان هي أزمة داخلية بأبعاد إقليمية ودولية، وأنّ عدم التّوافق على سبل حلّ الأزمة ومحاولة توظيفها من عدّة أطراف يضاعف خطورتها. نتيجة لذلك، إنّ احتمال انفجار الوضع الأمنيّ اللّبنانيّ الداخليّ يستدعي انزياحاً في المواقف الصّلبة نحو مواقف أعلى مرونة، وذلك تجنباً لخطر أعظم سيؤثّر في حال حدوثه على المنطقة كلّها.

خلاصة القول، لن يستطيع لبنان أن يجد حلاًّ لأزمة اللّجوء لديه إن لم تتوافق الجهات والأطراف الأساسيّة؛ فدوره، كونه فاعلاً، يبقى دوراً ثانوياً إلى جانب الفواعل الآخرين؛ وبناءً على ذلك، سترتفع احتمالات خطورة هذه الأزمة على وضعه الداخليّ وكيانه الاجتماعيّ وفقاً للشّواهد المذكورة؛ لكن تبقى الاحتمالات متعدّدة وتبقى القراءات منقوصة في مثل هذه الدّراسات والتحليلات، فثمّة تبدّل وتغيّر مستمرّ تخضع له المدخلات والمخرجات في البحوث الإنسانيّة الاجتماعيّة والسياسيّة.



لائحة المصادر والمراجع

أ. الكتب العربيّة

1. فتوني، علي عبد: تاريخ لبنان الطائفي، دار الفارابي، بيروت، لبنان، ط 1، 2013.

ب. الكتب الأجنبيّة

1. GUSTAVE LE BON : **Psychologie des foules**, ancienne librairie germer bailliere PARIS, 1895.

ج. الدوريات

1. بايوق، لبنى سمير: الاستراتيجية الأردنية في التعامل مع أزمة اللاجئين السوريين (2011-2023): تحليل للأبعاد الأمنية والسياسية والاقتصادية، مجلة العلوم السياسية والقانون، المركز الديمقراطي العربي، برلين، المجلد الحادي عشر، العدد 43، آذار 2025.
2. الشوفي، فراس: مرجع أمني: 150 لبنانياً قيد المتابعة في إدلب، جريدة الأخبار، نُشر في 23 / 5 / 2018.

د. المواقع الإلكترونية العربيّة

1. الصايغ، نصري: الطريق إلى لبنان العلماني: مشقة التغيير، مجلة الآداب، المجلد 59، نُشر في 4 / 6 / 2011، شوهد في 11 / 1 / 2024، على الرابط: <https://libraries.aub.edu.lb/blacklight/catalog/b17689223>
2. غراندي، فيليب: المهاجرون واللاجئون، موقع المفوضية السامية لشؤون اللاجئين الإلكتروني، نُشر في 26 / 6 / 2023، شوهد في 5 / 2 / 2025، على الرابط: <https://news.un.org/ar/story/2023/06/1121462>
3. فرايسن، إيفو: مقابلة مع مجلة الأمن العام، العدد 128، نُشر في 7 / 5 / 2024،

شوهده في 11 / 1 / 2025، على الرابط:

<https://www.general-security.gov.lb/ar/magazines>

4. فاعور، علي: لا.ت، مقتطفات المدونة على الرابط:

<https://alifaour.blogspot.com/>

5. فيرمي، باولو: تأثير اللاجئين على المجتمعات المضيفة بين النظرية والشواهد والأدلة، مدونات البنك الدولي، نُشر في 3 / 8 / 2023، شوهده في 14 / 2 / 2024، على الرابط:

<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/tathyr-allajyyn-ly-almjmat-almdyft-byn-alnzryt-walshwahd-waladlt>

6. لا اسم: أزمة اللجوء السوري، موقع وزارة الخارجية وشؤون المغتربين الإلكتروني، المملكة الأردنية الهاشمية، لا.ت، شوهده في 27 / 9 / 2025، على الرابط: <https://bit.ly/4aMJGu5>

7. لا اسم: عدد السكان، موقع دائرة الإحصاء العامة الإلكتروني، المملكة الأردنية الهاشمية، لا.ت، شوهده في 30 / 9 / 2025، على الرابط:

<https://dosweb.dos.gov.jo/ar/population/population-2/>

8. لا اسم: تقرير عن ملف النازحين السوريين في لبنان، مجلة الأمن العام، العدد 128، نُشر في 7 / 5 / 2024، شوهده في 15 / 2 / 2025، على الرابط:

<https://www.general-security.gov.lb/ar/magazines/magazine/142>

9. لا اسم: هل لهم من مأوى؟ بحث في مجال توفير مأوى مؤقتة للاجئين السوريين في لبنان، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومعهد عصام فارس للسياسات العامة والشؤون الدولية في الجامعة الأميركية في بيروت، 2015، موقع الجامعة الأميركية الإلكتروني، ص 15، شوهده في 14 / 2 / 2024، على



الرّابط : <https://www.aub.edu.lb/ifi/Pages/default.aspx>

10. لا اسم: اللبنانيون وطوائفهم، موقع الدّولية للمعلومات الإلكتروني، نُشر في 1/4/2013، شوهد في 11/1/2025، على الرّابط:

https://monthlymagazine.com/ar-article-desc_2772

11. لا اسم: استطلاع للرّأي، تصوّرات المواطنين اللبنانيين للمخاطر الأمنيّة المتّصلة بوجود اللاجئين السّوريين في لبنان، مؤسّسة إنترناشيونال اليرت والمركز اللبنانيّ للدراسات، ورقة مرجعيّة، نُشر في 2/2015، شوهد في 11/1/2024، على الرّابط:

https://www.international-alert.org/app/uploads/2021/08/Lebanon-SSR-Syrian-Refugees-EN-2015.pdf?utm_source=chatgpt.com

12. لا اسم: 322 بلدة في لبنان تستضيف أكبر عدد من النّازحين السّوريين واللاجئين الفلسطينيين واللّبنانيين المحرومين، موقع وزارة الشّؤون الاجتماعيّة الإلكتروني، لبنان، لا.ت، شوهد في 17/12/2024، على الرّابط:

<https://www.socialaffairs.gov.lb/refugees/>

13. لا اسم: تقرير صادر عن منظّمة العفو الدّوليّة، لبنان: أوقفوا ترحيل اللاجئين السّوريين بموجب إجراءات موجزة، نُشر في 11/5/2023، شوهد في 15/8/2024، على الرّابط:

<https://www.amnesty.org/ar/latest/news/2023/05/lebanon-halt-summary-deportations-of-syrian-refugees/>

14. لا اسم: كتيّب الميثاق العالمي بشأن اللاجئين، موقع المفوضيّة السّامية لشؤون اللاجئين الإلكتروني، لا.ت، شوهد في 24/6/2024، على الرّابط:

<https://www.unhcr.org/ar/about-unhcr/who-weare/global-compact-refugees>

15. لا اسم: خطة لبنان للاستجابة للأزمة 2023، موقع وزارة الشّؤون الاجتماعيّة

الإلكتروني، لا.ت، شوهدي في 15 / 2 / 2025، على الرابط:

<https://www.socialaffairs.gov.lb/refugees>

16. منار فليفل: النازحون السوريون في لبنان: ما وراء التصنيف وتجانس التجارب،

دراسات حالة، معهد الأصفري للمجتمع المدني والمواطنة، الجامعة الأميركية

في بيروت، لا.ت، شوهدي في 12 / 2 / 2024، على الرابط:

www.aub.edu.lb/asfari

هـ. المواقع الإلكترونية الأجنبية

1. Abou Kasm, Antonios: **L'orient Le Jour**, le 6 décembre 2023, vue sur le lien 10/2/2024 :
<https://www.lorientlejour.com/article/1359823/la-crise-des-refugies-syriens-au-liban-quels-enjeux-pour-leurope-.html>
2. Grandi, Filippo: **la huitiem conference de Bruxelles sur la Syria**, vue sur le lien 15/2/2025:
<https://www.unhcr.org/ar/news/speeches-and-statements/high-commissioner-s-statement-brussels-syria-conference?>
3. Irish, John and Gray, Andrew: **With few signs of Syria solution, EU pledges more support to refugees**, published on 27/5/2024, retrieved on 10/12/2024, from: <https://reut.rs/3Xi3lFb>
4. No name: **Over the years, Jordanians maintain steadfast solidarity with refugees- UNHCR study**, published at 16 august2023, retrieved on 10/11/2025, from: <https://www.unhcr.org/jo/news/over-years-j>
5. No Nom: **Conseil de l'UE**, Communiqué de presse, vue sur le lien 12/2/2025: www.consilium.europa.eu
6. No Nam: **Reuters**, May 2,2024, vue sur le lien 10/2/2025: <https://reut.rs/4c4fXxI>



7. No Name: **Supporting the future of Syria and the region** - Brussels eight conference, published at 15/5/2024, retrieved on 27/2/2025, from: <https://www.consilium.europa.eu/en>
8. No Name: **Euro News**, published on 18, 5, 2024, retrieved on 12/2/2025, from: <https://bit.ly/4bO9YgH>
9. Reyniès, Dominique : **Fondation pour l'innovation politique**, Janvier 2023, vue sur le lien 10/2/2025: www.fondapol.org
10. No Nom: **Liga politiques-migratoires_france_2020_complet** PDF, vue sur le lien 10/6/2025: www.ifri.org)
11. Tobin, Sarah A.: **Vernacular politics, sectarianism, and national identity among Syrian refugees in Jordan**, published at 23 July 2018, retrieved on 11/10/2025, from:
Religions | An Open Access Journal from MDPI
12. TARDI, MATTHIEU: **la politique d'immigration de l'union européenne en crise**, le 9 Février 2022, vue sur le lien 5/2/2025: <https://bit.ly/4e8Gyv4>

دور الإرشاد وتلبية بعض الحاجات النفسية

في تعزيز التمكين النفسي للنساء المعيلات لأُسَرِهِنَّ

إلسي نمر خلف⁽¹⁾

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى الحاجات النفسية الأساسية لدى النساء المعيلات لأُسَرِهِنَّ، مع التركيز على إبراز الأثر الإيجابي للإرشاد والتوجيه النفسي - اجتماعي في تعزيز تمكين النساء ودعم تبنّيهنّ منظوراً إيجابياً نحو الحياة، من خلال خطة إرشادية سعت إلى تنمية مهارات المسترشدات في مجالات التعبير عن الذات والاستقلالية، وتحسين أساليب التفاعل الاجتماعي، فضلاً عن تمكين النساء المعيلات لأُسَرِهِنَّ من تحديد نقاط القوة في شخصياتهنّ وتعزيزها، والتعرف إلى جوانب القصور والعمل على تطويرها.

تكوّنت عيّنة الدراسة من (6) نساء معيلات لأُسَرِهِنَّ، العاملات ضمن مشروع مركز موارد النساء - (مجتمع المطبخ) في «جمعية التنمية للإنسان والبيئة»، والراغبات في المشاركة والاستفادة من الخطة الإرشادية من بين (20) امرأة مستفيدة حالياً من المشروع في منطقة تعمير صيدا من الجنسيات اللبنانية، السورية والفلسطينية.

(1) حائزة على إجازة في علم النفس، ماجستير في الإرشاد والتوجيه النفسي - اجتماعي وكذلك ماجستير في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الجامعة اللبنانية.



من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس الحاجات النفسية الأساسية إعداد «لاغورديا» (La Guardia)، وآخرون.

الكلمات المفتاحية: الإرشاد والتوجيه النفس - اجتماعي، التمكين النفسي، الحاجات النفسية، النساء المعيلات لأسرهن.

Abstract

The study aimed to identify the basic psychological needs of women who are heads of households, with a focus on highlighting the positive impact of psychosocial counseling and guidance in enhancing women's empowerment and supporting their adoption of a positive outlook on life. This was achieved through a counseling plan that sought to develop the skills of counselees in the areas of self-expression and independence, and improve methods of social interaction. It also enabled women who are heads of households to identify and enhance their personal strengths, and to identify and develop their shortcomings.

The study sample consisted of (6) women who are heads of households, working within the Women's Resource Center Project - (Kitchen Community) at the Association for Development for Humanity and the Environment, and who wished to participate and benefit from the counseling plan. These women were among (20) women currently benefiting from the project in the Taamir area of Saida, of Lebanese, Syrian, and Palestinian nationalities.

To achieve the study objectives, the Basic Psychological Needs Scale, developed by La Guardia et al., was used.

Keywords: Psychosocial counseling and guidance, psychological empowerment, psychological needs, women who are heads of households.

المقدمة

تؤدي المرأة دورًا مهمًا لكونها نصف المجتمع، لا سيما عندما تكون المعيل

الأساس أو الوحيد للأسرة. من هنا، وجب تمكينها من النواحي المختلفة، بخاصة من الناحية النفسية، لما لذلك من آثارٍ مهمّة على زيادة إنتاجيتها، وزيادة تحكّمها بحياتها، وزيادة ثقتها بنفسها.

لقد تعدّدت التعريفات التي طالت مفهوم التمكين على مرّ العصور، تبعاً لاختلاف الباحثين والمفكرين، إذ ينطوي هذا المفهوم على زيادة القوّة السياسيّة أو الاجتماعيّة أو الاقتصاديّة للأفراد والمجتمعات. أما تمكين النساء، فيتعلّق بزيادة استقلاليتهنّ وقدرتهنّ على اكتساب القوّة والسيطرة على حياتهنّ.

تبعاً لما تقدّم، تعدّد أنواع التمكين للمرأة، منها التمكين الاقتصادي، التمكين الاجتماعي، التمكين السياسي، التمكين القانوني، التمكين التربوي، التمكين البيئي، التمكين الصحي، التمكين النفسي.

ويعدّ مفهوم «التمكين النفسي» (Psychological Empowerment)، من المفاهيم الحديثة في علم النفس. وبحسب «سبرايتزر» (Spreitzer, Gretchen, 1996)، «يتجلّى التمكين النفسي من خلال عدّة مظاهر هي بمثابة مفاهيم نفسيّة إيجابية، كمفهوم الكفاءة، مشاركة الآخرين للمعرفة، الدافعية، تعزيز الإحساس بالسيطرة على البيئة الاجتماعيّة والأسرية، والسيطرة على الحياة عموماً. وهو يعتقد أنه يمكن وصف التمكين النفسي بأنه وسيلة لتهيئة الدافعية الداخلية لدى الفرد»⁽¹⁾.

يُعرّف مصطلح التمكين النفسي، بأنه «البنية المعرفيّة التي تتضمّن معتقدات الفرد عن كفاءته الشخصيّة، كما تشمل جهوده لممارسة التحكّم والسيطرة على مجريات حياته، بالإضافة إلى فهمه لواقع بيئته الاجتماعيّة والسياسيّة»⁽²⁾.

(1) Spreitzer Gretchen: **psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation**. academy of management journal, issue 5, October 1995, p 1443.

(2) Marc Zimmerman: **handbook of community psychology, Empowerment Theory: psychological, organizational and community levels of Analysis**, Plenum Publishers, New York, 2000, P 34.



ويعدّ التمكين النفسي من الأمور التي تساعد النساء على معرفة حقوقهنّ وتنمية قدراتهنّ على حلّ المشكلات، ومواجهة التعقيدات الحياتيّة والمشاركة في الأنشطة المختلفة كالإقتصادية والسياسيّة. كما يؤدّي إلى الاعتراف بحقوقهنّ بالحرية والتحكّم بمصيرهنّ، ويعطي مزيداً من المسؤوليّة المناسبة لهنّ.

وتجدر الإشارة إلى أن الطابع المهني لهذه الدراسة، جعلنا نستبدل بعض المصطلحات الشائعة في التوجّه البحثي، حيث سيحلّ مصطلح التساؤل الرئيس محل الإشكالية، كما أن استخدامنا للمنهج الإجرائي يقتضي استبدال مصطلح العينة بمصطلح الفئة المستهدفة.

أولاً. في المنهجية

تبين السطور التالية، أبرز الخطوات المنهجية التي اتبعتها الدراسة:

أ. أسباب اختيار الموضوع

إن إبراز الأثر الإيجابي للإرشاد النفس - اجتماعي في تمكين النساء ومساعدتهنّ على تبني نظرة أكثر إيجابية للحياة، على الرغم من الأعباء والمسؤوليات التي يتحملنها، شكّل سبباً بارزاً دفع لاختيار هذا الموضوع، بالإضافة إلى المساهمة في تطوير مهارات النساء المعيلات في مجالات التعبير عن الذات، الاستقلالية، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

ومن بين الأهداف كذلك، الرغبة في تقديم الدعم لفئة من النساء المعيلات، من خلال مساعدتهنّ في التعرف إلى جوانب القوّة في شخصياتهنّ والعمل على تعزيزها، إلى جانب تحديد جوانب الضعف ومحاولة تطويرها.

ب. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية. فمن الناحية العلمية، تبرز أهمية الدراسة في تناولها مفهوم التمكين النفسي، فهو حديث نسبياً، ولم يلقَ اهتماماً كافياً في الأدبيات والبحوث العربية، على الرغم من مكانته البارزة ضمن مفاهيم علم النفس الإيجابي الذي يركز على استثمار الطاقات والقدرات الإنسانية بما يعزز الصحة النفسية وجودة الحياة من جهة، ومن جهة أخرى عبر مساعدة جمعية التنمية للإنسان والبيئة في تعزيز التمكين النفسي عبر خطة إرشادية، وتلبية بعض الاحتياجات النفسية لفئة من النساء المعيلات لأسرهن، في مقابل التمكين الاقتصادي والنفسي الذي تقوم به.

أما الأهمية العملية، فتتضح من خلال إحداث تغيير إيجابي وملموح في حياة النساء المعيلات لأسرهن، ومساعدتهن على التغلب على التحديات النفسية والاجتماعية التي يواجهنها، ما ينعكس إيجاباً على تحسين رفاهيتهن النفسية وحياتهن الأسرية.

ج. الفئة المستهدفة (العينة)

تكوّنت الفئة المستهدفة من (6) نساء معيلات لأسرهن، والعاملات ضمن مشروع (Women Resource Center Community Kitchen)، في «جمعية التنمية للإنسان والبيئة»، والراغبات في المشاركة في الخطة الإرشادية من بين (20) امرأة مستفيدة حالياً من المشروع في منطقة تعمير صيدا من الجنسيات اللبنانية، السورية والفلسطينية. بالنسبة للحالة الزوجية لأفراد الفئة المستهدفة، كانت هناك سيدتان أرملتان، وسيدتان مطلقتان وسيدتان متزوجتان، وزوجاهما مريضان حالتهما الصحية لا تسمح لهما بالعمل. أما بالنسبة لأعمارهن، فقد تراوحت ما بين (29 - 49) سنة، كما أن مستوى تحصيلهن العلمي يتراوح ما بين الصف الرابع الابتدائي والأول ثانوي.



د. المناهج المعتمدة

تستند الدراسة إلى منهجين الأول: هو المنهج الوصفي، وهو عبارة عن «وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي، أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظلّ معايير محدّدة، مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر»⁽¹⁾.

وقد استخدمت الدراسة هذا المنهج بغية وصف المؤسسة ووصف أفراد الفئة المستهدفة من خلال دراسة حالتهم وتحليلها، من أجل تقديم صورة موضوعية عن واقعهم، وذلك بالاستعانة بتقنية الملاحظة المباشرة والمقابلة الحرة والنصف موجهة.

أما المنهج الثاني، فهو المنهج الإجرائي، وهو عبارة عن «نشاط منظم ومنهجي، يهدف إلى فهم الواقع الميداني الراهن وتبعاته المستقبلية، بهدف حلّ مشكلاته وتفادي مشكلات مستقبلية محدّدة، ونقل التجربة عبر تقرير محترف مفصّل»⁽²⁾.

لقد استخدم هذا المنهج بهدف فهم المشكلة المطروحة وإيجاد حلول لها. وهو يتضمن جولات متتالية من التأمل والتفكير والتقويم، بهدف تحديد خطة تُمكننا من علاج المشكلة وإيجاد الحلول لها، والقيام بعملية التقويم لهذه الخطة لاحقاً.

هـ. التقنيات والأدوات

من بين التقنيات البحثية التي تم توظيفها في هذه الدراسة:

- التوثيق: حفاظاً على الملكية الفكرية لأعمال الآخرين
- الملاحظة المباشرة: فهي وسيلة مهمة للحصول على المعلومات، وذلك من خلال مشاهدة النساء المعيلات لأسرهن وسلوكاتهن.

(1) محمد النعيمي: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2015، ص 227.

(2) توفيق عبد الله سلوم: دليل مناهج البحث في علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة اللبنانية، بيروت، ط 1، 2020، ص 106.

- المقابلة الحرة والنصف موجهة: وهما من أدوات البحث العلمي المرنة التي تسمح للباحث بتتبع أجوبة المبحوثات وإضافة أسئلة جديدة.
- دراسة الحالة: وقد ساهمت في إبراز معلومات دقيقة ومعمقة عن أفراد الفئة المستهدفة. كونها تشمل بيانات متنوعة عنهنّ، سواء بيانات شخصية، أُسريّة، صحيّة، تربويّة، اجتماعيّة، اقتصاديّة، علائقيّة...، كل ذلك بهدف جمع بيانات نوعيّة تعكس واقعهنّ بشكل دقيق.

أما بالنسبة للمقياس المستخدم، فقد اعتمد «مقياس الحاجات النفسية» الذي أعدّه «لاغورديا» (La Guardia) وآخرون، والذي يستند إلى التقرير الذاتي كوسيلة لجمع المعلومات.

و. تحديد المفاهيم

فيما يلي يأتي عرض أبرز مفاهيم الدراسة، وهي كالآتي:

1. الإرشاد (Counseling)

تستخدم كلمة «الإرشاد» للدلالة على «مجموعة من الممارسات المتنوعة كالتوجيه، والمساعدة، وإبلاغ المسترشد بالمعلومات الضرورية التي تساعد على مواجهة مشكلاته وحلّ العقبات التي تعترضه وتشكلّ له أزمة معيّنة. وهذه الممارسات تتطلب وقتاً وأحياناً تقتضي إقامة علاقات، ليس فقط مع المسترشد، بل مع جماعات تدعم المسترشد وتيسر الحل للمشكلة التي يعاني منها»⁽¹⁾.

2. التمكين النفسي (Empowerment)

يُقصد بـ«التمكين النفسي» بأنه «مزيج أو توليفة من تقدير الذات وكفاية الذات وحرية الإرادة والثقة بالنفس والوعي بالذات والتفكير الإيجابي، وهو بالنهاية يقود

(1) سحر حجازي: الإرشاد في بيئته الثقافية والاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 2018، ص 9.



إلى السعادة وجودة الحياة بالنسبة للمرأة، وهو بعد ذلك يمكن أن يُحسّن من صورة الذات عندها، والتمكين النفسي للمرأة يعني جعل النساء قدرات على الوصول إلى المهارات والمعارف والتعامل مع الضغوط والصدمات سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل»⁽¹⁾.

3. الحاجات النفسية (Psychological Needs)

هي عبارة عن «مطالب نفسية فطرية وأساسية للوصول إلى السعادة والتكامل والنمو النفسي، وهي تتمثل في الحاجة إلى: الاستقلال، الكفاءة، والإنتماء»⁽²⁾.

4. المرأة المعيلة (The Breadwinner Women)

تُعرّف المرأة المعيلة بأنها «من تتولّى رعاية شؤونها وشؤون أسرته مادياً، وبمفردها دون الاستناد إلى وجود الرجل، وتُعدّ المساهم الاقتصادي الرئيسي في دخل الأسرة وهي الممثل القانوني والاجتماعي لأسرتها في المجتمع»⁽³⁾.

ز. التساؤل الرئيس

تبين من الملاحظات أن من ضمن التحديات التي تواجه تمكين النساء اقتصادياً، مجموعة من العوائق النفسية التي يرجع جزء منها للمرأة نفسها حين تتأثر بمحيطها النفس - اجتماعي والاقتصادي. وإنه كلما ارتفعت نسبة التحديات والمعوقات، زادت حالة انخفاض تقدير الذات وقلّت نسبة ثقتها بنفسها، وزادت نسبة خوفها من الفشل. من هنا، لاحظنا ضرورة للتدخل الإرشادي عبر طرح التساؤل الرئيس التالي:

(1) Mshira Gummon: **The Psychological facts of women Empowerment at Workplace**, international journal of recent trend in Engineering Research, issue 225, 2016, p 225.

(2) Edward Deci ; Richard Rayan: **The «what» and «Why» OF Goal pursuits: human Needs and the self Determination of behavior psychological inquiry**, issue 11, October 2000, p 238.

(3) محمد سيد فهمي: **الانجازات الحديثة للخدمة الاجتماعية في رعاية الفئات المستضعفة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، 2020، ص 18.

ما مدى فعالية دور الإرشاد والتوجيه النفس - اجتماعي في التمكين النفسي للنساء المعيلات المستفيدات من خدمات «جمعية التنمية للإنسان والبيئة»؟ وكيف يساهم كل من التمكين النفسي وتلبية بعض حاجاتهن النفسية في تعزيز نظرتهم الإيجابية للحياة؟

ج. النظريات العلمية

تعتمد الدراسة على أكثر من نظرية علمية، وهي:

1. نظرية «الحاجات الإنسانية» لـ«ماسلو» (Abraham Maslow, 1908-

1970)

تقوم نظرية «ماسلو» للحاجات على فكرة أن الإنسان يملك سلسلة من الحاجات الأساسية التي يسعى لتلبيتها، وتنظم هذه الحاجات في تسلسل هرمي يتألف من خمسة مستويات. ويرى «ماسلو» أن «الإنسان يولد ولديه سبعة أنظمة من الحاجات مرتبة في شكل هرمي وذي مستويات متدرجة، وتتضمن هذه الحاجات قسمين هما الحاجات الأساسية (الفسولوجية، والأمن) والحاجات النفسية (الحب والانتماء، تقدير الذات، تحقيق الذات)، وتأخذ الصفة الاجتماعية والتي سماها «ماسلو» بالحاجات النفسية الاجتماعية»⁽¹⁾.

وهناك حاجات أخرى وضعها «ماسلو» فيما بعد، هي الحاجات المعرفية، تهدف إلى تحقيق المعرفة. والحاجات الجمالية هي «المرحلة التي يصل بها الفرد إلى إشباع وتحقيق كل حاجاته، وهذا ما يساعده على التمتع بقيم الكون الجمالية»⁽²⁾.

أما عن الأهمية في تلبية الحاجات عند «ماسلو» فإن «الحاجات الفسيولوجية هي الأهم في الحفاظ على حياة الفرد، وإشباعها يؤدي به إلى الانتقال إلى الحاجة التي

(1) أسماء السرسى وأمني عبد المقصود: دراسة الحاجات النفسية لدى الأطفال في مراحل متباينة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 24، 2000، ص 155.

(2) سهير أحمد: سيكولوجية الشخصية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط 1، 2003، ص 338.



تليها وهي الحاجة إلى الأمن، وتحقيقها ينتقل للحاجة إلى الانتماء ثم الحاجة إلى التقدير يليها تحقيق الذات، وهي قمة هرم الحاجات والتي تعتبر رغبة الفرد في تحقيقه لقدراته وإمكاناته الكامنة، وانتقال الفرد لإشباع الحاجات العليا يعني أنه أكثر تكيفاً وإيجابية، وهذا يؤدي لتحقيق الفرد لشخصيته الواقعية⁽¹⁾.

وستستخدم الدراسة هذه النظرية لأنها تساعد في فهم أهمية تلبية احتياجات النساء المعيلات المتنوعة في تكوين سلوكهنّ، وفي إظهار أن عدم تلبية احتياجاتهنّ سلباً عليهنّ، ما يؤثر سلباً على صحتهنّ النفسية. من هنا، ضرورة العمل على تمكينهنّ نفسياً.

2. نظرية «الذات» لـ «كارل روجرز» (Carl Rogers, 1902-1987)

تعدّ نظرية «الذات» التي وضعها «كارل روجرز» (Carl Rogers)، في العام 1949، إحدى أبرز النظريات في مجال الإرشاد النفسي، التي ركّزت على تطوير الشخصية الإنسانية والتأكيد على المفهوم القائل إن أغلب الأفراد قادرين على مواجهة مشاكلهم عن طريق تطوير شخصيتهم، والانفتاح على الخبرات المختلفة.

وقد «اشتق» «روجرز» نظرية تحقيق الذات من خلال دراساته على الأسوياء وعلى المرضى. وهذه التسمية تمثل جزءاً من رأيه في الشخصية الإنسانية، حيث يضع مسؤولية التغيير على عاتق العميل (المسترشد) أكثر من وضعها على عاتق المعالج (كما تفعل مدرسة التحليل النفسي) ...⁽²⁾.

ويسمى العلاج النفسي في هذه النظرية بالعلاج المتمركز حول العميل وهو «ينتمي إلى الاتجاه الإنساني في علم النفس، تطوّر على يد «كارل روجرز» الذي يُعرّفه بأنه

(1) سلوى شوقي عبد المسيح راغب: الحاجات النفسية لدى أطفال المؤسسات الإيوائية وعلاقتها بالعدوانية، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة الزرقاق، مصر، 1991، ص 31.

(2) راضي الوقفي: مقدمة في علم النفس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2014، ص 601.

طريقة للعمل مع الأفراد الذين يعانون من الاضطرابات الشخصية أو مشاكل الحياة⁽¹⁾. ويعتمد هذا النوع من العلاج على «العلاقة العلاجية بين المعالج والمريض (العميل)، والتي يشعر المريض من خلالها بأنه شخص ذو قيمة ومقبول، وهذا يساعده على إعادة فهم وتفسير خبراته وتعديل سلوكه»⁽²⁾.

ومن المفاهيم الرئيسة عند «روجرز» مفهوم «الذات»، ويعرفها بأنها جزء متميز من المجال الظاهري، أي العالم الداخلي الذاتي للفرد، الذي يمثل خبرته الواقعية الفريدة والمتكوّن من سلسلة المدركات والقيم عن أنا الفرد أو نفسه. وبرأيه، «الذات هي النواة التي تقوم حولها الشخصية»⁽³⁾.

لقد قسم روجرز الذات إلى:

– الذات المدركة: تعني مدركات الفرد لذاته وتصوّراته لها كما يدركها ويتصوّرها هو.

– الذات الاجتماعية: عبارة عن مدركات الآخرين لذات الفرد وتصوّراتهم عنه.

– الذات الإنسانية: هي المدركات والتصوّرات الموجودة عند الفرد عن الصورة التي يجب أن يكون عليها.

هذا؛ ويرى «روجرز» أن «تحقيق الفرد للصحة النفسية يعتمد على مدى تطابق ذاته الواقعية مع ذاته المثالية، وعلى مدى تطابق خبراته الذاتية مع الواقع الخارجي، فكلّما أحدث الفرد انسجاماً (قدرة على التعامل مع الواقع) بين ذاته وبين المحيط الخارجي، كلّما أصبح أكثر تكيفاً واتزاناً في سلوكه»⁽⁴⁾.

(1) Carl Rogers: **psychotherapist's casebook: theory and technique in practice, Client-Centered Approach To therapy**, jossey bass, San Francisco, 1986, p: 200.

(2) عبد الناصر عوض أحمد جيل: الخدمة الاجتماعية النفسية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2017، ص 212.

(3) يوسف مصطفى القاضي ولطفي محمد فطيم: الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 2، 1981، ص 192.

(4) راضي الوقفي: مقدمة في علم النفس، دار الشروق والتوزيع، الأردن، ط 4، 2004، ص 602.



كذلك تستخدم الدراسة هذه النظرية، لأنها تساعد في معرفة منظور النساء المعيلات لذواتهن من ناحية أهميّتها وأهميّة العلاقات في حياتهنّ، وكيفية تأثيرها عليهنّ إيجاباً أو سلباً. وكذلك، معرفة مدى التطابق بين صورة الذات المثالية وصورة الذات الواقعية، وانعكاسات ذلك عليهنّ.

3. نظرية «ألبرت إليس» (Albert Ellis, 1913-2007)

تعدّ نظرية «ألبرت إليس» إحدى أبرز النظريات المعرفيّة التي تهتمّ بالعلاج النفسي، فهي طريقة متكاملة للعلاج والتعلّم، تستند إلى نظرية معرفيّة، إدراكيّة، انفعالية وسلوكيّة، وهي تؤيّد العلاج النفسي الإنساني والتعليمي. وتهتم هذه النظرية بالجانب المعرفي من الشخصية الذي يركّز على التفكير، وكيفية تأثيره على مشاعر الأفراد التي بدورها تؤثر على سلوكياتهم. ويمكن تعريف «الإرشاد العقلاني الانفعالي» على أنه «أسلوب أو نظرية من نظريات الإرشاد النفسي تستخدم فنيّات معرفيّة وانفعاليّة لمساعدة المسترشدين في التغلّب على ما لديهم من أفكار ومعتقدات خاطئة وغير عقلانيّة، والتي يصاحبها اضطراب في سلوك وشخصيّة الفرد، واستبدالها بأفكار ومعتقدات أكثر عقلانيّة ومنطقيّة تساعده على التوافق مع المجتمع»⁽¹⁾.

كما إن «الإرشاد العقلاني الانفعالي» يقوم على ثلاثة مبادئ أساسيّة، هي «أولاً: الوعي والاكتشاف الذاتي، أي أن يقوم الفرد بتقييم أفعاله ودوافعه وتصرفاته بكلّ دقّة ونزاهة، فالفرد إذا استطاع التعرّف إلى أخطائه الشخصية ومعتقداته وأفكاره غير العقلانيّة، فإنه سيكون قادراً على التصحيح والتفكير بعقلانية. وثانياً: السعي للسيادة الذاتيّة، حيث إن تحديد مشاعرنا والسيطرة عليها يتم عبر أفكارنا، فأفكارنا قادرة على توجيه عواطفنا لتغيير الطريقة التي نشعر بها حول ما نمرّ به، ويرى «إليس» أن أكبر خسارة هي إحباط الذات. ثالثاً: أسبقية السلوك على نفاذ البصيرة، فعندما وضع

(1) أحمد محمد المشاقبة: مبادئ الإرشاد النفسي للمرشدين والأخصائيين النفسيين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2015، ص 134.

«ألبرت إيليس» لأوّل مرة العلاج العقلاني الانفعالي السلوكي، كان للاعتراف بالدور القوي ليس فقط للتفكير بعقلانيّة، بل لممارسة السلوكيات المنطقيّة، حيث إن تغيير السلوك ممكن أن يعدل في مشاعر الفرد»⁽¹⁾.

وأيضاً؛ ستستخدم الدراسة هذه النظرية، لأنها تساعد في معرفة دور الأفكار التلقائيّة واللاعقلانيّة في تكوين وتوجيه سلوك المسترشدات ونظرتهم إلى الحياة بأحداثها ومواقفها المتنوّعة باتّجاه معيّن دون سواه.

ثانياً. أدبيات الدراسة

فيما يلي سنعرض لأبرز الدراسات التي تناولت موضوع «دور الإرشاد وتلبية بعض الحاجات النفسية في تعزيز التمكين النفسي للنساء المعيلات لأسرهن».

أ. الدراسات العربية

تعددت الدراسات الصادرة باللغة العربية ومنها:

1. دراسة أحمد محمد عبد المطلب رضوان

جاءت الدراسة تحت عنوان «مؤشّرات التخطيط الاجتماعي كمدخل لتحقيق تكامل برامج الحماية الاجتماعيّة المقدّمة للمرأة المعيلة: دراسة مقارنة بين مجتمع ريفي ومجتمع حضري»، 2019، في مصر. هدفت الدراسة إلى تحديد معوّقات إشباع احتياجات المرأة المعيلة من برامج الحماية الاجتماعيّة في كلّ من الريف والحضر، وقد اعتمدت على عيّنة مكوّنة من (142) سيّدة معيلة من الحضر بمحافظة القاهرة، و (127) سيّدة معيلة من الريف بمحافظة الجيزة.

استخدمت الدراسة الاستبيان الذي طُبّق على السيدات المعيلات المستفيدات

(1) P, Ronald: *The Judaic Foundations of rational emotive behavioral therapy*, Journal of *Mental Health, Religion & Culture*, issue 5, June 2011, p 459 - 462.



من برامج الحماية الاجتماعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المقارن. أما أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة بحسب استنتاجنا فهي: وجود معوقات تعيق إشباع احتياجات المرأة الفقيرة من خلال ما تقدّمه الجمعية، كقلة الوعي بالبرامج والمشروعات، وعدم إشباع الخدمات المقدّمة لاحتياجاتها، وصعوبة في تسديد أقساط القروض، عدم التدريب المستمر من القائمين على الخدمات. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين تقدير احتياجات السيدات المعيلات من برامج الحماية الاجتماعية والمستوى التعليمي في كل من الحضر والريف⁽¹⁾.

2. دراسة كريمة بحرة

حملت الدراسة عنوان «الحاجات النفسية وعلاقتها بالإغتراب النفسي لدى العاملين والعاطلين عن العمل – دراسة ميدانية بولاية الجزائر»، 2015. هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحاجات النفسية والاغتراب النفسي. أما عيّنتها فكانت من العاملين، والمقدرة بـ (81) فرداً، من بينهم (39) ذكراً، و (42) أنثى. وكذلك على عيّنة من العاطلين من العمل، والمقدرة بـ (82) فرداً، من بينهم (47) ذكراً، و (35) أنثى.

إن أهم المقاييس التي استخدمتها الدراسة وطبقت على العينة، هي كلٌّ من «مقياس الحاجات النفسية» لـ «إلهام فاضل عباس» (2011)، و«مقياس الاغتراب النفسي» لـ «ثناء يوسف الضبع وآخرون» (2004). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تلخيصها بما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية سالبة بين الحاجات النفسية والاغتراب النفسي.
- توجد علاقة بين الحاجات النفسية والاغتراب لدى العاطلين من العمل.
- توجد فروق بين العاملين والعاطلين، في درجات إشباع الحاجات النفسية.

(1) أحمد محمد عبد المطلب رضوان: مؤشرات التخطيط الاجتماعي كمدخل لتحقيق تكامل برامج الحماية الاجتماعية المقدمة للمرأة المعيلة – دراسة مقارنة بين مجتمع ريفي ومجتمع حضري، كلية الآداب – جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص 123-143.

- لا توجد فروق بين العاملين والعاطلين من العمل في الاغتراب.
- لا توجد فروق بين الجنسين في الحاجات النفسية.
- لا توجد فروق بين الذكور والإناث في الإغتراب⁽¹⁾.

3. دراسة مها عبد المجيد العاني وسعيد سليمان الظفري

جاءت بعنوان: «الحاجات النفسية والاجتماعية للمرأة العُمانية العاملة»، 2013. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الحاجات النفسية والاجتماعية لدى المرأة العُمانية العاملة في مؤسسات القطاعين الحكومي والخاص، وكذلك التعرف إلى الفروق في مستوى تلك الحاجات وفق المتغيرات التالية: الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، العمر، سنوات الخدمة، عدد الأبناء، إجمالي الراتب، نوع العمل (حكومي، خاص)، فضلاً عن التوصل إلى حلول وتوصيات مستقبلية مقترحة تُسهم في خدمة هذه الشريحة في المجتمع.

تكونت عينة الدراسة من (249) امرأة عاملة، تنوّعت من حيث خصائصها الاجتماعية والاقتصادية. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستمارة من إعداد الباحثة. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن المرأة العُمانية العاملة لديها إشباع في الحاجات النفسية والاجتماعية بمختلف محاور هذه الحاجات، مع التوصل بأن أكثر أبعاد الحاجات الإنسانية إشباعاً هو بُعد قبول الذات، وأقلّها إشباعاً الأمن النفسي. أما في مجال الحاجات الاجتماعية، أظهرت النتائج كما تبين لنا، أن بُعد الحاجات الأسرية كانت الأكثر إشباعاً، بينما بُعد المسؤولية الاجتماعية هو الأقل إشباعاً. بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود فروق في مستوى الحاجات النفسية بحسب إجمالي الراتب الذي تتقاضاه المرأة العاملة. كما إن مستوى الإشباع لدى العاملات في القطاع الحكومي جاء أعلى من العاملات في القطاع الخاص. بينما لم تتأثر مستويات

(1) كريمة بحرة: الحاجات النفسية وعلاقتها بالإغتراب لدى العاملين والعاطلين عن العمل، مجلة المرشد، العدد 1، 2015، ص 119 - 149.



الحاجات بالمتغيرات الأخرى كالعمر والخبرة وعدد الأبناء والمؤهل الدراسي. وفي ضوء ذلك خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والمقترحات التي تصبّ في إشباع حاجات المرأة العاملة، والتي تُسهم في تنمية قدراتها واستغلالها⁽¹⁾.

ب. الدراسات الأجنبية

كذلك تعددت الدراسات الصادرة باللغة الأجنبية، ومنها:

1. دراسة «سومي» (Jha Sumi)

حملت عنوان: «Global Need for growth achievement power and affiliation: Determinants of psychological business»، 2010. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاحتياجات التحفيزية على التمكين النفسي. أما المتغير المستقل فهو الاحتياجات التحفيزية (الحاجة إلى النمو والإنجاز والقوة والانتماء). وقد تمت دراسة التمكين النفسي، وهو متغير تابع، في هذه الدراسة، من خلال الدافع الجوهرى للمهمة (الذي يقاس بالمعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير). ومن المفترض أن الحاجات التحفيزية الأربع، وهي الحاجة إلى الإنجاز والقوة والانتماء والنمو، سوف تؤثر بشكل إيجابي على التمكين النفسي.

هذا، وقد اختار الباحث عيّنة بلغ عددها (319) فرداً، من المديرين والمشرفين في فنادق خمس نجوم، ويعملون منذ عامين في الفندق. وكان (84%) من المشاركين من الذكور.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، إضافة إلى استخدام العديد من التقنيات الإحصائية، مثل الارتباط والانحدار المتعدد والارتباط القانوني، لقياس أهمية العلاقة وقوتها بين المتغيرات المستقلة والتابعة المحددة.

(1) مها عبد الحميد العاني وسعيد سليمان الظفري: الحاجات النفسية والاجتماعية للمرأة العمالية العاملة، وزارة التنمية الاجتماعية، مسقط - عمان، 2013، ص 88.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما تبين لنا، فأظهرت أن جميع الاحتياجات التحفيزية، بخلاف الحاجة إلى الانتماء، ترتبط بشكل كبير وإيجابي بالتمكين النفسي (دافع المهمة الجوهرية). تم افتراض العلاقة الإيجابية بين التمكين النفسي والحاجة إلى الانتماء، على أساس أن فنادق الخمس نجوم، مصدر للعينة، حيث يُطلب من الموظفين إظهار درجة عالية من الحاجة إلى الانتماء⁽¹⁾.

2. دراسة «سيبوران» (Vincent Cyboran)

حملت الدراسة عنوان: «The Influence of reflection on employee psychological Empowerment: Report of an exploratory Workplace Field Study»، 2008. وقد أجرت في الولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت إلى التعرف إلى مدى تأثير التفكير على التصور الذاتي للتمكين في بيئة العمل.

تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العمال في شركة برمجيات مقرها في الولايات المتحدة. وقد استخدمت المنهج التجريبي. وتم تصميم مجموعتين (تجريبية وضابطة)، تعرضت المجموعة التجريبية لمجموعة موجهة من الأنشطة التدريبية لمدة ثلاثة أشهر، قبل فترة العمل اليومية مباشرة وبعدها. وقد استخدمت الدراسة مقياس «سبريتزر» للتمكين النفسي وقد أكملته المجموعتان.

أظهرت لنا النتائج أن المشاركين الذين خضعوا للأنشطة التدريبية تمتعوا بمستوى مرتفع من التمكين النفسي حتى في أثناء المراحل المضطربة في المنظمة، بخلاف المجموعة الضابطة. كما أشارت النتائج إلى أن البرامج الإرشادية تدعم إدراك التمكين للأفراد الذين يمتلكون بالفعل مستوى عاليًا من التمكين النفسي⁽²⁾.

(1) Sumi jha: **Global Need for Growth, Achievement, power and Affiliation Determinants of Psychological Empowerment**, global business review, issue 3, September 2010, p 379-393.

(2) Vincent Cyboran: **The Influence of reflection on Employee Psychological Empowerment: Report of an Expletory Workplace Field Study**, WILEY online Library, issue 4, December 2005, p 37 - 49.



ج. التعقيب على الدراسات السابقة

تشابه هذه الدراسات مع دراستنا من حيث الموضوعات، فأغلب الدراسات عالجت موضوع الحاجات النفسية والاجتماعية، أو موضوع التمكين النفسي، واستخدام المنهج الوصفي أو التجريبي.

ولعل ما يميّز هذه الدراسة من غيرها من الدراسات السابقة، أنها تطرح دور الإرشاد والتوجيه النفس - اجتماعي في عملية التمكين النفسي، وهذا ما لم تطرحه أي من تلك الدراسات، كما أنها تجمع ما بين دور كل من الإرشاد، وتلبية بعض الحاجات النفسية في تعزيز التمكين النفسي لدى النساء المعيلات لأُسُرهنّ.

كما أن دراستنا هذه، استهدفت فئة النساء المعيلات لأُسُرهنّ، في حين أن الدراسات السابقة لم تركز على مسألة دور المرأة في إعالة الأسرة. أضف إلى ذلك، أن هذه الدراسة استخدمت منهجَيْن هما الوصفي والإجرائي، في حين أن الدراسات السابقة استخدمت منهجاً واحداً. وأخيراً، نشير إلى أن كل الدراسات السابقة هي دراسات كميّة، في حين أن دراستنا نوعية وكميّة.

ثالثاً. ملخص عن الجلسات الإرشادية

لكل خطة إرشادية، مهما تنوع موضوعها وأفراد الفئة المستهدفة، يبقى لها هدف عام وأهداف خاصّة. فماذا عن هذه الأهداف؟

أ. الهدف العام

يبرز الهدف العام في تقديم خدمات الدعم النفس - اجتماعي لأفراد العيّنة وتزويد جمعيّة التنمية للإنسان والبيئة، بخطة إرشادية تدعم مشروعاً تقوم به مع النساء، بهدف توفير فرص عمل لإعالة أُسُرهنّ بعد تدريبهنّ فيها، إلى جانب التمكين النفسي القائم على التفريغ الانفعالي.

ب. الأهداف الخاصة

تعددت الأهداف الخاصة حسب مضمون الجلسات. ولكن شملت، بشكل عام، العمل على تغيير الأفكار الخاطئة بشكل يسمح بتنمية المعنى الإيجابي للحياة، وإكساب فئة من النساء مهارات اتخاذ القرار وحلّ المشكلات، بالإضافة الى مهارة تحديد الأهداف.

ج. المهارات

سعيًا إلى تنمية أبرز المهارات التي لها علاقة بالتمكين النفسي، وهي: مهارة الاستقلالية، مهارة اتخاذ القرار، مهارة تقدير الذات، مهارة التفكير الإيجابي، مهارة التعرف إلى نقاط القوة وتقويتها والسيطرة على نقاط الضعف، مهارة تحديد الأهداف، مهارة التفاعل الاجتماعي.

د. الأساليب والتقنيات الإرشادية

من الأساليب والفنيات التي قمنا باستخدامها: الإرشاد الجماعي، الإرشاد الفردي، الإرشاد باللعب، الملاحظة، أداء الأدوار، النمذجة، العصف الذهني، المناقشة والحوار، الأفلام القصيرة، العروض التقديمية، الرياضة، ممارسة هواية الطبخ.

هـ. مدة الجلسات

تراوحت مدّة الجلسات (45 – 60) دقيقة حسب محتوى كل جلسة.

و. الفترة الزمنية

طبّقت الخطة الإرشادية في (8) جلسات على مدار أسبوعين، استمرّ تطبيقها من نهار الإثنين الواقع فيه 20/5/2024، حتى نهار الأربعاء الواقع فيه 30/5/2024، جرى خلالها تقديم معلومات ومعارف علمية عن التمكين النفسي بأسلوب مبسّط، وذلك من خلال مجموعة من النشاطات الفردية والجماعية.



ز. عرض الجلسات

لقد جرى تنفيذ ثمان جلسات إرشادية متنوعة الأنشطة والمواضيع، بهدف تلبية بعض الحاجات النفسية وتعزيز التمكين النفسي للنساء المعيلات لأسرهن، جاءت على الشكل التالي:

- الجلسة الأولى «لونك شخصيتك»: هي جلسة جماعية، هدفت إلى كسر الجليد ودعم الإلفة والود من خلال التعارف، وتقديم نبذة عن أهداف الخطة الإرشادية والقوانين الملزمة في الجلسات، مع عدد الجلسات والفائدة المرجوة منها، بالإضافة إلى إجراء التطبيق القبلي لمقياس الحاجات النفسية الأساسية، حث المسترشدات على المشاركة الفعالة في الخطة.
- الجلسة الثانية «حاجاتك أولوية»: هدفت إلى إعطاء تصوّر واضح وشامل عن مفهوم التمكين النفسي، التعرّف إلى أهدافه، التعرّف إلى الحاجات الأساسية للمرأة المعيلة والتي تساهم تلبيتها في تحقيق التمكين النفسي. وقد كانت جلسة جماعية.
- الجلسة الثالثة «للك القرار»: هي جلسة جماعية، هدفت إلى إعطاء تصوّر موضوعي عن الاستقلالية، وإلى تحديد سمات الشخصية المستقلة، والتمييز بينها وبين الشخصية التابعة، التعرّف إلى مراحل اتّخاذ القرار، تحديد أسباب اتّخاذ القرارات الخاطئة، التعرّف إلى العوامل المؤثرة في اتّخاذ القرارات الخاطئة، التدريب على مهارة اتّخاذ القرار.
- الجلسة الرابعة «حب الذات وإدراكها»: هدفت إلى التعرّف إلى حب الذات، وإلى قواعد إدارة الذات، تحديد أسباب النجاح، اكتساب مهارة ترتيب الأولويات. وقد كانت كسابقاتها جلسة جماعية.
- الجلسة الخامسة «عوّدي نفسك على الإيجابية»: هي جلسة جماعية، هدفها تعريف المسترشدات على مفهوم الإيجابية، تحديد سمات الشخصية الإيجابية، وتعزيز مفهوم الإيجابية لديهنّ.

- الجلسة السادسة «أسود/أبيض»: جلسة فردية، هدفت إلى التعرف إلى نقاط القوة، ولفت النظر إلى نقاط الضعف، والمقارنة ما بين الإثنين، ثم إدراك المسترشدات للحل المناسب، كلٌّ حسب حالتها، وإفساح المجال لكلّ مسترشدة لتحديد عدد من الأهداف التي تسعى إليها، ومن ثم تحديد الأهداف التي لها الأولوية وتلك الثانوية منها. كذلك، هدفت الجلسة إلى تشجيع المسترشدات على بذل الجهود لتحقيق الأهداف، الإيجابية في التطلع إلى الأهداف، تحديد الخطوات الواجب اتباعها لتحقيقها.
- الجلسة السابعة «حلوّة الجمعة»: هي جلسة جماعية، سعت إلى التأكيد على أهميّة التعاون والمشاركة الفعّالة في العمل، خلق جوٍّ من التحدّي بين المسترشدات، التأكيد على أهميّة العلاقات الاجتماعية ودورها في تحقيق السعادة.
- الجلسة الثامنة والأخيرة «خَلّي صوتك أعلى»: جلسة جماعية، هدفت إلى مراجعة الأهداف التي حُدّدت في بداية الخطّة الإرشادية وتقييم مدى التقدّم الذي أحرزته المسترشدات، مع التركيز على الإنجازات التي حققتها والمهارات التي اكتسبتها. كذلك العمل على تثبيت النتائج، أي مساعدة المسترشدات على تثبيت المهارات والاستراتيجيات التي تعلّمنها من الخطّة، لكي يصبحن قادرات على استخدامها بشكل مستقلّ بعد انتهاء الجلسات. إضافة إلى تقييم المسترشدات للخطّة الإرشادية، والتطبيق البعدي لمقاييس الحاجات الأساسية المتعلقة بالتمكين النفسي.

رابعًا. تطوّر حالات المسترشدات بعد تنفيذ الخطّة الإرشادية

لقد تطوّرت حالات المسترشدات بشكل إيجابي من جلسة لأخرى، وكانت على الشكل التالي:

- المسترشدة (ز.ي): تحسنت حالة المسترشدة عبر الجلسات، حيث انتقلت من



حالة الخجل إلى المشاركة الفعّالة في الجلسات، ما يدلّ على تحقيقها للتمكين النفسي.

- **المسترشدة (ل.أ):** كانت تعاني التفكير السلبي بشكل دائم، كما الخوف من وقوع الأسوأ، بالرغم من علاقاتها الإيجابية مع زميلاتها. وقد أظهرت تحسّناً في تدنّي التفكير السلبي، وكذلك في الحاجات الثلاث المتعلقة بالتمكين وهي: الحاجة إلى الاستقلاليّة، والحاجة للكفاءة والحاجة للارتباط بالآخرين.
- **المسترشدة (ل.ح):** تميّزت شخصيّتها بأنها دائمة التوتر والقلق على الرغم من التعاون الذي أظهرته في الجلسات الإرشادية. وقد أكملت نشاطها وحماسها في الجلسات الأخيرة، وأصبحت قادرة على تلبية حاجاتها بنفسها بعيدة من القلق، ما يدلّ على تحقيقها للتمكين النفسي.
- **المسترشدة (ح.ع):** كانت خجولة وغير متفاعلة، شبه منسحبة في الجلسة الأولى، وهي بالإجمال شخصيّة بعيدة من الناس، ودائمة الخوف من الفشل. في الجلسات الأخيرة، أي ابتداءً من الجلسة السادسة، تميزت بنظرة إيجابية إلى المستقبل. ولعلّ تدنّي مستوى خوفها من الفشل جعلها في الجلستين الأخيرتين، متحمّسة ومفعمة بالنشاط، وأكثر قرباً من الناس، ما يدلّ على تحقيقها للتمكين النفسي.
- **المسترشدة (ح.أ):** تعاني سوء تقدير الذات، ونظرة سلبية إلى المستقبل بسبب الضغوطات والمشاكل العائلية مع الزوج. لكنها كانت متعاونة ومتحمّسة منذ الجلسة الأولى، واستمرّت على هذا النحو حتى الجلسة الأخيرة. لكنها في ما بعد، أصبحت أكثر قدرة على الاستقلاليّة، والثقة بالنفس وأكثر كفاءة ذاتيّة.
- **المسترشدة (ر.أ):** تعاني مشكلة الخوف من المستقبل بسبب الأوضاع الاقتصادية السيئة في لبنان. بالمقابل، كانت، طيلة الجلسات الإرشادية متحمّسة ومتفاعلة منذ الجلسة الأولى، وأكملت تعاونها في الجلسات اللاحقة. كما كانت شخصيّة مستقلة وتتمتع بتمكين نفسي أكثر من زميلاتها.

خلاصة واستنتاجات

يُعدّ التمكين النفسي للنساء المعيلات لأُسُرهنّ أحد الجوانب الأساس لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة. فالمرأة المعيلة التي تتحمل مسؤولية إعالة أسرتها بمفردها، تواجه ضغوطاً كبيرة تتراوح بين الأعباء المالية والضغط النفسي والاجتماعية، ما يجعل من دعمها وتمكينها ضرورة إنسانية ومجتمعية في آن واحد. وقد تمّ قُدّم هذا الدعم من خلال إعداد خطة إرشادية قائمة على تلبية بعض الحاجات النفسية المسؤولة عن تعزيز التمكين النفسي لـ (6) من النساء المعيلات لأُسُرهنّ العاملات ضمن مشروع مركز موارد النساء - (مجتمع المطبخ) في «جمعية التنمية للإنسان والبيئة».

وبعد تنفيذ الخطة الإرشادية، واستناداً إلى نتائج مقياس الحاجات النفسية الأساسية لـ «لاغورديا»، أظهرت النتائج زيادة في التمكين النفسي لدى المسترشدات حسب متوسط الدرجات التي حصلن عليها في التطبيق البعدي لهذا المقياس.

وتجدر الإشارة، إلى أنه إذا تراوح مجموع درجات الفرد بين (21) و (53)، فهذا يدل على أن حاجاته النفسية «لا يتمّ تلبيةها بصورة كافية»، وعليه، يجب البحث عن الأبعاد التي يتّضح فيها القصور ومحاولة توجيهه لإشباعها. أما إذا تراوح مجموع درجات الفرد بين (53) و (73) درجة، فهذا يدل على «الاعتدال في تلبية حاجاته النفسية مع احتمال وجود القصور» في إحدى النواحي منها. في حين أنه، إذا تراوح مجموع درجات الفرد بين (73) و (105)، فهذا يدل على «تلبية الحاجات النفسية بدرجة كبيرة وتحقيق التمكين النفسي».

بشكل عام؛ تبين، بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة الإرشادية، أن هناك تحسّناً في التمكين النفسي عند المسترشدات، ما يعكس الدور الإيجابي للإرشاد والتوجيه النفس - اجتماعي وفعالية الخطة الإرشادية، ويتضح ذلك من خلال الجدول الآتي:



جدول متوسط درجات المسترشدات
في التطبيق القبلي والبُعدي لمقياس «لاغورديا»

التطبيق البُعدي للمقياس (متوسط الدرجات)	التطبيق القبلي للمقياس (متوسط الدرجات)	الحاجات النفسية الأساسية
23 درجة	19 درجة	الحاجة إلى الاستقلال
22 درجة	18 درجة	الحاجة للكفاءة
29 درجة	23 درجة	الحاجة للارتباط بالآخرين وللقرب منهم

لقد شكّل متوسط إجابات مجموع المسترشدات الست اللواتي شاركن في الخطة الإرشادية (60) درجة في المقياس القبلي للحاجات النفسية. حيث بلغ متوسط الحاجة للارتباط بالآخرين وللقرب منهم (23) درجة، تلتها الحاجة إلى الاستقلال بمتوسط (19) درجة، أما الحاجة للكفاءة فكانت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (18) درجة.

وفي ما يتعلق بالمقياس البُعدي، فقد أصبح متوسط مجموع الإجابات لست مسترشدات (74) درجة بتقدم (14) درجة. فقد أصبح متوسط الحاجة إلى الارتباط بالآخرين وللقرب منهم (29) درجة بتقدم مقداره (6) درجات، تلتها الحاجة للاستقلال بمتوسط (23) درجة بعد أن كان (19) درجة، أي بتقدم (4) درجات. وأخيراً شكّل متوسط الحاجة للكفاءة (22) درجة، بعد أن كان (18) درجة، بتقدم يقدر بـ (4) درجات. هذه الأرقام؛ تدلّ على اعتدال المسترشدات في تلبية الحاجات النفسية على المقياس القبلي، في حين أظهرت الأرقام القدرة على تلبية الحاجات النفسية بدرجة كبيرة لدى المسترشدات على المقياس البُعدي.

خلاصة القول، لقد أصبحت الأغلبية من أفراد الفئة المستهدفة (عينّة الدراسة)،



قدرات على تلبية حاجاتهم النفسية بدرجة كبيرة، ما أظهر زيادة في التمكين النفسي لديهم، وانعكس ايجاباً على صحتهم النفسية وعلاقتهم بأفراد عائلاتهم، ما يعكس نظرتهم الايجابية للحياة. فهل تقدم دراستنا آفاقاً للمرشدين والمرشدين أو الباحثات والباحثين في التوسع في دراسة التمكين النفسي في مجالات أخرى؟



لائحة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد، سهير: سيكولوجية الشخصية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط 1، 2003.
2. جبل، عبد الناصر عوض أحمد: الخدمة الاجتماعية النفسية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 2، 2017.
3. حجازي، سحر: الإرشاد في بيئته الثقافية والاجتماعية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 2018.
4. سلوم، توفيق عبد الله: دليل مناهج البحث في علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الجامعة اللبنانية، بيروت، ط 1، 2020.
5. العاني، مها عبد الحميد؛ الظفري، سعيد سليمان: الحاجات النفسية والاجتماعية للمرأة العمالية العاملة، وزارة التنمية الاجتماعية، مسقط - عمان، 2013.
6. فهمي، محمد سيد: الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في رعاية الفئات المستضعفة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، 2020.
7. القاضي، يوسف مصطفى؛ فطيم، لطفي: الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 2، 1981.
8. المشاقبة، حمد محمد: مبادئ الإرشاد النفسي للمرشدين والأخصائيين النفسيين، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 2015.
9. النعيمي، محمد: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2015.
10. الوقفي، راضي: مقدمة في علم النفس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2014.

ب. الدوريات

1. السرسى، أسماء؛ عبد المقصود، أمانى: دراسة الحاجات النفسية لدى الأطفال في مراحل متباينة، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 24، 2000.
2. بحرة، كريمة: الحاجات النفسية وعلاقتها بالإغتراب لدى العاملين والعاطلين عن العمل، مجلة المرشد، العدد 1، 2015.

ج. الدراسات والرسائل الجامعية

1. راغب، سلوى شوقي عبد المسيح: الحاجات النفسية لدى أطفال المؤسسات الإيوائية وعلاقتها بالعدوانية، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة الزرقاق، مصر، 1991.
2. رضوان، أحمد محمد عبد المطلب: مؤشرات التخطيط الاجتماعي كمدخل لتحقيق تكامل برامج الحماية الاجتماعية المقدمة للمرأة المعيلة - دراسة مقارنة بين مجتمع ريفي ومجتمع حضري، كلية الآداب - جامعة عين شمس، مصر، 2019.

ثانيًا. المراجع الأجنبية

A. Books

1. Roger, Carl: **psychotherapist's casebook: theory and technique in practice, Client-Centered Approach To therapy**, jossey bass, San Francisco, 1986.
2. Zimmerman, Marc: **handbook of community psychology, Empowerment Theory: psychological, organizational and community levels of Analysis**, Plenum Publishers, New York, 2000.



B. Journals

1. Cyboran, Vincent: **The Influence of reflection on Employee Psychological Empowerment: Report of an Expletory Workplace Field Study**, WILEY online Library, issue 4, December 2005.
2. Deci, Edward; Rayan, Richard: **The «what» and «Why» OF Goal pursuits: human Needs and the self Determination of behavior psychological inquiry**, *issue 11*, October 2000.
3. Gummon, Mshira: **The Psychological facts of women Empowerment at Workplace**, international journal of recent trend in Engineering Research, *issue 225*, 2016.
4. Gretchen, Spreitzer: **psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation**. academy of management journal, *issue 5*, October 1995.
5. Jha, Sumi: **Global Need for Growth, Achievement, power and Affiliation Determinants of Psychological Empowerment**, global business review, *issue 3*, September 2010.
6. Ronald, P: **The Judaic Foundations of rational emotive behavioral therapy**, Journal of Mental Health, Religion & Culture, *issue 5*, June 2011.



10. Khraim, H. (2023). The impact of emotional intelligence on job performance at private hospitals: The moderating role of organizational culture. *PPM Journal*.
11. Liu, H., et al. (2020). Leadership support and employee reactions to HR analytics: The role of relational trust. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 639-655.
12. Ravesangar, A., & Narayanan, A. (2024). HR analytics as a job resource: Insights from the JD-R model. *Journal of Applied Organizational Psychology*.
13. Salameh-Ayanian, M., & Tamer, N. (2025). The Importance of Emotional Intelligence in Managers and Its Impact on Employee Performance During Turbulent Times. *MDPI*.
14. Shatila, K., Agyei, F. B., & Aloulou, W. J. (2024). Impact of transformational leadership on leadership effectiveness. *Emerald*.



intelligent, adaptive, and culturally contextualised employees. Ultimately, it posits that sustained performance is a function of not just task accomplishment, but also the emotional and cultural atmospheres in which employees work.

References

1. Al Maalouf, N. J., Daouk, A., & Elia, J. (2023). The Impact of Emotional Intelligence on Employee Performance in the Lebanese Banking Sector During a Crisis. *JLSS*.
2. Binsaeed, R. H., Yousaf, Z., Grigorescu, A., & Condrea, E. (2023). Emotional intelligence, innovative work behavior, and cultural intelligence: Reflection on innovation performance.
3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
4. Dartey-Baah, K. (2013). The Cultural Approach to Managing International Human Resources. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 39-45.
5. Deepalakshmi, R., et al. (2024). Emotional Intelligence and Performance in High-Stress Service Settings: A Medational Approach. *International Journal of HRM Studies*.
6. Fleifel, F., & Abi Farraj, R. (2022). Healthcare Workforce Resilience under Systemic Pressure in Lebanon. [Unpublished source].
7. Halawi, M., & Rasheed, A. (2024). Strategic HR analytics in fragile healthcare systems: A case from Lebanon. *Middle East Journal of Human Capital Development*.
8. Harb, C., et al. (2023). Resilience-based performance in Lebanese hospitals. *Healthcare Management Review*, 48(1), 77-89.
9. Kadadi, N. P., & Bharamanaikar, S. R. (2020). Emotional intelligence and job performance: A critical relationship. *Indian Journal of Health Management*, 17(1), 45-60.

finding aligns with Ramesh and Chandan (2023), who emphasize the impact of culture on socio-emotional skills, particularly in collectivist cultures such as Lebanon.

H2 was corroborated: culture indeed has a direct effect on employee performance ($\beta = 0.627$, $p < 0.001$), as per Kellner et al. (2019), using the AMO framework. This finding aligns with the framework and emphasizes cooperation and participation as key factors of sustainable performance under stress. H3 established emotional intelligence as the most potent predictor of performance ($\beta = 0.811$, $p < .001$), which is consistent with Salovey and Mayer (1990) and Deepalakshmi et al. (2024), from the perspective that emotional awareness and control are at the root of workplace resilience. H4 was supported, and mediation analysis confirmed the partial mediating role of EI in the relationship between culture and performance, with reference to the JD-R model and Kubiak (2020) and Ravesangar and Narayanan (2024). Lastly, H5 and H6 also support the notion that leadership support significantly enhances both direct and indirect effects, consistent with Social Exchange Theory (Blau, 2017; Shet et al., 2021), and highlight how supportive leadership can trigger trust, engagement, and sustained performance in Lebanon, where organizations are struggling.

14. Conclusion

The current study investigated the relationship between organisational culture, emotional intelligence, and leadership support, and how these factors jointly influence employees' performance in Lebanon's healthcare industry. Based on Social Exchange Theory (SET) and the Ability Motivation-Opportunity (AMO) model, the results supported the mediation of emotional intelligence between culture and performance, with leadership supporting both the direct and indirect effects. The findings underscore the importance of relational leadership in nurturing psychological safety, motivation, and emotional development—underpinning attributes for sustainable performance in challenging environments. SEM and powerful survey methods confirmed the model's reliability. From a practical perspective, the results are promising for healthcare leaders and HR practitioners who seek to create emotionally



The regression analysis revealed a strong positive correlation among the study variables, indicating a significant impact of these on emotional intelligence and employee performance. Incident leadership was the strongest predictor of emotional intelligence ($\beta = 0.776$, $CR = 21.682$), highlighting the importance of having empowering leaders to develop employees' emotional capabilities. Organizational culture explained an additional, albeit weaker, amount in terms of leadership behaviors ($\beta = 0.259^*$), suggesting that cultural values contribute to emotional development, albeit not as strongly as positive leadership behaviors. In terms of performance, engaged employees ($\beta = 0.080$), organizational culture ($\beta = 0.333$), and leadership support ($\beta = 0.501$) had a significant positive impact on performance. Together, these findings suggest that a supportive leadership climate and an emotionally intelligent workforce play a crucial role in enhancing performance outcomes in organizational contexts.

The structural equation model revealed a good fit with the data. Chi-square/df ratio (2.545) fell within the acceptable threshold (< 3), and RMSEA (0.021) indicated a very close model fit. The CFI (0.949), TLI (0.906), and GFI (0.977) were all higher than the 0.90 criterion, indicating good comparative and absolute fit to the data. In addition, the RMR (0.06) was lower than the customary 0.08 cut-off score. Both the AIC (88.545) and ECVI (0.197) indices also indicated model parsimony and generalizability. The Hoelter index (367) was also above the 200 criteria for stability with large sample sizes. Taken together, these indices indicate the proposed SEM model fits well and is a reliable representation of its theoretical relationships.

13. Discussion of Results and Conclusion

The results empirically support all the suggested hypotheses, concluding that organizational culture, emotional intelligence, and leadership support have a significant impact on employee performance in the Lebanese healthcare context. For H1, emotional intelligence is significantly predicted by organizational culture ($r = 0.731$, $p < .001$), which supports the Resource-Based View and social learning theory of emotional competencies, with shared norms and leadership practices leading to their development. This

Figure (4)
SEM results

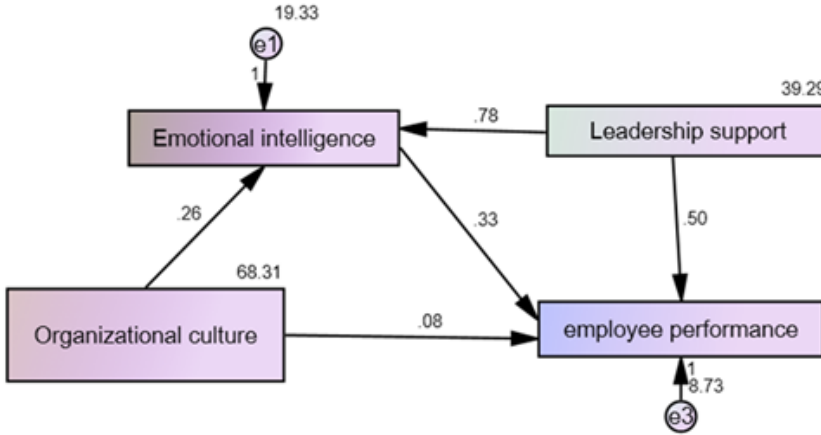


Table (9)

SEM Regression Weights - Standardized Path Coefficients

Endogenous Variable	Predictor	Estimate	Standard Error	Critical Ratio	p-value
Emotional intelligence	Organizational culture	0.259	0.027	9.532	< .001
Emotional intelligence	Leadership support	0.776	0.036	21.682	< .001
Employee performance	Organizational culture	0.080	0.020	3.949	< .001
Employee performance	Emotional intelligence	0.333	0.034	9.700	< .001
Employee performance	Leadership support	0.501	0.036	13.959	< .001



Hypothesis	Relationship Tested	Summary of Findings	Interpretation
H4	Org. Culture → Emo. Intelligence → Performance	Supported (Mediated)	Emotional intelligence mediates the link between culture and performance.
H5	Leadership Support × (EI → Performance)	Significant ($R = .824, p < .001$)	Leadership strengthens the EI performance relationship.
H6	Leadership Support × (Org. Culture → Performance via EI)	Significant ($R = .757, p < .001$)	Moderated mediation confirmed; leadership enhances indirect effects.

All six hypotheses (H1-H6) were supported, confirming significant relationships among organizational culture, emotional intelligence, leadership support, and employee performance. Strong direct effects were found for emotional intelligence and organizational culture on performance, with emotional intelligence being the strongest predictor ($R = .811$). Results also confirmed partial mediation by emotional intelligence and moderation by leadership support, which strengthened both direct and indirect relationships. Overall, the findings highlight a synergistic model in which culture shapes behavior, emotional intelligence enhances adaptability, and leadership support amplifies performance within Lebanon's healthcare sector.

12.11. Summary of Hypothesis Testing Results - Regression and Mediation/ Moderation Analyses

This table consolidates the statistical findings from six tested hypotheses regarding the relationships among organizational culture, emotional intelligence, leadership support, and employee performance in the Lebanese healthcare sector. It summarizes key regression and correlation metrics—including R , R^2 , standardized and unstandardized coefficients (Beta and B), and significance levels for both direct and mediated/moderated relationships. The purpose of this integrated table is to provide a holistic overview of how core organizational and psychological factors interrelate to influence employee performance.

Table (8)

Summary of Hypothesis Testing Results - Regression and Mediation/ Moderation Analyses

Hypothesis	Relationship Tested	Summary of Findings	Interpretation
H1	Organizational Culture → Emotional Intelligence	Significant ($R = .731, p < .001$)	Strong positive effect; culture enhances emotional intelligence.
H2	Organizational Culture → Employee Performance	Significant ($R = .627, p < .001$)	Positive direct effect on performance.
H3	Emotional Intelligence → Employee Performance	Significant ($R = .811, p < .001$)	Strongest predictor of performance.



under pressure, and feel empowered by leadership to grow and contribute meaningfully to organizational goals.

Table (7)
**Perceptions of Performance, Adaptability,
and Leadership Support in the Workplace**

Statement	Disagree (%)	Neutral (%)	Agree (%)
I feel supported in my professional growth by leadership	22.1	14.3	63.7
I consistently meet the expectations of my role.	13.0	19.5	67.6
I maintain high performance even under pressure.	14.3	22.1	63.7
My work directly contributes to organizational goals.	14.3	19.5	66.3
I adapt effectively to challenges in the workplace.	19.5	16.9	63.7
My performance remains steady over time.	18.2	23.4	58.6
I produce high-quality work regardless of external circumstances.	15.6	15.6	68.9

Overall, the data portray a workforce that is highly self-assured, especially in terms of performance standards, resilience, and contribution to organizational goals. While leadership support for professional growth is present, it is less unanimous than support for performance-based items, indicating a need for more targeted developmental support from management to help elevate all employees to their fullest potential.

Table (6)

Perceptions of Leadership Support and Feedback in the Workplace

Statement	Disagree (%)	Neutral (%)	Agree (%)
My supervisor listens to and acknowledges my concerns	22.1	13.0	65.0
I receive constructive feedback from leadership	20.8	22.1	57.2
Leadership recognizes and appreciates my efforts	20.8	18.2	61.1
I feel encouraged by leadership to improve my performance	22.1	14.3	63.7
Leadership provides the resources I need to succeed	20.8	16.9	62.4

Overall, the data suggest that leadership is viewed favorably, especially in terms of general support and encouragement. However, the presence of neutral or dissenting responses (20-25%) in feedback, recognition, and resource provision signals a need for more consistent and individualized leadership engagement. This becomes particularly critical in healthcare, where responsive and resourceful leadership is foundational to high employee performance and well-being.

12.10. Perceptions of Performance, Adaptability, and Leadership Support in the Workplace

This table explores employee self-assessments across three interrelated domains: performance consistency, work adaptability, and perceived leadership support for growth. Understanding these perceptions helps identify how well employees believe they meet job expectations, remain resilient



environments, such as healthcare, where interpersonal sensitivity and emotional regulation are essential to patient care and team dynamics.

Table (5)

Emotional Intelligence and Self-Regulation Among Employees

Statement	Disagree (%)	Neutral (%)	Agree (%)
I can motivate myself when facing challenges	19.5	13.0	67.6
I am aware of the emotions I experience	20.8	7.8	71.5
I have reasonable control over my own emotions	19.5	18.2	62.4
I can easily recognize the emotions of others	15.6	18.2	66.2
I can stay calm even when faced with unexpected situations	19.5	15.6	65.0

These insights underscore the vital role of emotional intelligence in managing stress, meeting interpersonal demands, and sustaining high performance in healthcare environments.

12.9. Perceptions of Leadership Support and Feedback in the Workplace

This table presents employees' perceptions of leadership effectiveness, focusing on supervisory support, feedback quality, recognition, encouragement, and resource provision. It aims to identify whether leadership practices within the organization are perceived as empowering, responsive, and development-oriented—factors that directly influence employee motivation and performance.

Table (4)

Insights into Organizational Participation, Communication, and Emotional Intelligence

Statement	Disagree (%)	Neutral (%)	Agree (%)
Employees are involved in important decision-making processes	23.4	22.1	54.6
Communication is open and transparent in this organization	29.9	10.4	59.8
I have a good understanding of my emotions	19.5	19.5	61.1
I am sensitive to the feelings and emotions of others	18.2	22.1	59.8
I can control my temper so that I can handle difficulties in a rational manner	20.8	19.5	59.8

These findings imply that while the workforce is generally emotionally intelligent and interpersonally capable, organizational processes, especially participatory decision-making and communication systems, may benefit from strategic enhancement. Aligning structural mechanisms with employees' emotional competencies could foster a more inclusive, transparent, and empowered organizational culture.

12.8. Emotional Intelligence and Self-Regulation Among Employees

This table evaluates employees' perceptions of their emotional intelligence, specifically their self-motivation, emotional awareness, self-control, empathy, and resilience. These dimensions are crucial for performance in high-pressure



Table (3)
Organizational Culture and Employee Perceptions

Statement	Disagree (%)	Neutral (%)	Agree (%)
Our organization encourages teamwork and collaboration	20.8	15.6	63.7
Leaders promote shared values across the organization	20.8	23.4	55.9
There is a high level of trust among employees	24.7	11.7	63.7
Our culture supports innovation and change	23.4	15.6	61.1
Our organization emphasizes continuous improvement	22.1	14.3	63.7

This highlights areas where organizational culture may require targeted interventions in communication, inclusion, and values alignment, particularly to achieve a consistent experience and cultural integration across all staff levels.

12.7. Insights into Organizational Participation, Communication, and Emotional Intelligence

This table summarizes respondents' views regarding their level of participation in decision-making, communication transparency within the organization, and three core aspects of emotional intelligence: emotional awareness, empathy, and emotional regulation. These indicators provide insight into both the organizational climate and the personal competencies of healthcare employees.

Table (2)

Distribution of Respondents by Type of Healthcare Facility

		Count	Layer N %
Type of Healthcare Facility	Public hospital	100	26.3%
	Private hospital	160	42.1%
	Private medical laboratory	5	1.3%
	Clinic	90	23.7%
	Private lab	5	1.3%
	Medical Diagnostic Center	15	3.9%
	Education	5	1.3%

Overall, the data confirm that the study predominantly reflects employee experiences from large, patient-centered healthcare institutions, particularly in the private sector, where organizational policies and leadership styles may differ significantly from those in public institutions.

12.6. Organizational Culture and Employee Perceptions

This table presents the respondents' perceptions of their organization's culture across five key dimensions: teamwork, leadership values, trust, innovation, and continuous improvement. These insights are crucial to understanding how cultural factors within healthcare organizations may shape employee experiences and performance.



Table (1)
Workforce Composition Across Organizational Roles
in the Healthcare Sector

		Count	Layer N %
Position in the Organization	Entry-level staff (non-clinical)	15	3.9%
	Nurse	100	26.0%
	Clinical Specialist (e.g., lab technician, pharmacist, radiologist)	115	29.9%
	Doctor/Physician	75	19.5%
	Senior Manager/Executive (e.g., director, C-level)	15	3.9%
	Middle Manager (e.g., department head)	15	3.9%
	Supervisor or Team Leader	30	7.8%
	Billing	5	1.3%
	Treasurer	5	1.3%
	Radiographer	10	2.6%

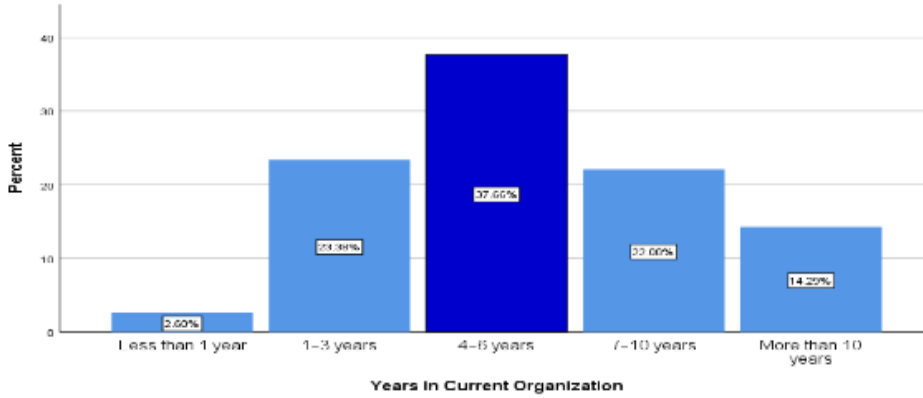
The overall distribution suggests a stable organizational environment, with the majority of staff being embedded long enough to absorb and respond to the organizational culture, leadership dynamics, and emotional performance demands.

12.5. Distribution of Respondents by Type of Healthcare Facility

This table presents the distribution of survey respondents across different healthcare facility types. Understanding this distribution is critical for contextualizing variations in organizational culture, leadership support, and employee experiences across institutional settings. The distinction between public, private, and specialized facilities facilitates the interpretation of potential systemic influences on the core constructs of the study.

Figure (3)

Employee Tenure Distribution in Current Organization



The overall distribution suggests a stable organizational environment, with the majority of staff being embedded long enough to absorb and respond to the organizational culture, leadership dynamics, and emotional performance demands.

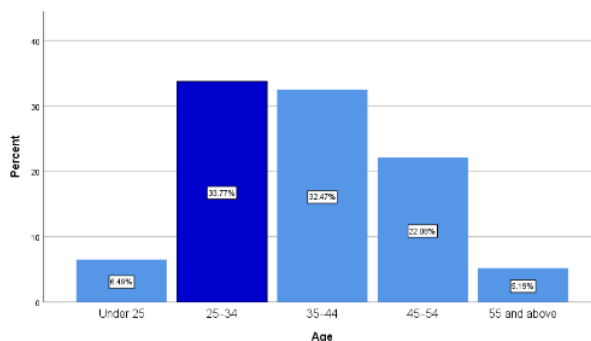
12.4. Workforce Composition Across Organizational Roles in the Healthcare Sector

This Table illustrates the tenure of employees within their current healthcare organizations. Understanding tenure distribution is crucial for interpreting organizational knowledge, loyalty, cultural adaptation, and the degree of exposure employees have had to leadership styles and emotional labor, all of which are critical to evaluating performance predictors in the Lebanese healthcare context.



Figure (2)

Age Distribution of Participants in the Study



These findings suggest that the sample skews toward a younger to middle-aged workforce, likely in their prime working years. This may influence how emotional intelligence, performance, and leadership support manifest across the organizational hierarchy.

12.3. Employee Tenure Distribution in Current Organization

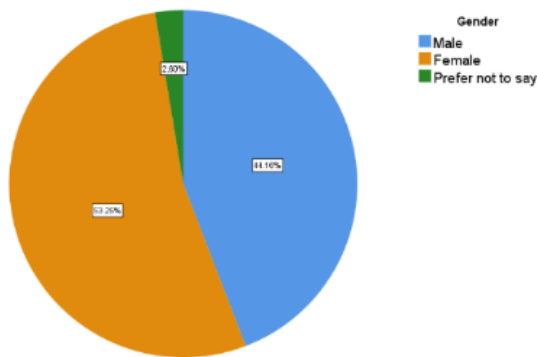
This figure illustrates the tenure of employees within their current healthcare organizations. Understanding tenure distribution is crucial for interpreting organizational knowledge, loyalty, cultural adaptation, and the degree of exposure employees have had to leadership styles and emotional labor, all of which are critical to evaluating performance predictors in the Lebanese healthcare context.

12.1. Gender Distribution of Participants

This figure illustrates the gender distribution of the respondents participating in the study. Understanding gender representation is crucial for ensuring demographic balance, identifying any potential gender-related patterns in the data, and supporting the generalizability of the findings across male and female healthcare employees in Lebanon.

Figure (1)

Gender Distribution of Participants



This near-balanced gender distribution, with a slight female predominance, suggests that the insights derived from the study are reflective of the experiences of both genders within the Lebanese healthcare sector. The minimal non-response rate regarding gender suggests high comfort levels with demographic disclosure, which strengthens the credibility of the dataset.

12.2. Age Distribution of Participants in the Study

This figure displays the age distribution of the study participants. Presenting the age demographics helps establish the professional maturity and generational diversity of the workforce under investigation. This is especially relevant in healthcare, where age can relate to experience level, adaptability to institutional culture, and leadership interaction.



participants comprised a diverse group, predominantly consisting of nurse practitioners (26 percent), clinical specialists (29.9 percent), and medical officers/physicians (19.5 percent). The sample size was even higher than the minimum recommended for SEM, thus providing good statistical power.

8. Tools and Apparatus

Data were gathered using a self-administered, structured questionnaire instrument containing five sections. Employee performance was measured with the AMO- items from Harb et al. (2023). Items were rated on a 5-point Likert scale (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree), and their reliability and ecological validity were assured by using validated Arabic versions.

9. Data Collection Process

The six-week data collection period involved online (Google Forms) and offline distribution of forms through hospital administrators.

10. Fieldwork Information

Prior approval was obtained from participating hospitals and clinics, and participants were informed about the study's purpose before completing the survey. Completed responses were screened for validity, and only fully completed questionnaires ($N = 355$) were retained for analysis.

11. Data Analysis Techniques

Beyond, SPSS was employed to apply descriptive statistics (mean and frequency), reliability analysis (Cronbach's Alpha), and correlation analysis. Structural Equation Modeling (SEM) analyses were conducted using AMOS software to examine model fit, direct/indirect effects, and mediating/moderating linkages. The use of both descriptive and inferential strategies enabled the rigorous testing of intricate relationships, taking into account latent variables and measurement errors.

12. Findings

This chapter presents the empirical results derived from the statistical analysis of the collected data.

culture that aligns with analytics and support from leadership, these are underutilized. A similar situation is observed in Lebanon, where systems exist, but they lack strategic integration with HRM.

6.6. Studies on Leadership, Culture, and Organizational Performance

In China, *Zhang et al. (2022)* conducted a multisite study at public hospitals throughout the Country (N = 450), employing regression analysis to demonstrate that the combination of BD-HRM, supportive leadership, and collaborative culture led to improved employee retention and quality care outcomes. Their research also aligns well with the model presented here, elucidating how variables can synergistically enhance organizational performance.

6.7. Studies on Emotional Intelligence and Performance in Lebanon

From a Lebanese perspective, *Khraim (2023)* investigated the relationship between emotional intelligence and job performance among 200 nurses and doctors in private hospitals in Beirut. The study, employing a quantitative cross-sectional design, concluded that emotional intelligence has a significant influence on employee performance. Culture was, however, included only as a background variable. Similarly, *Al Maalouf*.

6.8. Studies on Leadership Support and Employee Resilience

From a leadership perspective, *Asbari (2020)* conducted a study of (15) hospitals in Indonesia using regression analysis and found that leadership support, including emotional coaching and constructive feedback, significantly contributed to employee resilience. This is consistent with the Lebanese health workforce environment where labourers practise in resource-shortage and stressful conditions (*Taylor-Hyde, 2017*).

7. Sample & Population

The sample consisted of (355) employees from the Lebanese health and social care sector, including clinical professionals and administrative staff who work at hospitals or clinics in Beirut, Mount Lebanon, the Bekaa Valley, and South Lebanon. Stratified random sampling was employed, and the



6.2. Studies on Cultural Congruence and Employee Performance

In a South Korean study, cultural congruence was reported to influence job satisfaction and performance levels of hospital nurses positively (Kim & Jung, 2022) (250 nurses; quantitative: survey with CVF scales). These results support the use of culture-performance models in health care settings. Similarly, Georgousopoulou et al. (2025), who investigated 12 hospitals in Greece through semi-structured interviews, reported that overly bureaucratic business-type cultures suppressed cooperation and employee well-being, in line with the current Lebanese health care disaster.

6.3. Studies on Leadership Support and Cultural Fit

Applying a sample of (310) healthcare professionals and using structural equation modeling in the Nigerian organizational healthcare setting, Dalapo (2025) found that leadership support and cultural fit predicted job performance through the mediating role of work engagement. This justifies engagement's status as a process variable in high-stress conditions. Charudry et al. (2024) suggest that collective moral reasoning and emotional regulation are integral to healthcare performance in the UK, a perspective that is particularly relevant to the emotionally charged Lebanese healthcare work environment.

6.4. Studies on Emotional Intelligence as a Predictor of Performance in Healthcare

Michie and West (2004) conducted a longitudinal study of hospital employees in the UK, finding that engaged practitioners reduced medical errors and improved team outcomes. Their results were derived from a six-month process of ethnographic observation and performance tracking, suggesting that emotional intelligence should be included as a performance leading indicator.

6.5. Studies on Emotional Intelligence as a Performance Driver

Tursunbayeva (2019) conducted a mixed-methods study of HR analytics (HRA) in five European healthcare systems, including Italy and the UK, concluding that HRA tools embedded into HRIS can predict burnout and employee turnover. However, the report emphasized that without a corporate

5.1. Theoretical Significance

This study advances the organizational behavior theory in crisis-oriented healthcare settings. It incorporates variables derived from the AMO Model, Emotional Intelligence Theory, and Organizational Culture Theory to formulate a comprehensive framework for performance in complex systems (Hofstede, 1980; Dartey-Baah, 2013).

5.2. Practical Significance

At a pragmatic level, the study offers insights for HR managers, hospital administrators, and policymakers to enhance workforce resilience, reduce turnover, and improve healthcare delivery. Interventions based on the principles of emotional intelligence and relational leadership could represent valuable resources in maintaining high performance under sustained instability [Hemade, Khashab, & Houwayek, 2025; Binsaeed et al., 2023; Shatila, Agyei, & Aloulou, 2024].

6. Literature Review (Previous Studies)

Organizational culture has been well acknowledged as an important driver of employee behavior and performance in organizations. In healthcare, where emotional gravity and technical complexity collide, the imperative of culture is even greater.

6.1. Studies on Theoretical Foundations of Organizational Culture

Cameron and Quinn's (2011) Competing Values Framework, utilized in multiple healthcare settings, including the US and certain regions of Europe, categorizes organizational cultures into clan, adhocracy, market, and hierarchy, with implications for employee engagement and performance. (M. E. Cameron & Quinn, 2011) In the Lebanese environment, characterized by collectivist and high power distance cultures, a combination of clan culture and hierarchical culture exists, where clan culture dominates (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). The concepts of leadership perception and teamwork dynamics are influenced.



and leadership support interact to influence employee performance within Lebanon's crisis-affected healthcare sector.

Main Question:

- How does emotional intelligence mediate the relationship between organizational culture and employee performance in the Lebanese healthcare sector, and how is this dynamic shaped by leadership support?

Sub-questions:

- What elements of organizational culture in Lebanese healthcare institutions most significantly influence employee performance?
- To what extent does emotional intelligence mediate the relationship between organizational culture and employee performance?
- How does emotional intelligence shape interpersonal dynamics such as communication, teamwork, and conflict resolution in healthcare settings?
- What forms of leadership support enhance the development of emotional intelligence and reinforce cultural values that promote performance?
- How can HRM practices leverage emotional intelligence and leadership support to improve employee engagement, retention, and performance?

4. Objectives

The primary objective of this study is to investigate how organizational culture impacts employee performance in Lebanon's healthcare sector, taking into account the mediating role of emotional intelligence and the moderating effect of leadership support.

5. Significance of the Study

This study integrates theory and practice significance:

1. Introduction

«HRM» is considered a critical factor in the success and viability of the healthcare sector in Lebanon, which translates into the alignment between organizational and individual employee objectives. In such brittle contexts as Lebanon, where public health has been burdened by economic exhaustion, institutional erosion, and the loss of a productive labor force (Fleifel & Abi Farraj, 2022), the HMR extends beyond a managerial scale to a strategic management of human capital. HRM systems that are robust in emotionally charged healthcare settings can bridge the gap between clinical performance and employee wellness, serving as an engine of organizational resilience and recovery (Rotea et al., 2023).

Lebanon has long been a regional base of high-quality medical care. However, after an economic crash in 2019, the COVID-19 pandemic, and sustained regional chaos, its health system has been left decimated by staffing shortages and institutional weakness. Leadership styles and interpersonal norms in healthcare organizations are significantly related to trust, performance, and job satisfaction (Chaanine, 2025), particularly in crisis environments.

2. Reasons for Choosing the Topic

This was a timely topic, as the need to understand how intangible organizational factors, such as culture, emotional intelligence, or leadership support, impact healthcare worker performance in fragile contexts like Lebanon is an urgent one. The nation constitutes a valuable case for analyzing how intra-state dynamics mitigate external challenges in the context of both socio-political and economic fragility. The current literature (e.g., Goleman & Cherniss, 2024; Kadadi & Bharamanaikar, 2020; Salameh et al., 2025) has examined these constructs in isolation from one another, without a comprehensive contextual model developed for the healthcare sector.

3. Problem Statement and Research Questions

Studies, such as Khraim (2023) and Al Maalouf, Daouk, and Elia (2023), have empirically examined how organizational culture, emotional intelligence,



The Impact of Organizational Culture on Employee Performance in the Lebanese Healthcare Sector

— Ruba Mohammad Srour⁽¹⁾

Abstract

This research examines the influence of organizational culture on job performance within the healthcare industry in Lebanon, with a focus on the mediating role of emotional intelligence and the moderating effect of leadership support. Based on a survey of 355 healthcare workers and analyzed using SEM, the results indicate that culture has a positive impact on emotional intelligence and performance, while being partially mediated by emotional intelligence. The effects of the mediation were particularly reinforced by leadership support, emphasizing the importance of maintaining performance during a crisis. Building on the Resource-Based View, AMO, JD-R, and Social Exchange Theory, this study contributes to HRM and OB research, providing practical implications for improving resilience and engagement in vulnerable healthcare contexts.

Keywords: Organizational culture, Emotional intelligence, Leadership support, Employee performance.

(1) Doctoral Student of Business Administration - ISLAMIC AZAD UNIVERSITY - Science and Research Branch - Tehran - Iran. Email: rubasrour@hotmail.com

صدر عن

دار بيروت الدولية



د. فاطمة مصطفى دقماق



الذكاء العاطفي

سرّ نجاحك في الحياة



تقديم البروفسور فوزي أيوب

الفصل الأول: مفهوم الذكاء العاطفي ونشأته

الفصل الثاني: الذكاء العاطفي على المستوى الشخصي

الفصل الثالث: كيف نُنَمّي الذكاء العاطفي

الفصل الرابع: أهمية الذكاء العاطفي في مجالات الحياة

تجدونه لدى:

- دار بيروت الدولية، حارة حريك، 03/973983.

- الدكتورة فاطمة مصطفى دقماق 03/788626 / الجنوب.

- مكتبة السيد محمد حسين فضل الله العامة، حارة حريك، جانب مستشفى بهمن.

- مكتبة فيلوسوفيا، حارة حريك، شارع الشيخ راغب حرب، 71/548418.

- مكتبة أفكار، حارة حريك، 03/007768.



دار بيروت الدولية
للطباعة والنشر والتوزيع



موقع المجلة الإلكتروني: www.sadaloulum.com
البريد الإلكتروني: sadaloulum@gmail.com
الرقم التسلسلي المعياري الدولي لتعريف الدوريات الإلكترونية: ISSN 9431-2959